بسم الله الرحمن الرحیم

کمیته ملی المپیک جمهوری اسلامی ایران

NOC I.R. IRAN

راهنمای مدیریت ورزشی

ویراست ۲۰۱۴ میلادی

گردآورنده راجر جکسون و همکاران

ترجمه:

دکتر محمد خبیری (هیئت علمی دانشگاه تهران و مدرس همبستگی المپیک)

دکتر عباسعلی گائینی (هیئت علمی دانشگاه تهران و مدرس همبستگی المپیک)

فتح‌الله مسیبی (مدرس همبستگی المپیک)

ناهید کریمی (مدیر برنامه‌های همبستگی المپیک)

انتشارات کمیته ملی المپیک جمهوری اسلامی ایران

پاییز ۱۳۹۵

سرشناسه	:	جکسون، راجر Jackson, Roger
عنوان و نام پدیدآور	:	راهنمای مدیریت ورزشی ویرایش ۲۰۱۴/ تالیف راجر جکسون؛ مترجم محمد خبیری...[و دیگران]
مشخصات نشر	:	تهران: کمیته ملی المپیک جمهوری اسلامی ایران، ۱۳۹۵.
مشخصات ظاهری	:	۴۴۸ ص.: مصور، جدول، نمودار، ۲۲×۲۹سم.
شابک	:	978-600-5319-29-3
وضعیت فهرست نویسی	:	فیپا
یادداشت	:	عنوان اصلی: Sport administration manual 2014.
یادداشت	:	مترجم محمد خبیری، عباسعلی گائینی، فتحالله مسیبی، ناهید کریمی.
موضوع	:	ورزش -- مدیریت
موضوع	:	Sports administration
موضوع	:	تربیت بدنی -- مدیریت
موضوع	:	Physical education and training -- Administration
شناسه افزوده	:	خبیری، محمد، ۱۳۲۸-، مترجم
شناسه افزوده	:	ایران. کمیته ملی المپیک
رده بندی کنگره	:	GV۷۱۲/ج۹ر۸ ۱۳۹۵
رده بندی دیویی	:	۷۹۲/۰۶۹
شماره کتابشناسی ملی	:	۴۶۲۵۴۸۰

کمیته ملی المپیک جمهوری اسلامی ایران

NOC I.R. IRAN

راهنمای مدیریت ورزشی

ویرایش ۲۰۱۴

انتشارات کمیته ملی المپیک جمهوری اسلامی ایران

تالیف: راجر جکسون

مترجمان: دکتر محمد خبیر ی، دکتر عباسعلی گائینی، فتح‌الله مسیبی، ناهید کریمی

همکار ناظر: نسرین رضائی

عکس‌ها: نسخه اصلی IOC و جواد نیکپور

لیتوگرافی:

چاپ و صحافی:

نوبت چاپ: اول

تاریخ چاپ:

تیراژ:

قیمت:

حق چاپ برای ناشر محفوظ است.

شابک:

نشانی: تهران - بزرگراه نیایش - خیابان سئول شمالی - کمیته ملی المپیک

کدپستی: ۱۹۹۵۶۱۴۳۳۶ - تلفن: ۲۶۲۰۳۴۰۶ - نمابر: ۲۶۲۰۳۳۷۴

email: os@olympic.ir www.olympic.ir

INTERNATIONAL
OLYMPIC
COMMITTEE

کمیته بین‌المللی المپیک

بسیار خوشنودم که بدینوسیله به شما شرکت‌کنندگان دورهٔ مدیریت ورزشی همبستگی المپیک خیرمقدم عرض نمایم. این فرصت آموزشی از سوی کمیته بین‌المللی المپیک بی‌شک یکی از مهم‌ترین فرصت‌های آموزش و تحصیل مدیران و رهبران ورزشی می‌باشد.

کیفیت رهبری و مدیریت مطلوب در سازمان‌های ورزشی از جمله کمیته‌های ملی المپیک برای تقویت جنبش المپیک و مهم‌تر از آن توسعه و ارائه ورزش اخلاقی در جوامع شما ضرورت دارد. در کنگره المپیک در سال ۲۰۰۹، من این نکته را در جملات ذیل مورد تاکید قرار دادم که معتقدم امروز نیز مثل آن روز واقعیت دارد.

در جامعه‌ای که به طور روزافزون فرد محور شده و از سوی دیگر به سمت شبکه‌ای جهانی در حال حرکت است، ورزش و سازمان‌های ورزشی فقط در صورتی می‌توانند ارزش و اهمیت خود را حفظ کنند که وحدت در تنوع را ایجاد نموده و بنای سازمان و ساختار خود را بر مبنای اصول احترام، مسئولیت و اعتماد پایه‌ریزی کنند. تنها در آن صورت است که ورزش در جایگاهی خواهد بود که استقلال خود را توجیه نموده و حفظ کند. تنها در آن صورت است که ورزش قادر به بیان ارزش‌هایش خواهد بود.

دوره‌های آموزشی همبستگی المپیک برای مدیران ورزشی با ارائه فرصتی عالی برای بحث و مذاکره در مورد مدیریت مطلوب سازمان‌های ورزشی، ارزش‌ها و اصول ورزشی اخلاقی، مشخصات و دستاوردهای جنبش المپیک و بسیاری دیگر از موضوعات مرتبط خواسته‌های اصولی در فرآیند ورزش را فراهم می‌آورند.

از انگیزه و علاقهٔ شما برای تبدیل شدن به مدیران برتر ورزشی تقدیر و تشکر می‌کنم و آرزوی بهترین‌ها را در امور کاری شما در زمینهٔ ورزش دارم.

توماس باخ

رئیس کمیته بین‌المللی المپیک

OLYMPIC
SOLIDARITY

همبستگی المپیک

بخش همبستگی المپیک با منابع بسیار قابل ملاحظه و رهبری کمیته بین‌المللی المپیک برنامه‌های بسیاری را توسعه و ارائه داده است تا از طریق آنها ورزشکاران، مربیان و رهبران ورزشی را حمایت کند.

همبستگی المپیک از بسیاری از پروژه‌ها حمایت می‌کند از جمله فرصت‌هایی برای مدیران ورزشی تا بدینوسیله مدیریت کمیته‌های ملی المپیک و فدراسیون‌های ملی را تقویت نماید. سه دهۀ قبل، اولین ابتکار در این زمینه توسط همبستگی المپیک تشکیل و ارائه دوره‌های مدیریت ورزشی برای مدیران کمیته‌های ملی المپیک، فدراسیون‌های ملی و دیگر سازمان‌های ورزشی بود. بخاطر ارزش این دوره‌ها برای شرکت کنندگان آنها، این امر با موفقیت ادامه یافت و اینک هر ساله توسط یک سوم کل کمیته‌های ملی المپیک در پنج قاره برای حدود سه هزار شرکت کننده ارائه می‌گردد.

به منظور موفقیت ورزش جوامع ما، ضروری است که سازمان‌های ورزشی به نحو مطلوبی اداره شوند که رهبران و مدیران آنها بهترین کارشناسی و فعالیت‌ها را از خود نشان دهند و به لحاظ اخلاقی در راستای منافع و علایق شرکت کنندگان حرکت نمایند. این دوره‌های آموزشی مدیریتی باعث بهبود مهارت‌ها و دانش مدیران ورزشی در تمامی زمینه‌ها می‌گردند.

برگزاری این دوره‌ها مستلزم تلاش بسیار زیادی از سوی تیمی از متخصصین برای تهیه و تنظیم مطالب و ارائه آن توسط مدرسین دوره‌های آموزشی می‌باشد. می‌خواهیم بدینوسیله از همه آنها برای سعی و تلاششان تشکر کنیم و از همۀ شما، شرکت کنندگان، برای ابراز علاقه و تبدیل به رهبران ورزشی بهتر نیز قدردانی نمایم.

شیخ احمد آل فهد ال صباح

رئیس کمیسیون همبستگی المپیک

کمیته ملی المپیک جمهوری اسلامی ایران

کتاب راهنمای مدیریت و رهبری در ورزش نخستین بار در سال ۱۹۸۶ (۱۳۶۵) برای استفاده شرکت‌کنندگان دوره‌های مدیریت ورزش با اهتمام متخصصین این رشته در دفتر همبستگی المپیک که از ارکان کمیته بین‌المللی المپیک به شمار می‌آید منتشر و در طی سال‌های متمادی به دفعات بازنگری و اصلاح شد. نسخه حاضر ترجمه جدیدترین چاپ این کتاب (۲۰۱۴) با هدف تطبیق مندرجات آن با آخرین تحولات جنبش المپیک تهیه و بدینوسیله در اختیار علاقمندان و شرکت کنندگان این دوره‌ها قرار می‌گیرد.

کمیته ملی المپیک جمهوری اسلامی ایران دوره‌های مدیریت ورزشی همبستگی المپیک را در طی سه دهه با شرکت مدیران رده‌های مختلف ورزش کشور با موفقیت برگزار کرده است و همگان در طی این سال‌ها اثرات مثبت این دوره‌ها را در آشنا شدن مدیران ورزشی با جنبش المپیک و ضرورت‌های تشکیلاتی و اداری مرتبط بر آن شاهد بوده‌اند.

این دوره‌ها، همانگونه که از محتوای کتاب مشخص می‌شود، علاوه بر نگاهی گذرا به تاریخ المپیک و اصول بنیادین المپیسم به نقش و ساختار کمیته بین‌المللی المپیک، فدراسیون‌های بین‌المللی و کمیته‌های ملی المپیک پرداخته و همراه با بررسی معیارهای اخلاقی، پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری که از ارزش‌های المپیک محسوب می‌شوند، مسائل اداری و مدیریتی مرتبط با بازی‌های المپیک را از جنبه‌های مختلف مورد پوشش قرار می‌دهد.

باعث مباهات کمیته ملی المپیک جمهوری اسلامی ایران است که با برگزاری این دوره‌ها در طی سال‌ها سبب تقویت اطلاعات و دانش روز مدیریت ورزش کشور در سطوح مختلف شده است، بی‌تردید این کمیته تلاشی مستمر را برای ارتقاء کیفیت برگزاری این دوره‌ها بکار گرفته و همراه با فعالیت‌ها و برنامه‌های بخش همبستگی المپیک از هیچ کوششی در جهت افزایش مهارت‌های مدیریتی مطابق با تعاریف و ساختارهای بین‌المللی ورزش و المپیک دریغ نمی‌نماید.

در پایان لازم می‌دانم از همکاران خود که در تهیه این کتاب و نیز برنامه‌ریزی، اجرا و ارتقاء کیفی دوره‌های مدیریت ورزشی در کشور عزیزمان تلاش می‌کنند تشکر و قدردانی نمایم.

امید است این کتاب به شایستگی مورد استفاده شرکت‌کنندگان دوره‌های آموزشی قرار گیرد.

کیومرث هاشمی

رئیس کمیته ملی المپیک

OLYMPIC
SOLIDARITY

مطالب درسی دوره‌های همبستگی المپیک ابتدا در سال ۱۹۸۶ منتشر و بعد بازنگری گردید و در سال ۱۹۹۸ به جزوه مدیریت ورزشی تغییر نام یافت. این جزوه درسی در سال‌های ۲۰۰۰، ۲۰۰۱، ۲۰۰۵، ۲۰۰۹ و ۲۰۱۳ میلادی بازنگری شد و به عنوان کتاب درسی دوره‌های مدیریت ورزشی که به عنوان بخشی از برنامه مدیریت دوره‌های همبستگی المپیک کمیته‌های ملی المپیک استفاده می‌شود.

مولف و ناشر

راجر جکسون و همکاران (با مسئولیت محدود)

کانگری، کانادا

همبستگی المپیک بدینوسیله از افراد و سازمان‌های ذیل به خاطر مشارکت آنها در بازنگری کتاب راهنمای مدیریت ورزشی قدردانی می‌نماید.

کلر بوفون- بلر، راجر جکسون، کاترین لویل، مارتا مکینتاش، خان نویان

ریچارد پالمر، لی رابینسون، آن ولمن، جوانا زیپسر گراوی، اورولی هوپ

کارکنان IOC در لوزان، مرکز مطالعات المپیک IOC، آرشیو عکاسی IOC،

آژانس جهانی ضد دوپینگ، دادگاه حکمیت ورزشی،

چاپ: گروه مارتین لوو، اوتاوا، کانادا

طراحی گرافیک و صفحه آرایی: شرکت تبلیغاتی مدیا پلاس، اوتاوا، کانادا

عکس‌ها

کمیته بین‌المللی المپیک

کمیته برگزاری بازی‌های المپیک پکن

گتی ایمیجز (Getty Images)

کمیته برگزاری بازیهای المپیک لندن

اون دپودیوم (Own Poolum)

کمیته برگزاری بازیهای نوجوانان اینزبورگ

کمیته برگزاری بازیهای المپیک سیدنی

المپیک نوجوانان ۲۰۱۲ اینسبورگ

کاریکاتورهای ورزشی

موسسه روابط خارجی

استوتگارت، جمهوری فدرال آلمان ۱۹۸۱

کمیته بینالمللی المپیک، سال ۲۰۱۴ با حق کپی رایت

راهنمای مدیریت ورزشی

بخش اول پیشینهٔ المپیک ۱۵

فصل ۱ مبانی جنبش المپیک و بازی‌های المپیک نوین ۱۷
فصل ۲ کمیته بین‌المللی المپیک (ICO) ۲۵
فصل ۳ کمیته‌های ملی المپیک (NOCs) ٤۱
فصل ٤ فدراسیون‌های بین‌المللی (IFS) ٤۷
فصل ۵ نهادهای دیگر جنبش المپیک ۵۳
فصل ۶ بازی‌های المپیک ۵۷
فصل ۷ بازی‌های المپیک جوانان ۷۱
فصل ۸ بازی‌های قاره‌ای و سایر بازی‌ها ۷۷

بخش دوم ارزش‌های المپیک ۸۳

فصل ۹ ارزش‌های المپیک ۸۷
فصل ۱۰ اهمیت ورزش در جامعه ۹۳
فصل ۱۱ فواید ورزش برای افراد ۹۷
فصل ۱۲ ورزش همگانی ۱۰۳
فصل ۱۳ شمول و عدالت ۱۰۷
فصل ۱٤ پشتیبانی از ورزشکار ۱۱۳
فصل ۱۵ حفظ ورزشکاران جوان ۱۲۱
فصل ۱۶ مسائل اخلاقی دوپینگ ۱۲۵
فصل ۱۷ زد و بند و اعمال نظر در نتایج مسابقات (Competition Fixing) ۱۲۹
فصل ۱۸ بازی جوانمردانه ۱۳۳
فصل ۱۹ خشونت و آزار و اذیت ۱٤۱
فصل ۲۰ اخلاق در ورزش ۱٤۷
فصل ۲۱ ورزش و مقامات دولتی ۱۵۳
فصل ۲۲ حکمیت و حل و فصل نزاع‌ها ۱۵۷
فصل ۲۳ ورزش و صلح- آتش‌بس موقت المپیک ۱۶۳
فصل ۲٤ فرهنگ و آموزش المپیک ۱۶۷
فصل ۲۵ پایداری محیط زیست ۱۷۵

بخش سوم مدیریت ۱۸۳

زیربخش۱: مهارت‌های مدیریتی ۱۸۳

فصل ۲۶ ارتباطات ۱۸۵
فصل ۲۷ رهبری ۱۹۵
فصل ۲۸ حل مسئله ۲۰۱
فصل ۲۹ تصمیم‌گیری ۲۰۷

فصل ۳۰ مدیریت زمان ۲۱۳
فصل ۳۱ ادارهٔ جلسات ۲۱۷
فصل ۳۲ مدیریت تضاد ۲۲۱

زیربخش۲: مدیریت محیط ۲۲۵

فصل ۳۳ محیط عمل سازمان‌های ورزشی ۲۲۷
فصل ۳٤ همکاری در کار گروهی ۲۳۳
فصل ۳۵ راهبری سازمان‌های ورزشی ۲۳۷
فصل ۳۶ نقش‌های کلیدی در سازمان‌های ورزشی ۲۵۱
فصل ۳۷ اساسنامهٔ سازمان ۲۵۷
فصل ۳۸ بهداشت و ایمنی ۲۶۱
فصل ۳۹ محافظت ۲۶۵

زیربخش۳: مدیریت منابع ۲۷۱

فصل ٤۰ برنامه‌ریزی راهبردی ۲۷۳
فصل ٤۱ مدیریت افراد ۲۷۹
فصل ٤۲ ارزیابی نیازهای آموزشی پرسنل و داوطلبان ۲۸۷
فصل ٤۳ مدیریت مالی و بودجه ۲۹۱
فصل ٤٤ منابع درآمد ۲۹۹
فصل ٤۵ فناوری اطلاعات ۳۰۳
فصل ٤۶ مدیریت و ارزشیابی عملکرد ۳۰۹

زیربخش٤: مدیریت فعالیت‌ها ۳۱۳

فصل ٤۷ مدیریت پروژه ۳۱۵
فصل ٤۸ تبلیغات و حمایت مالی ۳۲۱
فصل ٤۹ مدیریت خطر ۳۲۹
فصل ۵۰ برنامه‌ریزی برای سفر ورزشی ۳۳۵
فصل ۵۱ سازماندهی مسابقه ۳٤۹
فصل ۵۲ مدیریت و ادارهٔ تأسیسات ۳۵۷

بخش چهارم پرورش ورزشکاران نخبه ۳۶۱

فصل ۵۳ پزشکی ورزشی ۳۶۳
فصل ۵٤ دوپینگ‌زدایی ۳۷۱
فصل ۵۵ علوم ورزشی ۳۸۱
فصل ۵۶ فناوری در ورزش ۳۸۷
فصل ۵۷ گسترش رهبری فنی ۳۹۱
فصل ۵۸ پرورش ورزشکاران ۳۹۹
فصل ۵۹ استعدادیابی ٤۰۹

بخش پنجم انتخاب و اعزام به بازی‌های المپیک ٤۱۵

فصل ۶۰ انتخاب تیم المپیک ٤۱۷
فصل ۶۱ سازماندهی اعزام به بازی‌های المپیک ٤۲۳

مقدمه

راهنمای مدیریت ورزشی، کتاب درسی اصلی دوره‌های مدیران ورزشی است که کمیته‌های ملی المپیک تحت نظارت همبستگی المپیک سازماندهی و اجرا می‌کنند. همبستگی المپیک وظیفه خود می‌داند یک جلد از راهنما را برای همهٔ شرکت‌کنندگان در دوره‌ها تأمین کند.

از نخستین چاپ راهنمای مدیریت ورزشی در سال ۱۹۸۶، تاکنون پنج بار بازنگری شده است که آخرین ویرایش آن در سال ۲۰۱۳ کامل شد. بنابراین، ویرایش اخیر اطلاعات روزآمد، مسائل و موضوعات حال حاضر جنبش المپیک را منعکس می‌نماید و همچنین اطلاعات لازم دربارهٔ مهم‌ترین موضوعات وابسته به مدیریت و ادارهٔ سازمان‌های ورزشی را دربردارد.

راهنما با عرضه اطلاعاتی دربارهٔ جنبش المپیک و با مشخص کردن ارزش‌ها، علایق، و فلسفهٔ ورزش المپیک شروع می‌شود. راهنما شامل برخی نظریه‌ها و مهارت‌های ضروری و ویژهٔ اداره کردن و مدیریت است و راه‌حل‌های احتمالی دربارهٔ نیازها، مشکلات، و دغدغه‌های گوناگون را بحث می‌کند. سرانجام، اطلاعاتی دربارهٔ ابعاد تکنیکی وابسته به پیشرفت ورزشکار و رسالت بازی‌های المپیک را بیان می‌دارد.

دوره‌های مدیران ورزشی برای کمک به آن دسته از افرادی طراحی شده است که در جنبش المپیک و ورزش در سرتاسر دنیا کار می‌کنند، به طوری که بتوانند کارآمدتر و صمیمانه‌تر کار کنند. فراتر از این‌ها، هدف دوره‌ها عبارت است از گسترش روابط بین فردی، همکاری بین افراد، و متعهد شدن در تأمین فرصت‌های ورزشی برای مردم، چه پیر و چه جوان.

دوره‌ها طراحی می‌شوند:

- برای کسانی که با کمیته‌های ملی المپیک در ارتباط‌اند و افراد ذی‌نفع آنها در کل دنیا
- تا اصلی‌ترین نیازها و مهارت‌های مدیران داوطلب یا عوامل اجرایی منتخب کمیته ملی المپیک یا سایر سازمان‌های ورزشی را پوشش دهند.
- و استقبال می‌کند: از همه نظرات و بازخوردها، زیرا بدین ترتیب می‌توانیم اصول و محتوای راهنما را توسعه دهیم.
- اطلاعاتی را عرضه می‌دارند که امکان انتقال به سایرین را دارد.

دوره‌های مدیران ورزشی بخش کلیدی برنامه‌های آموزش مدیریت همبستگی المپیک را تشکیل می‌دهد. از شروع برنامه تا پایان سال ۲۰۱۳، کمیته بین‌المللی المپیک ۲۶۴۰ دوره را توسط ۱۲۰ کمیته ملی المپیک اجرا کرده است و بیش از ۶۲۰۷۴ نفر در دوره‌ها شرکت داشته‌اند.

به علاوه، همبستگی المپیک دوره‌های مدیریت ورزشی پیشرفته‌ای را با توجه به مدیریت راهنمای سازمان‌های ورزشی المپیکی توسعه داده است. این دوره به شش موضوع مدیریت کلیدی می‌پردازد: سازماندهی سازمان ورزشی المپیک، مدیریت راهبردی، مدیریت منابع انسانی، مدیریت مالی، مدیریت بازاریابی، و سازماندهی رویداد بزرگ ورزشی.

در عالی‌ترین سطح آموزش در زمینه مدیریت، همبستگی المپیک برنامه آموزشی دیگری ایجاد کرده است که چنانچه شرکت کنندگان در آن بتوانند دوره را با موفقیت به اتمام برسانند درجه کارشناسی‌ارشد در مدیریت ورزشی دریافت می‌نمایند.

MEMOS (کارشناس ارشد مدیریت در سازمان‌های ورزشی) را که همبستگی المپیک پشتیبانی می‌کند دورهٔ بین‌المللی آموزشی ویژه در زمینه مدیریت ورزشی است که بورسیه آن به کسانی اهدا خواهد شد که NOC ها از آن‌ها حمایت می‌کنند. برنامه MEMOS به سه زبان انگلیسی، فرانسوی، و اسپانیایی عرضه می‌شود.

بنابراین، دوره‌های مدیریت ورزشی بخش ضروری راهبرد آموزشی مدیریت همبستگی المپیک است و با وسعت و دامنهٔ محتوای راهنمای مدیریت ورزشی مشخص می‌شود. ابزار ضروری هر فردی محسوب می‌شود که در هدایت، مدیریت، و سازماندهی ورزش و سازمان‌های ورزشی به ویژه در جنبش المپیک درگیر است.

امید است راهنمای مدیریت ورزشی کمک لازم را به شرکت‌کنندگان در دوره‌های مدیریت ورزشی به ارمغان آورد. همچنین، همراه و راهنمای همیشگی آن‌ها در سرتاسر درگیری‌شان در جنبش ورزش باشد.

کمیتهٔ بین‌المللی المپیک (IOC) برای همکاری میان همهٔ اعضای جنبش المپیک متشکل از کمیته‌های ملی المپیک (NOCs)، فدراسیون‌های بین‌المللی ورزش (IFs)، ورزشکاران، کمیته‌های برگزاری بازی‌های المپیک (OCOGs) تا شرکای TOP در سرتاسر جهان، شرکای پخش رسانه‌ای و سازمان‌های به رسمیت شناخته شده همچون واسطه عمل می‌کند.

بخش اول، حاوی اطلاعاتی دربارهٔ گسترش IOC و مبانی المپیسم است. در این بخش، ساختار جنبش المپیک از جمله NOCها، IOC فدراسیون‌های بین‌المللی، و دیگر تشکیلات را بررسی می‌کنیم. همچنین، دربارهٔ عملکرد IOC، مدیریت خود، و جنبش المپیک بحث می‌کنیم. عناصر کلیدی بازی‌های المپیک نیز معرفی می‌شوند، به علاوه دربارهٔ بازی‌های المپیک جوانان بحث می‌کنیم که ابتکاری در قلب تعهدات IOC برای دستیابی به جوانان محسوب می‌شود.

بخش ۱

پیشینهٔ المپیک

فصل ۱ مبانی جنبش المپیک و بازی‌های المپیک نوین ۱۷

فصل ۲ کمیته بین‌المللی المپیک (ICO) ۲۵

فصل ۳ کمیته‌های ملی المپیک (NOCs) ۴۱

فصل ۴ فدراسیون‌های بین‌المللی (IFS) ۴۷

فصل ۵ نهادهای دیگر جنبش المپیک ۵۳

فصل ۶ بازی‌های المپیک ۵۷

فصل ۷ بازی‌های المپیک جوانان ۷۱

فصل ۸ بازی‌های قاره‌ای و سایز بازی‌ها ۷۷

فصل ۱

فتح‌الله مسیبی

مبانی جنبش المپیک و بازی‌های المپیک نوین

الف) پیر دوکوبرتن ۱۸

ب) منابع الهام پیر دوکوبرتن ۱۸

ج) همایش ۱۸۹۴ ویژهٔ احیای بازی‌های المپیک ۲۰

د) منشور المپیک ۲۱

هـ) اصول زیربنایی المپیسم ۲۱

و) نمادهای جنبش المپیک ۲۲

ز) پرسش‌ها ۲۴

الف) پیر دوکوبرتن

پیر دوفردی، بارون دوکوبرتن[1] در اول ژانویه سال ۱۸۶۳ در پاریس به دنیا آمد. خیلی زود به ادبیات، تاریخ، جامعه‌شناسی، و مسائل تربیتی علاقه‌مند شد. پس از تحصیل در کالج ژسو، به آکادمی ارتش فرانسه و دانشکدهٔ حقوق رفت اما هر دو را رها کرد و بر دیدگاه خود در تحول تربیتی و آرزوی احیای بازی‌های المپیک به صورت امروزی متمرکز شد.

تأسیس کمیتهٔ بین‌المللی المپیک (IOC)، جنبش المپیک، و بازی‌های المپیک مدیون تعهد کوبرتن است. منشور المپیک، تشریفات مدون مراسم افتتاح و اختتام بازی‌ها، سوگند ورزشکاران، و حلقه‌ها و پرچم المپیک همه از ابداعات اوست. از سال ۱۸۹۶ تا سال ۱۹۲۵ خود ریاست IOC را به عهده گرفت و وقتی از این مسئولیت کنار رفت، عنوان ریاست افتخاری بازی‌های المپیک به او اعطا شد.

احیای بازی‌های المپیک تنها بخشی از کارهای کوبرتن است. علاوه بر انتشار کتاب‌های متعدد فنی و آموزشی در ورزش، مقالات تاریخی، سیاسی، و اجتماعی مهمی نگاشت. مجموع آثار مکتوب او فراتر از ۶۰٫۰۰۰ صفحه است.

پیر دوکوبرتن در دوم سپتامبر سال ۱۹۳۷ در ژنو درگذشت. او را در لوزان سوئیس دفن کردند، اما بر حسب وصیتش، قلب او در المپیای یونان در زیر یادواره‌ای مرمرین مدفون کردند که به پاسداشت تلاش‌های او برای آرمان‌ها و روح المپیک برپا شده است.

ب) منابع الهام پیر دوکوبرتن

اندیشه‌های کوبرتن دربارهٔ تحول تربیتی و رویای او برای احیای بازی‌های المپیک به روشنی نشان می‌دهد از اوضاع زمان خویش متأثر است. پیداست اوضاع جهانی و رویدادهای اطرافش در شکل‌گیری دیدگاه او دربارهٔ بازی‌های المپیک اثرگذار بوده‌اند.

دربارهٔ دلایل تصمیم خود برای احیای بازی‌های المپیک چنین می‌نویسد: «برای توانمند ساختن و تقویت ورزش‌ها، اطمینان یافتن از استقلال و دوام آن‌ها و از این راه مهیا ساختن آن‌ها برای اجرای نقش تربیتی‌ای که در دنیای امروز به عهده دارند، برای تجلیل ورزشکاری که فعالیت عضلانی او برای حفظ روح عمومی رقابت ضروری است.»

همچنین می‌نویسد: «در احیای المپیک نه به پیرامون خود بلکه به دور دست‌ها توجه داشتم. می‌خواستم در دنیای امروز با

1. Pierre de Fredy Baron de Coubertin

روشی پایدار رسمی باستانی را احیا کنم، تا اصول آن دوباره زنده شود.»

بنابراین، برای کوبرتن ورزش و نقشی که در تعلیم و تربیت دارد، در کنار پیامدهای جنگ فرانسه و آلمان و کشفیات مهیج بازی‌های المپیک باستانی در المپیای یونان مطرح بود.

آمادگی بدنی فرانسویان

یکی از عوامل مؤثر بر پیگیری پرشور پیر دوکوبرتن برای تحول تربیتی از راه ورزش، نظر وی دربارهٔ ضعیف بودن قوای جسمانی هم‌وطنانش بود. او احساس می‌کرد این ضعف در شکست تحقیرآمیز فرانسویان در جنگ فرانسه- آلمان در سال ۱۸۷۱ نقش بارزی داشته است و برای چاره کردن وضعیت، باید اقدام‌هایی انجام داد.

ورزش در مدارس شبانه‌روزی انگستان

کوبرتن برای مطالعهٔ مستقیم نظام مدارس و دانشگاه‌های انگلیس، امریکا، ایرلند، و کانادا سال‌ها به آن کشورها مسافرت کرد. کالج راگبی انگلیسی و کارهایی که کوبرتن به مدیر آن دکتر توماس آرنولد نسبت می‌داد، در میان همهٔ مشاهداتش عمیق‌ترین تأثیر را بر وی داشت. برنامه‌های ورزشی ساختارمند در مدارس پسرانهٔ انگلستان وی را تحت تأثیر قرار داد. او مشاهده کرد که ورزش بخشی اساسی از برنامهٔ درسی است و پسران در مهارت ورزشی به تدریج ترقی می‌کنند.

تصور معلمان از «جوانمرد مسیحی» نیز برای دوکوبرتن همانند موارد قبلی اهمیت داشت. این مفهومی بود که ورزش را از اخلاقیات و ارزش‌های اجتماعی و جسمانی سرشار می‌کرد.

بازی‌های المپیک باستان

طبیعی بود که کوبرتن مانند بسیاری از اروپاییان دستخوش هیجانی شود که از کشفیات باستان‌شناسان در محل المپیا حاصل شده بود. المپیا تقریباً هزار سال محل بازی‌های المپیک باستان بود. بخشی از این بازی‌های باستانی جشنی مذهبی به احترام زئوس، خدای یونان، و بخشی دیگر رقابت‌های ورزشی بود. پیر دوکوبرتن به توانایی احیای آن‌ها پی برد. البته، آن بخشی که وی می‌توانست ارزش‌های تربیتیِ ورزش قرن نوزدهم را به آن بیفزاید.

برای کوبرتن آشکار بود که برنامهٔ ورزشی بازی‌های المپیک باستان به سازگاری و تعدیل نیاز دارد. در سال ۷۷۶ پیش از میلاد، بازی‌های المپیک باستان یک روز طول می‌کشید و فقط شامل مسابقهٔ دو به مسافتِ درازای استادیوم بود. در سال ۶۰۰ قبل از میلاد، بازی‌ها پنج روز به طول انجامید و مسابقات زیر را شامل می‌شد: سوارکاری، مسابقهٔ پنج‌گانه (پرش طول، پرتاب نیزه، پرتاب دیسک، مسابقهٔ دو و کشتی)، مشت‌زنی، کشتی، و پانکراشن (ترکیبی از کشتی و مشت‌زنی)، همچنین مسابقات دو در چند مسافت.

تنها ورزش نبود که کوبرتن با دقت در بازی‌های باستانی المپیک از آن الهام می‌گرفت. آیین و مراسم نیز بر وی اثر گذاشت. برای مثال، مراسم سوگند ورزشکاران در بازی‌های باستانی را انتخاب کرد تا گونهٔ نوین سوگند ورزشکاران را ابداع کند و در هفتمین دورهٔ بازی‌ها در سال ۱۹۲۰ معرفی نماید.

دیگر عناصر بازی‌های المپیک کوبرتن کاملاً نوین بود. برای

مثال، متفاوت با بازی‌های المپیک باستان که برای برندهٔ مسابقه جشن می‌گرفتند و تاجی از برگ زیتون به وی اهدا می‌شد، در بازی‌های نوین، برنده نشان دریافت می‌کرد. در سومین دورهٔ بازی‌های نوین، هر سه ورزشکار برتر مدال دریافت می‌کردند.

تفاوت مهم دیگر بین بازی‌های باستانی و بازی‌های نوین المپیک به صلاحیت افراد شرکت‌کننده برمی‌گردد. کوبرتن می‌خواست بازی‌های نوین المپیک جشنوارهٔ بین‌المللی ورزشی باشد، در حالی که در جشن باستانی از ابتدا فقط مردان و پسرانی که هم آزاد و هم یونانی بودند می‌توانستند در آن شرکت کنند. افزون بر این، در بازی‌های المپیک باستان در المپیا، زنان به استثنای رشتهٔ سوارکاری که زن مالک اسب بود و می‌توانست برنده اعلام شود از ورود به رقابت‌ها منع می‌شدند. در دومین دورِ بازی‌های نوین المپیک در سال ۱۹۰۰، مسابقات بانوان هم گنجانده شد، اگر چه این شمول آن چیزی نبود که کوبرتن در نظر داشت.

دیگر بازی‌های المپیک

پیر دوکوبرتن در دیدگاه خود در احیای بازی‌های المپیک تنها نبود و اولین نفر هم نبود که اصطلاح المپیک را به همراه جشنوارهٔ ورزشی به‌کار برد. مدت‌ها پیش از اکتشاف و کاوش‌های محل المپیای باستان که توجه کوبرتن را جلب کرد، نمونه‌های واضح ملی نظیر بازی‌های المپیک رابرت دُوِر[1] در کاستولد[2]، بازی‌های المپیک راملسا[3] در سوئد، المپیاد زاپین[4] در یونان و بازی‌های المپیک مونترال برای بررسی او وجود داشت. کوبرتن همچنین به بازی‌های المپیک ماچ ونلوک[5] در انگلیس که دکتر ویلیام پنی بروکس[6] تأسیس کرد، توجه نمود و از آن‌ها الهام گرفت.

بدیهی است وجود این نمونه‌ها، فضا را برای احیای بازی‌های المپیک مناسب می‌کرد. با این همه، تقدیر این بود که نشان دادن راه و تبدیل دیدگاه «جشنوارهٔ بین‌المللی ورزشی» به «برپایی مجدد بازی‌های المپیک در شکلی نوین» به دست دو کوبرتن انجام شود.

ج) همایش ۱۸۹۴ ویژهٔ احیای بازی‌های المپیک

تصمیم‌گیری برای برپایی مجدد بازی‌های المپیک

هنگامی که نمایندگان به ابتکار دو کوبرتن در جلسه‌ای برای مطالعهٔ آماتوریسم در ژوئن ۱۸۹۴ در سوربن پاریس گردهم آمدند، وی برنامه و نام جلسه را تغییر داد. با نام جدید «کنگرهٔ احیای بازی‌های المپیک» جلسه شکل تازه‌ای پیدا کرد، به گونه‌ای که در وهلهٔ اول عرصهٔ مناسبی شد تا بارون نظرش را دربارهٔ راه‌اندازی بازی‌های المپیک نوین و کمیتهٔ بین‌المللی المپیک (IOC) بیان کند. روی هم ۷۹ نماینده از ۱۲ کشور در ۱۸۹۴ در سوربن در همایش گرد آمدند که شامل موسیقی، آواز، شعر، و سرود آپولو بود، که آخری در سال ۱۸۹۳ در دلفی کشف شده بود.

این اولین بار نبود که کوبرتن نظرش را دربارهٔ احیای بازی‌های المپیک بیان می‌کرد. درست برعکس اولین تلاش وی در کنفرانسی با موضوع تعلیم و تربیت انگلیسی که در جلب علاقهٔ حاضرین شکست خورد، افراد حاضر در سوربن حمایت خود را اعلام و پیشنهاد وی را مشتاقانه تصویب کردند.

بنابراین، در ۲۳ ژوئن ۱۸۹۴ پیشنهاد احیای بازی‌های المپیک و پیشنهاد غیر دائمی بودن محل مسابقات تصویب شد، برگزاری چهار سال یک‌بار پذیرفته شد، و آتن میزبان اولین دورهٔ بازی‌های نوین در سال ۱۸۹۶ انتخاب شد.

1. Robert Dover
2. Cotswolds
3. Ramlosa
4. Zappian
5. Much Wenlock
6. William Penny Brookes

تولد کمیتهٔ بین‌المللی المپیک و جنبش المپیک

در همایش ۱۸۹۴ نمایندگان افزون بر تصمیم برای بر پایی مجدد بازی‌های المپیک در شکلی نوین، موافقت خود را برای تأسیس کمیتهٔ بین‌المللی بازی‌های المپیک که بعدها کمیتهٔ بین‌المللی المپیک (IOC) نام گرفت اعلام کردند. همان‌گونه که دو کوبرتن بعداً در «خاطرات المپیک» خود نوشت، دربارهٔ گزینش اعضای کمیته آزادی عمل داشت. رویای دو کوبرتن در نتیجهٔ این تصمیمات به حقیقت پیوست و جنبش المپیک متولد شد.

د) منشور المپیک

در مقدمهٔ منشور المپیک چنین آمده است:

منشور المپیک تدوین اصول زیربنایی المپیسم و قوانین و مقررات مصوب کمیتهٔ بین‌المللی المپیک است. منشور المپیک بر سازماندهی، اقدامات، و نحوهٔ ادارهٔ جنبش المپیک نظارت می‌کند و شرایط را برای برگزاری بازی‌های المپیک اعلام می‌دارد.

اولین ویرایش منشور را در سال ۱۹۰۸ IOC منتشر کرد و از سال ۱۹۷۸ در متون عنوان «منشور المپیک» برای این سند به کار رفت. اولین منشور در مقایسه با شکل امروزی آن محتوای ساده‌ای داشت. منشور اولیه افزون بر قوانین مقدماتی مربوط به استخدام اعضا، برگزاری مسابقات و ادارهٔ IOC، شامل چهار مطلب دربارهٔ رسالت IOC بود که ابتدا دو کوبرتن در اوایل سال ۱۸۹۹ نوشت. با گذر زمان، برای حل و فصل پیچیدگی رو به رشد جنبش المپیک و بازی‌های المپیک، قوانین بارها تغییر و تحول یافت و اصلاح شد.

امروزه، منشور المپیک شامل قوانینی است که حدود ارتباطات فدراسیون‌های بین‌المللی و کمیته‌های ملی المپیک را با جنبش المپیک مشخص می‌کند. همچنین، به کلیات اساسی مانند مراحل انتخاب شهر میزبان، آیین‌نامهٔ شایستگی ویژهٔ بازی‌ها، ترکیب برنامه‌های ورزشی المپیک، و قوانین برای داوری در موارد اختلاف می‌پردازد.

هـ) اصول زیربنایی المپیسم

المپیک نوین که از تفکر دو کوبرتن در اواخر قرن نوزدهم به وجود آمد به تدریج همراه جنبش المپیک رشد و توسعه یافت. المپیسم اکنون در اصول زیربنایی منشور المپیک چنین تعریف می‌شود (۲۰۱۳):

۱. المپیسم فلسفهٔ زندگی است، تعالی بخشیدن و ترکیب هماهنگ ویژگی‌های جسمانی، اراده، و عقل است. المپیسم با آمیختن ورزش با فرهنگ و تعلیم و تربیت در پی آفرینش روشی از زندگی است که مبتنی بر لذت تلاش، ارزش‌های تربیتی، سرمشق‌های خوب، مسئولیت اجتماعی و احترام گذاردن به اصول جهانی زیربنایی اخلاق است.

۲. هدف المپیسم عبارت است از قراردادن ورزش در خدمت شکوفایی هماهنگ نوع بشر، در ارتقای جامعهٔ ایمن و علاقه‌مند به حفظ مقام انسان.

۳. جنبش المپیک تلاشی جهانی، منسجم، منظم، پایدار، و هماهنگ با همهٔ اشخاص و موجودیت‌های الهام گرفته از ارزش‌های المپیسم است که تحت مسئولیت عالی IOC تحقق می‌یابد. جنبش المپیک پنج قاره را دربرمی‌گیرد و با گردهم آوردن ورزشکاران جهان در جشنوارهٔ بزرگ ورزش‌ها، بازی‌های المپیک به اوج خود می‌رسد. نماد آن پنج حلقهٔ در هم بافته است.

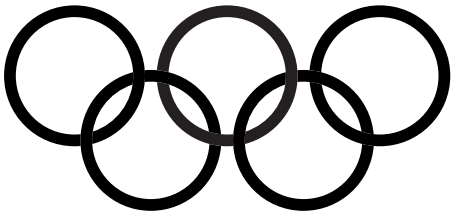
۴. پرداختن به ورزش حقی انسانی است. هر کسی باید امکان ورزش کردن را بدون هیچ نوع تبعیضی در فضای المپیک داشته باشد. ورزشی که انسان را به درک متقابل با روحیه‌ای دوستانه، همبستگی، و بازی جوانمردانه ملزم می‌کند.

۵. با پذیرفتن اینکه ورزش در ساختار جامعه وجود دارد سازمان‌های ورزشی درون جنبش المپیک باید حقوق و تعهدات خودمختاری را داشته باشند که عبارتند از: برقراری و نظارت آزادانه قوانین ورزشی، تعیین ساختار و ادارهٔ سازمان‌های خود، بهره‌مندی از حق انتخابات به دور از هرگونه نفوذ بیرونی و مسئولیت تضمین آنکه اصول مدیریت صحیح به کار گرفته شود.

۶. هرگونه تبعیض نسبت به یک کشور یا یک شخص - که دلایل نژادی، مذهبی، آرای سیاسی، جنسیت و جز آن در زمین مسابقه داشته باشد - با تعلق خاطر به جنبش المپیک مغایر است.

۷. تعلق داشتن به جنبش المپیک مستلزم پیروی از منشور المپیک و به رسمیت شناخته شدن از سوی IOC است.

و) نمادهای جنبش المپیک



جنبش المپیک در سرتاسر جهان با حلقه‌ها و پرچم المپیک، شعار المپیک، سرود المپیک، و شعله و مشعل المپیک شناخته می‌شود. طبق قانون ۷.۴ منشور المپیک (۲۰۱۳)، همهٔ حقوق این دارایی‌های المپیک منحصراً به IOC تعلق دارد، اما تنها شامل استفادهٔ محدود از آن‌ها برای سودآوری، اهداف بازرگانی و تبلیغاتی نمی‌شود. IOC امتیاز تمام یا قسمتی از حقوق خود را با توجه به ضوابط و شرایطی که هیئت اجرایی IOC اعلام می‌دارد واگذار می‌کند.

حلقه‌های المپیک و پرچم المپیک

پنج حلقهٔ درهم بافتهٔ المپیک که رسماً نماد المپیک محسوب می‌شود و به حلقه‌های المپیک اشاره می‌کند، بیانگر فعالیت جنبش المپیک و نماد اتحاد پنج قاره و رقابت ورزشکاران از سرتاسر جهان در بازی‌های المپیک است. رنگ‌های حلقه‌های المپیک عبارت‌اند از: آبی، زرد، سیاه، سبز، و قرمز.

پرچم المپیک و نماد آن را که در وسط زمینهٔ سفید پرچم جای گرفته پیر دوکوبرتن طراحی کرد. پرچم در پاریس طراحی شد و بار نخست در کنگرهٔ المپیک ۱۹۱۴ ارائه شد. پرچم برای نخستین بار در بازی‌های المپیک در آنتورپ در ۱۹۲۰ به اهتزاز درآمد.

به طور گسترده، اما به اشتباه تصور می‌شود که کوبرتن میان رنگ حلقه‌ها و قاره‌ها پیوندی در نظر داشته است، در صورتی که رنگ‌های انتخابی کوبرتن ویژهٔ حلقه‌ها و زمینهٔ سفید پرچم المپیک، فقط رنگ‌هایی‌اند که در پرچم‌های ملل مختلف در آن زمان یافت می‌شدند و برای انطباق با قارهٔ خاصی انتخاب نشده‌اند.

شعار المپیک

شعار المپیک در سال ۱۸۹۴ عرضه شد و از سه کلمهٔ لاتین "Citius, Altius, Furtius" ساخته شده است. پیر دوکوبرتن این شعار را از دوست خود «هنری دیدون» که کشیشی اهل دمینیکن و معلم بود، اقتباس و آن را پیشنهاد کرد. معنای شعار در زبان فارسی به شرح زیر است: «سریع‌تر، بالاتر، قوی‌تر.»

سرود المپیک

سرود با آهنگی از «اسپروس ساماراس»[1] و شعر «کاستیس پالاماس»[2] در ابتدا برای اولین المپیاد که در سال ۱۸۹۶ در آتن برگزار شد تنظیم و نواخته شد. بعد از آن این سرود با سرودهای ویژهٔ سفارش شده از سوی سازمان بازی‌ها، در مراسم المپیک‌های بعدی جایگزین شد.

در سال ۱۹۵۴، IOC رقابتی بین‌المللی برای انتخاب سرود دائمی ویژهٔ بازی‌ها برگزار کرد. برندهٔ مسابقه «میخائیل اسپیاک»[3] بود که موسیقی را با لغات پیندار[4] (یونانی) نوشته بود. این سرود در المپیک ۱۹۵۶ نواخته شد، اما آهنگساز چنان دستمزد بالایی را درخواست کرد که IOC استفادهٔ مجدد آن را نپذیرفت.

در سال ۱۹۵۸ در اجلاس IOC در توکیو سرود اصلی «ساماراس» و «پالاماس» اجرا شد. این سرود آنقدر مورد توجه اعضای IOC قرار گرفت که به اتفاق آرا تصمیم گرفتند سرود رسمی المپیک باشد. در سال ۱۹۶۰ سرود یک بار دیگر در بازی‌ها و این بار برای هشتمین بازی‌های المپیک زمستانی نواخته شد. از آن به بعد برای هر دوره از بازی‌های زمستانی و تابستانی اجرا می‌شود.

ای روح جاودان ازلی،
ای خالق حقیقت، زیبایی و نیکی،
نور خود را ظاهر کن و بر ما بیفشان بر این خاک
و در زیر آسمان که اول بار آوازهٔ تو
را شهادت داده است.

به این بازی‌های باشکوه،
روح و جان عطا کن! و بر سر قهرمانانش،
و قهرمانان مسابقه و تلاش تاجی از گل‌های همیشه
خرم بیفکن! و در سینه‌های ما
قلب‌هایی فولادین بساز!

در تلألوی انوار درخشان
در دشت‌ها و کوهساران و دریاها
با منظری گلگون می‌درخشند و معبدی
آن چنان بزرگ می‌سازند که همهٔ
ملت‌ها برای پرستش تو به آن هجوم می‌برند.
آه ای روح جاودان ازلی*

* با توجه به ترجمهٔ ویرایش‌های پیشین این اثر، ترجمهٔ این سرود به نقل از استاد گرانمایه جناب آقای دکتر رحمت‌الله صدیق سروستانی درج شده است.

1. Spiros Samaras
2. Kostis Palamas
3. Michael Spisak
4. Pindar

مشعل و شعلهٔ المپیک

مشعل المپیک در المپیای یونان تحت مسئولیت IOC روشن می‌شود. با آنکه آتش نمادین قبلاً در بازی‌های ۱۹۲۸ آمستردام استفاده شده بود، تاریخ جدید مشعل المپیک با پیشنهاد «کارل دیم»[1]، دبیرکل کمیتهٔ برگزاری بازی‌های یازدهمین المپیاد، آغاز می‌شود. با الهام از مشعل بازی‌هایی که در دوران یونان باستان برگزار می‌شد، دیم پیشنهاد کرد برای بازی‌های تابستانی ۱۹۳۶ مشعل در المپیا افروخته شود و به همان گونه که اولین مشعل المپیک حمل شد به برلین منتقل شود و در آغاز آنچه اکنون رسم المپیک است ثبت شد.

مشعل المپیک زمستانی از نظر تاریخی اندکی فرق می‌کند. مانند بازی‌های المپیک تابستانی، نخست از آتش نمادین استفاده می‌شد که آن هم از سال ۱۹۳۶ در «گارمیچ- پارتنکرچن»[2] آغاز شد. با اینکه اولین حمل امدادی مشعل بازی‌های زمستانی در سال ۱۹۵۲ در اسلو انجام شد، اما از ۱۹۶۴ بود که آتش المپیک زمستانی در المپیا روشن شد. پیش از آن در سال ۱۹۵۲ تا سال ۱۹۶۰ مشعل نوردیک در موردگان، زادگاه پیشگام اسکی تل‌مارک[3] سوندرنورهیم[4] روشن شد. در بازی‌های المپیک زمستانی سال ۱۹۶۵، مشعل در رم روشن شد.

با گذر زمان، مشعل‌هایی که برای حمل شعله به کار می‌روند هر دوره از بازی‌ها به شکل خاصی طراحی می‌شوند و حمل امدادی مشعل که در المپیاد آغاز و در شهر میزبان بازی‌ها پایان می‌یابد از نمادین‌ترین رویدادهای وابسته به المپیک به شمار می‌رود.

ز) پرسش‌ها

۱. کدام یک از اصول زیربنایی المپیسم در ورزش شما معروف‌ترین و کدام یک کمتر شناخته شده است؟

۲. آیا شعار سریع‌تر، بالاتر، و قوی‌تر برای ورزشکاران شما در سطوح مختلف الهام‌بخش است؟

۳. برای درک بهتر از جنبش المپیک در کشور شما چه کاری می‌توان انجام داد؟

۴. آیا فکر می‌کنید امروزه، دیدگاه دوکوبرتن هنوز باقی است؟

REFERENCES

IOC website www.olympic.org
Pierre de Couberin, Olympic Memories, IOC, Lausanne, 1997
Olympic Charter
The Olympic Symbols Educational Factsheet The Olympic Museum, www.olympics.org
The Olympic Flame and Torch Relay Educational Factsheet The Olympic Museum, www.olympic.org
The Olympic Games in Antiquity Educational Factsheet The Olympic Museum, www.olympic.org

1. Carl Diem
2. Garmisch- Partenkirchen
3. Telemark
4. Sondre Norheim

فصل ۲

فتح‌الله مسیبی

کمیته بین‌المللی المپیک (ICO)

الف) نقش و ساختار کمیتهٔ بین‌المللی المپیک ۲۶

ب) تأمین بودجه جنبش المپیک ۳۲

ج) همبستگی المپیک ۳۶

د) موزهٔ المپیک ۳۹

هـ) پرسش‌ها ۴۰

الف) نقش و ساختار کمیتهٔ بین‌المللی المپیک

سه بخش اصلی تشکیل‌دهندهٔ جنبش المپیک عبارت‌اند از کمیتهٔ بین‌المللی المپیک (IOC)، کمیته‌های ملی المپیک (NOCs)، و فدراسیون‌های ورزشی بین‌المللی (IFs).

IOC سازمانی بین‌المللی، غیرانتفاعی، غیردولتی، و عالی‌ترین مرجع جنبش المپیک است. در ۲۳ ژوئن ۱۸۹۴، نمایندگان حاضر در «کنگرهٔ احیای بازی‌های المپیکِ» بارون پیر دو کوبرتن، نه تنها به احیای بازی‌های المپیک در شکلی مدرن رأی دادند، بلکه با تشکیل کمیته‌ای بین‌المللی موافقت کردند که نهادی برای سازمان‌دهی جنبش تازه متولد شدهٔ المپیک بود. کمیتهٔ بین‌المللی المپیک را ابتدا کمیتهٔ بین‌المللی بازی‌های المپیک نامیدند و زبان رسمی آن انگلیسی و فرانسوی است.

اولین اعضای کمیتهٔ بین‌المللی المپیک

بر اساس قانـون دوم منشور المپیک (۲۰۱۳)، مأموریت IOC عبارت است از گسترش المپیسم در سرتاسر جهان و رهبری جنبش المپیک. نقش IOC چندگانه است و صرفاً برگزاری بازی‌های المپیک نیست. دیگر اقدامات IOC عبارت است از تقویت همبستگی و حمایت از استقلال جنبش المپیک. توسعهٔ ورزش قهرمانی و همگانی، حمایت از حضور زنان در ورزش، اقدامات تشویقی گوناگون برای ورزشکاران، و رهبری در مبارزه علیه دوپینگ از جمله وظایف IOC است. همچنین، گسترش بازی جوانمردانه، صلح، عدم تبعیض، توسعهٔ پایدار، فرهنگ و تربیت، و باقی گذاردن میراث مثبت برای شهرها و کشورهای میزبان مورد تأکید IOC است.

اعضا

اولین اعضای IOC پیشگامانی پرشور و دوستان پیر دو کوبرتن بودند. آن‌ها مشتاق بودند محبوبیت ورزش‌ها و المپیسم در همه جای جامعه افزایش یابد. اعضای جدید IOC را در ابتدا کوبرتن انتخاب می‌کرد. بعدها هنگامی که کوبرتن دریافت انتخاب اکثریت، استقلال IOC را حفظ می‌کند اعضای جدید را اجلاس انتخاب کرد.

اعضای IOC نمایندگان IOC در کشور خود به شمار می‌روند نه نمایندگان کشورشان در IOC.

امروزه، پیش از آنکه افراد برای انتخاب اعضای IOC در نظر گرفته شوند، نامزدی خود را به رئیس IOC اعلام می‌کنند. درخواست آن‌ها را هیئت نامزدی بررسی می‌کند. سپس، هیئت اجرایی آن‌ها را به اجلاس انتخاب معرفی می‌کند. اعضا برای مدت

هشت سال انتخاب می‌شوند. انتخاب مجدد آن‌ها تا ۷۰ سالگی بلامانع است. فقط اعضایی که قبل از اصلاحات ۱۹۹۹ برگزیده شده‌اند محدودهٔ سنی متفاوتی دارند؛ یعنی کسانی که هنگام انتخاب شدنشان مجری بودند.

تعداد اعضای IOC نسبت به تعداد اندکی که کوبرتن در ۱۸۹۶ انتخاب کرد افزایش داشته و حداکثر به ۱۱۵ نفر می‌رسد، شامل حداکثر ۷۰ نفر که به هیچ پست یا وظیفهٔ خاصی وابسته نیستند، حداکثر ۱۵ ورزشکار فعال، حداکثر ۱۵ رئیس NOCها یا اشخاصی که مقام اجرایی یا مدیریت ارشدی در NOCها دارند، و حداکثر ۱۵ رئیس IFها یا اشخاصی که مقام اجرایی یا مدیریت ارشدی در IFها دارند. این تعداد شامل رؤسای افتخاری، اعضای افتخاری، یا اعضای تشریفاتی نمی‌شود.

رئیس

رئیس IOC با رأی اکثریت اعضای IOC در اجلاسی که به همین منظور تشکیل می‌شود انتخاب می‌گردد. مدت پست ریاست هشت سال است که با تصویب در اجلاس پایان دورهٔ ریاست تا چهار سال دیگر قابل تمدید است.

رئیس، نمایندهٔ IOC است و بر همهٔ فعالیت‌های آن نظارت می‌کند. رئیس می‌تواند هنگامی که شرایط مانع اقدام و تصمیم‌گیری اجلاس یا هئیت اجرایی است، هر گونه تصمیم یا اقدامی برای IOC صورت دهد. با این حال هر اقدام و تصمیمی را باید مراجع ذی‌صلاح تأیید کنند.

هیئت اجرایی

در سال ۱۹۲۱، برای کمک به ادارهٔ امور IOC تصمیم به تأسیس هیئت اجرایی گرفته شد.

امروزه، هیئت اجرایی مرکب است از رئیس، چهار معاون، و ده عضو دیگر که با کسب اکثریت آرای مخفی اجلاس انتخاب شده‌اند. اعضا برای چهار سال انتخاب می‌شوند که از پایان اجلاسی که طی آن انتخاب شده‌اند آغاز می‌شود. اعضا، علی‌رغم سمتی که در آن انتخاب شده‌اند می‌توانند برای دو دورهٔ متوالی در هیئت اجرایی انجام وظیفه کنند.

هنگامی که رئیس یا اکثریت اعضا درخواست تشکیل جلسه دهند، هیئت اجرایی جلسه تشکیل می‌دهد که به طور عادی سالیانه چهار بار اجلاس برگزار می‌شود. وظایف هیئت اجرایی عبارت‌اند از تضمین اجرای منشور المپیک، به عهده گرفتن مسئولیت‌های اساسی برای مدیریت IOC، و تصویب بودجهٔ سالانهٔ آن. ارائهٔ اسامی پیشنهادی برای انتخاب IOC، نظارت بر شیوه‌های پذیرش و انتخاب شهر میزبان بازی‌ها، و انتصاب مدیرکل با توجه به پیشنهاد رئیس IOC نیز از وظایف IOC است.

گزارش‌های هیئت اجرایی دربارهٔ مسائلی مانند امور مالی و پیشنهادات اصلاحی برای منشور المپیک و نیز تصمیمات بزرگی که پیشنهاد می‌کنند باید سرانجام در اجلاس IOC تصویب شود.

اجلاس IOC

اجلاس IOC گردهمایی عمومی اعضای IOC است که دست‌کم سالی یک بار تشکیل می‌شود. جلسهٔ فوق‌العادهٔ IOC بنا بر اعلام رئیس یا درخواست کتبی دست‌کم یک‌سوم اعضا تشکیل می‌شود. اجلاس، نهاد عالی IOC است و اختیارات آن عبارت‌اند از تصویب پیشنهادات اصلاحی منشور المپیک، انتخاب اعضای IOC و هیئت اجرایی، اخراج اعضا و انتخاب شهر میزبان اجلاس IOC و میزبانی هر دوره از بازی‌های المپیک. تصمیمات اجلاس نهایی است و اجلاس IOC می‌تواند دربارهٔ سپردن اختیارات خود به هیئت اجرایی تصمیم بگیرد.

کمیسیو ن ها

رئیس IOC می‌تواند برای مطالعهٔ موضوعات مشخص و مأموریت‌های تخصصی کارگروه‌هایی تشکیل دهد و پیشنهاداتی به هیئت اجرایی بدهد. چنانچه ترکیب هر یک از کمیسیون‌ها تغییر کند، اعضای آن‌ها معمولاً از اعضای IOC، نمایندگان NOC ها، فدراسیون‌های بین‌المللی، ورزشکاران، کارشناسان فنی، مشاوران، و متخصصان ورزش جذب می‌شود. در سال ۲۰۱۳، IOC کمیسیون‌های زیر را داشت:

- **کمیسیون ورزشکاران.** کمیسیون ورزشکاران که در ۲۷ اکتبر ۱۹۸۱ تأسیس شد، از ورزشکاران فعال و بازنشسته تشکیل می‌شود. اکثر آن‌ها را ورزشکاران شرکت‌کننده در بازی‌ها از میان خود انتخاب می‌کنند. کمیسیون پیوند میان ورزشکاران و IOC را برقرار می‌کند و پیشنهادات و نظرات آن‌ها را به هیئت اجرایی عرضه می‌کند. به علاوه، این کمیسیون گروه‌های کاری تشکیل می‌دهد که برای اطمینان از تأمین نیازهای ورزشکاران با «کمیته‌های برگزاری بازی‌های المپیک» در ارتباط است.
- **کمیسیون فرهنگ و آموزش المپیک.** این کمیسیون در سال ۲۰۰۰ از ادغام کمیسیون فرهنگی وقت با کمیسیون آکادمی بین‌المللی المپیک و کمیتهٔ آموزش بازی‌های المپیک پدید آمد. کمیسیون فرهنگ و آموزش المپیک مرکب از اعضای IOC، نمایندگان فدراسیون‌های بین‌المللی و NOCها، قهرمانان، جنبش پارالمپیک، و کارشناسان ویژه است. وظیفهٔ آن عبارت است از دادن مشاوره به هیئت اجرایی دربارهٔ خط‌مشی IOC و جنبش المپیک دربارهٔ ترویج فرهنگ و آموزش المپیک.
- **کمیسیون هماهنگی بازی‌های المپیک و المپیک جوانان.** این کمیسیون اندکی پس از تعیین شهر میزبان بازی‌های المپیک یا المپیک جوانان تشکیل می‌شود. کمیسیون هماهنگی بازی‌ها از نمایندگان IOC، فدراسیون‌های بین‌المللی، NOC ها، ورزشکاران، و کارشناسان وابسته به بازی‌های المپیک شکل می‌گیرد. سرپرستی و کمک به کمیته‌های برگزاری همسو با اهدافشان، و تحقق و اجرای بازی‌های المپیک از وظایف کمیسیون هماهنگی است. افزون بر این، هر کمیسیون مانند رابطی میان IOC، کمیتهٔ برگزاری، فدراسیون‌های بین‌المللی، و NOCها عمل می‌کند.
- **کمیسیون ملازمان.** این کمیسیون به دنبال پیشنهادی که در کنگره المپیک ۲۰۰۹ در کوپنهاگ ارائه شد به وجود آمد. ترکیب آن عبارتند از: اعضای IOC، ورزشکاران سابق، نمایندگان IFها و NOCها و نیز کارشناسان رشته‌های پزشکی، نیابت ورزشکار و مربی. ماموریت عمومی این کمیسیون تاکید بر موضوعات مربوط به مربیان، عوامل و سایر اعضای همراه یک ورزشکار است.

- **کمیسیون اخلاق.** کمیسیون اخلاق را در سال ۱۹۹۹ هیئت اجرایی IOC تأسیس کرد. این کمیسیون مستقل نه عضو دارد، شامل حداکثر چهار نفر از اعضای IOC، و دست‌کم پنج شخصیت برجسته و مشهور با استقلال فکری و دارای شهرت بین‌المللی. مأموریت این کمیسیون عبارت است از نگهبانی از اصول اخلاقی جنبش المپیک که در منشور المپیک و ضوابط اخلاقی تعیین شده است. این کمیسیون پیشنهاداتی به هیئت اجرایی و اجلاس IOC دربارهٔ حوزه‌های ضوابط اخلاقی می‌دهد.

- **کمیسیون ارزیابی.** یک کمیسیون ارزیابی به دنبال دستورالعمل‌های مشخص فراخوان انتخاب یک شهر میزبان برای بازی‌های المپیک تشکیل می‌شود. کمیسیون، نقش مهمی در دستیابی شهر نامزد به توانایی میزبانی بازی‌ها ایفا می‌کند. وظایف آن عبارتند از: تجزیه و تحلیل پرونده‌های نامزدها، مدیریت سفرهای بازرسی به هر شهر و تهیه یک گزارش ارزیابی فنی که کمک می‌کند اعضای IOC درک بهتری از وعده‌های شهرها به دست آورند. کمیسیون از اعضای IOC، نمایندگان IFها، NOCها، کمیته بین‌المللی پارالمپیک (IPC)، ورزشکاران و کارشناسانی از بیرون تشکیل می‌شود.

- **کمیسیون امور مالی.** کمیسیون امور مالی که از اعضای IOC تشکیل می‌شود با مدیریت کارآمد منابع مالی، از تلاش‌های هیئت اجرایی برای تضمین تداوم فعالیت‌های جنبش المپیک و IOC حمایت می‌کند. حوزهٔ اختیارات کمیسیون امور مالی عبارت‌اند از ثبت و نگهداری گزارشات مالی و کمک‌های مالی IOC، اطمینان از اجرای حسابرسی سالانهٔ بیرونی شرکت حسابرسی مستقل و قانونی و اطمینان از اینکه IOC بودجه‌بندی و سیستم کنترل امور مالی شفاف و کارآمد داشته باشد. این کمیسیون همچنین به هیئت اجرایی IOC پیشنهاداتی دربارهٔ سیاست‌های سرمایه‌گذاری مالی می‌کند و آن سیاست‌ها را با تغییر اوضاع در بازار مالی کنترل و تنظیم می‌نماید.

- **کمیسیون روابط بین‌الملل.** کمیسیون روابط بین‌الملل در سال ۲۰۰۲ با مأموریت آسان‌سازی و ارتقای روابط بین جنبش المپیک و دولت‌ها و مقامات دولتی تأسیس شد. کمیسیون از اعضای IOC و ورزشکاران بانفوذی تشکیل می‌شود که علاوه بر روابط مفید ورزشی‌شان هم‌اکنون در عرصهٔ سیاسی کشور یا منطقهٔ خود در سطوح مختلف خدمت می‌کنند. کمیسیون در نشریات سیاسی ویژه که با ورزش ارتباط دارند صفحاتی را به خود اختصاص می‌دهد. به هیئت اجرایی و ریاست IOC مشاوره می‌دهد و از تلاش‌هایی که سیاست‌ها، اقدامات، و اختیارات IOC را پیوند می‌دهد حمایت می‌کند.

- **کمیسیون حقوقی.** کمیسیون حقوقی مرکب از اعضای IOC در سال ۱۹۷۴ دایر شد. وظایف اصلی آن عبارت‌اند از در اختیار گذاشتن نظرات کارشناسی حقوقی دربارهٔ موضوعاتی وابسته به رشتهٔ ورزشی مورد صلاحیت کمیسیون، و نیز مشاوره دربارهٔ اصلاحیهٔ منشور المپیک بنابر درخواست ریاست IOC و هیئت اجرایی. سایر وظایف کمیسیون حقوقی عبارت‌اند از انجام مطالعات بر روی موضوعات اثرگذار بر حقوق IOC و اجرای سایر وظایف حقوقی که از طرف ریاست IOC و هیئت اجرایی و اجلاس IOC به عهدهٔ آن گذاشته می‌شود.

- **کمیسیون بازاریابی.** کمیسیون بازاریابی از اعضای IOC، نمایندگان NOCها، فدراسیون‌های بین‌المللی، و ورزشکاران تشکیل می‌شود. دامنهٔ اختیارات آن عبارت است از دادن پیشنهادات در موضوعات بازاریابی به هیئت اجرایی، زیر نظر گرفتن و گزارش اجرای برنامه‌های بازاریابی IOC، و جستجوی ابزارهایی برای به حداکثر رساندن امکان سود جنبش المپیک از طریق شرکای تجاری. به علاوه، کمیسیون منابع درآمد ممکن را برای IOC و جنبش المپیک مطالعه و بررسی می‌کند. همچنین، تلاش می‌کند تا اطمینان یابد که کنترل ورزش در گرو اقتدار ورزش تحقق می‌یابد.

- **کمیسیون پزشکی.** کمیسیون پزشکی در سال ۱۹۶۷ برای رسیدگی به مسئلهٔ رو به رشد دوپینگ در ورزش به وجود آمد. این کمیسیون از اعضای IOC و کارشناسان علوم پزشکی و ورزشی تشکیل می‌شود. علاوه بر مأموریت اصلی آن که مبارزه با دوپینگ است، به مرور زمان اهداف کمیسیون به موضوعات وابسته به حفظ سلامت ورزشکاران، رعایت اخلاق

ورزشی، و مسائل پزشکی و برابری ورزشکاران گسترش یافت. کمیسیون نمایندهٔ IOC در کمیتهٔ آژانس جهانی دوپینگ‌زدایی (WADA) انجام وظیفه می‌کند و آزمایش‌های دارویی را در طول بازی‌های المپیک سرپرستی می‌نماید.

- **کمیسیون نامزدی [برای عضویت در IOC].** کمیسیون نامزدی در سال ۱۹۹۹ تشکیل شد و اعضای IOC را شامل می‌شود. بررسی نامزدی هر شخص برای عضویت در IOC، طبق تصریح تبصرهٔ قانون ۱۶ منشور المپیک (۲۰۱۳)، از وظایف این کمیسیون به شمار می‌رود. کمیسیون نامزدها مسئول جمع‌آوری و تأیید اطلاعات دربارهٔ شغل، جایگاه، سوابق، پیشینهٔ ورزشی، واجد شرایط بودن، اصالت، وضعیت کنونی، وضع حقوقی، موجه بودن نامزدها، و تهیهٔ گزارش ارزیابی کمیسیون است تا دریابد آیا شخص، واجد شرایط لازم برای انتخاب به عنوان عضو در IOC هست. کمیسیون سپس بررسی‌های دقیق خود را به هیئت اجرایی IOC گزارش می‌کند.

- **کمیسیون کنگرهٔ المپیک.** این کمیسیون به منظور بسترسازی برای برگزاری کنگرهٔ المپیک تأسیس شد. این کمیسیون مسئول نظارت بر همهٔ هماهنگی‌های کنگره است. وضع ساختار کلی کنگره، تعیین موضوعات اصلی و فرعی مورد بحث در کنگره، تأیید مطالب چاپی از سوی کمیتهٔ سردبیری کنگره، تأیید فهرست سخنرانان، تهیهٔ پیش‌نویس پیشنهادات، و دادن پیشنهاد برای تنظیم سند نهایی از وظایف کمیسیون کنگرهٔ المپیک است.

- **کمیسیون تمبر، سکه، و یادبودهای المپیک.** این کمیسیون در ابتدا با عنوان کمیسیون گردآوران المپیک[1] در سال ۱۹۹۴ تأسیس شد و از تعداد اندکی از اعضای IOC و کارشناسان مستقل تشکیل می‌شود. وظیفهٔ کمیسیون عبارت است از دادن مشاوره به IOC دربارهٔ سیاست‌ها و شیوه‌های زدن تمبر، سکه، و یادبودهای بازی‌های المپیک.

- **کمیسیون برنامهٔ المپیک.** کمیسیون برنامهٔ المپیک از اعضای IOC و NOCها، فدراسیون‌های بین‌المللی، و نمایندگان ورزشکاران تشکیل می‌شود. این کمیسیون مسئول بازنگری و تجزیه و تحلیل برنامهٔ ورزش‌ها، مقررات، مسابقات، و تعداد ورزشکاران در هر رشته در بازی‌های المپیاد و بازی‌های المپیک زمستانی است. این کمیسیون همچنین مسئول طرح پیشنهادات وابسته به اصول و ساختار برنامهٔ بازی‌های المپیک تابستانی و زمستانی و دادن پیشنهاد به هیئت اجرایی IOC و اجلاس IOC است.

- **کمیسیون همبستگی المپیک.** هدف کمیسیون همبستگی المپیک سازماندهی کمک‌ها به NOCها به ویژه کمیته‌های ملی المپیکی است که نیازهای گسترده‌تری دارند تا بتوانند به مسئولیت خود در قبال جنبش المپیک عمل کنند. کمیسیون همبستگی المپیک از اعضایی تشکیل می‌شود که به نمایندگی از NOCها، IOC، و ورزشکاران حضور یافته‌اند. برای اطلاع بیشتر قسمت «ج» این فصل را مطالعه کنید.

- **کمیسیون مطبوعات.** کمیسیون مطبوعات از اعضای IF، IOC، و NOCها، قهرمانان و نمایندگان کمیتهٔ بین‌المللی پارالمپیک و دیگر اعضای مستقل تشکیل می‌شود که در روزنامه‌نگاری بازی‌های المپیک کارشناس‌اند. کمیسیون دربارهٔ تأمین بهترین شرایط ممکن برای رسانه‌های نوشتاری و تصویری پوشش‌دهندهٔ بازی‌های المپیک، به کمیته‌های برگزاری بازی‌ها مشاوره می‌دهد. افزون بر این، کمیسیون مطبوعات پیشنهاداتی دربارهٔ اداره کردن و انجام وظیفهٔ مطبوعات در چارچوب بازی‌های المپیک به هیئت اجرایی IOC عرضه می‌کند.

- **کمیسیون رادیو و تلویزیون.** کمیسیون رادیو و تلویزیون از کارشناسان رادیو و تلویزیون بازی‌های المپیک تشکیل می‌شود. این کمیسیون دربارهٔ چگونگی ایجاد شرایط بهینه برای کارکردن رسانه‌ها در طول بازی‌های المپیک، به کمیته‌های برگزاری و سرویس پخش رادیو-تلویزیونی المپیک مشاوره می‌دهد. این کمیسیون به هیئت اجرایی IOC پیشنهاداتی می‌دهد و در ارتقا و اشاعهٔ جهانی ارزش‌های المپیک و بازی‌های المپیک نقش مهمی دارد.

1. Olympic Collectors Commission

- **کمیسیون ورزش و محیط زیست.** این کمیسیون در سال ۱۹۹۵ تأسیس شد. کمیسیون ورزش و محیط زیست از اعضای IOC، NOCها، فدراسیون‌های بین‌المللی، کمیتهٔ برگزاری، ورزشکاران، و نمایندگان IPC و دیگر کارشناسان تشکیل می‌شود. دربارهٔ به رسمیت شناختن محیط زیست به عنوان سومین رکن المپیسم، این کمیسیون به هیئت اجرایی IOC دربارهٔ حفظ محیط زیست، و سیاست‌های توسعهٔ پایدار که IOC و جنبش المپیک باید اتخاذ کنند مشاوره می‌دهد.
- **کمیسیون حقوق ورزشی.** کمیسیون حقوق ورزشی در سال ۱۹۹۶ تأسیس شد و شامل اعضای جنبش المپیک، از جمله نمایندگان IOC، IF، و نمایندگان NOC می‌شود. این کمیسیون محفلی است برای بررسی موضوعات حقوقی جاری که نوعاً بر سایر عناصر جنبش المپیک نیز تأثیر می‌گذارد.
- **کمیسیون ورزش همگانی.** در ابتدا با عنوان کارگروه در سال ۱۹۸۳ تأسیس شد و در سال ۱۹۸۵ به کمیسیون ورزش همگانی تبدیل شد. کمیسیون از اعضای IOC و NOCها، فدراسیون‌های بین‌المللی، ورزشکاران، و نمایندگان IPC و کارشناسانی در رشتهٔ ورزش همگانی تشکیل می‌شود. مأموریت اصلی آن حمایت از تلاش‌ها و توسعهٔ سازمان‌های فعال در ورزش همگانی، همچنین حمایت از اجرای برنامه‌های ورزش همگانی به ویژه در کشورهای در حال توسعه است.
- **کمیسیون حق پخش تلویزیونی و رسانه‌های جدید.** ریاست کمیسیون حق پخش تلویزیونی و رسانه‌های جدید را رئیس IOC به عهده دارد و اعضای آن عبارت‌اند از چند رئیس کمیسیون دیگر مانند امور مالی، حقوقی، اقتصادی، کمیسیون‌های رادیو و تلویزیون، و دیگر افراد مهم. کمیسیون حق پخش تلویزیونی و رسانه‌های جدید مسئول تدوین سیاست کلی مذاکرات IOC برای حق پخش تلویزیونی آینده و پرداختن به امور وابسته به قراردادهای جاری حق پخش تلویزیونی است. این کمیسیون همچنین گردآوری اطلاعات بازاریابی، مشورت با کارشناسان محاسبهٔ دقیق سود و حق تقدم بسته‌های فروش و اجرای دستورالعمل مذاکره و پیشنهاد مناقصه را به عهده دارد.
- **کمیسیون زنان و ورزش.** در ابتدا به صورت کارگروه در سال ۱۹۹۵ تأسیس شد و در سال ۲۰۰۴ به کمیسیون زنان و ورزش تبدیل شد. کمیسیون از اعضای IOC و NOCها، فدراسیون‌های بین‌المللی و نمایندگان IPC، و دیگر اعضای مستقل تشکیل می‌شود. وظیفهٔ اصلی آن دادن مشاوره به هیئت اجرایی دربارهٔ تحقق سیاست‌های مناسب در حوزهٔ ورزش بانوان است. به علاوه، این کمیسیون پیشنهاداتی می‌دهد که بر اساس آن بخش توسعه و همکاری بین‌المللی IOC طرح عملیاتی را تهیه و به اجرا می‌گذارد.

ادارهٔ کمیتهٔ بین‌المللی المپیک

ادارهٔ IOC با مسئولیت دبیرکلی است که زیر نظر رئیس و با کمک مدیران بخش‌های گوناگون مثل بازی‌های المپیک، همکاری و توسعهٔ بین‌المللی، امور مالی و مدیریت، ورزش‌ها، ارتباط با NOCها، فناوری و اطلاعات، ارتباطات، تلویزیون، و خدمات بازاریابی، امور حقوقی، پزشکی و علمی، میراث فرهنگی و همبستگی المپیک کار می‌کند.

وظایف اصلی مدیریت فرق می‌کند. کارمندان با توجه به تصمیمات اجلاس IOC، هیئت اجرایی، و رئیس طرح‌هایی را آمادهٔ اجرا و پیگیری می‌کنند. عوامل اجرایی IOC، کارهای کمیسیون‌های گوناگون را اجرا و پیگیری می‌کنند و مرتباً با فدراسیون‌های بین‌المللی، NOCها، و کمیتهٔ برگزاری در ارتباط‌اند.

به علاوه، کارکنان فعالیت‌های آمادگی برای همهٔ بازی‌های المپیک را هماهنگ می‌کنند و سایر رویدادهای المپیک را سازماندهی می‌نمایند و تدارک می‌بینند. مدیریت همچنین باید اطلاعات را میان اعضای جنبش المپیک منتشر کند و به شهرهای نامزد برگزاری بازی‌های المپیک مشاوره دهد. سایر وظایف کارکنان عبارت‌اند از تماس با همبستگی المپیک و سازمان‌های چندملیتی وابسته به ورزش، تعلیم و تربیت و فرهنگ، و اجرای سایر وظایف جاری، یا موردی که رئیس یا هیئت اجرایی به عهدهٔ مدیریت می‌گذارد.

ادارات مرکزی کمیتهٔ بین‌المللی المپیک

در سال ۱۹۱۵ بعد از ۲۱ سال، بارون دو کوبرتن ادارهٔ مرکزی IOC را از پاریس به لوزان سوئیس منتقل کرد. ابتدا در کازینو دو مونتبنون[1] و از ۱۹۹۲ در ویلا مون رپز[2] مستقر کرد.

در سال ۱۹۶۸، به پیشنهاد مقامات شهر لوزان، اداره از وبلا مون رپز به چاتیو دو ویدی[3] منتقل شد. دفتر رئیس IOC هنوز در چاتیو جای دارد و با کمک IOC به صورت قراردادی مایملک شهر سوئیس باقی‌مانده است.

در سال ۱۹۸۶، IOC خانهٔ المپیک را افتتاح کرد که مرکز اداری IOC در ویدی را تشکیل می‌داد. برای اولین بار IOC دارای ساختمان اختصاصی شد. در سال ۱۹۹۸، ساختمان فرعی جدیدی به آن اضافه شد و در ۲۳ ژوئن ۲۰۰۸ پاویونی چند منظوره که چاتیو را به خانه المپیک متصل می‌کرد افتتاح شد.

IOC، علاوه بر ساختمان ویدی، از چند ساختمان دیگر در نقاط مختلف لوزان استفاده می‌کند. برای مثال، همبستگی المپیک و ادارهٔ ارتباط با NOCها، در ویلا مون رپز دفتر دارند.

ب) تأمین بودجه جنبش المپیک

درآمدزایی

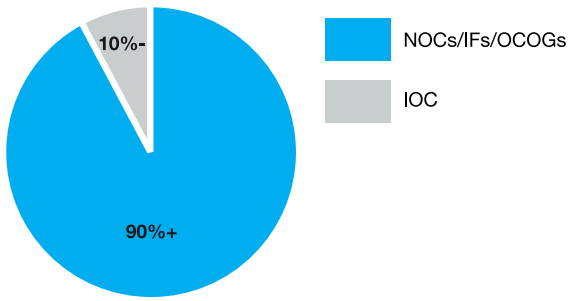
یکی از مسئولیت‌های اصلی IOC حصول اطمینان از تداوم ثبات مالی جنبش المپیک است. این کار فقط با کسب درآمد برای جنبش المپیک صورت نمی‌گیرد، بلکه توزیع منصفانهٔ این درآمد در میان سازمان‌های عضو جنبش انجام می‌شود تا بتوانند در صحنهٔ بازی‌های المپیک و ارتقا و توسعهٔ ورزش و المپیسم در جهان به طور مؤثر تلاش کنند. منابع اصلی درآمد جنبش المپیک، فروش حق پخش بازی‌های المپیک و برنامهٔ جهانی حمایت مالی شرکای المپیک (TOP) است. افزایش درآمد حق پخش و تبلیغات در دهه‌های اخیر یک تکیه‌گاه مالی قوی برای جنبش المپیک و ورزش تأمین کرده است. IOC همچنین برنامه‌های حامیان رسمی IOC و فروش امتیاز را مدیریت می‌کند.

1. Casino de Montbenon
2. Villa Mon Repos
3. Chateau de Vidy

توزیع درآمد

IOC ۱۰ درصد از مجموع درآمد را برای تأمین هزینه‌های جاری و اجرایی ادارهٔ جنبش المپیک در اختیار دارد. باقی‌ماندهٔ آن با تصویب و هدایت کمیسیون امور مالی IOC میان سازمان‌های عضو جنبش المپیک تقسیم می‌شود.

توزیع درآمد جنبش المپیک



دریافت‌کنندگان اصلی عبارت‌اند از:

- **کمیته‌های برگزاری بازی‌های المپیک** (IOC). OCOGs از برنامه‌های TOP و حق پخش بازی‌های المپیک برای حمایت از برگزاری بازی‌های المپیک و المپیک زمستانی درآمد ایجاد می‌کند. کمیته‌های برگزاری از طریق فعالیت‌های بازاریابی محلی نیز درآمدهای دیگری ایجاد می‌کنند، از جمله از طریق حمایت مالی، فروش بلیت، و برنامه‌های فروش امتیاز.
- **کمیته‌های ملی المپیک.** IOC درآمد حاصل از برنامه‌های TOP خود را در میان ۲۰۴ NOC در سرتاسر جهان توزیع می‌کند. به علاوه، IOC از طریق کمیسیون همبستگی المپیک که مسئول اداره و توزیع سهم NOCها از درآمدهای حق پخش است از NOCها حمایت می‌کند.
- **فدراسیون‌های بین‌المللی ورزش‌های المپیک.** IOC از محل درآمد پخش تلویزیونی بازی‌های المپیک از فدراسیون‌های بین‌المللی حمایت مالی می‌کند. این وجوه که برای حمایت از توسعهٔ ورزش در سرتاسر جهان استفاده می‌شود پس از پایان بازی‌های المپیک که فدراسیون در آن فعال است توزیع می‌شود. IOC درآمد بازی‌های المپیک را به برنامه‌های سازمان‌های بین‌المللی شناخته شدهٔ ورزشی اختصاص می‌دهد، مثل کمیتهٔ بین‌المللی پارالمپیک، آژانس جهانی دوپینگ‌زدایی، و دادگاه حکمیت ورزشی.

حق پخش تلویزیونی

IOC مالک حقوق پخش جهانی بازی‌های المپیک است، از جمله پخش تلویزیونی، رادیویی، موبایل، و اینترنت. همچنین، مسئول واگذاری حق پخش بازی‌های المپیک به شرکت‌های رسانه‌ای در سرتاسر جهان از طریق قراردادهای حق پخش است. سیاست مبنایی پخش رسانه‌ای IOC، چنانچه در منشور المپیک آمده است، تضمین فراوان‌ترین مخاطب برای بازی‌های المپیک است.

مشارکت‌های پخش تلویزیونی بازی‌های المپیک برای بیش از سه دهه بزرگ‌ترین منبع درآمد برای جنبش المپیک، و پوشش تلویزیونی بزرگ‌ترین عامل رشد جهانی بازی‌های المپیک بوده است. درآمدهای پخش رسانه‌ای بازی‌های المپیک لندن و ونکور با ۳/۸۵ میلیارد دلار آمریکا به حداکثر خود رسید.

بازیهای المپیک لندن با بیشترین پوشش در دسترس و نوع آن، نقطه عطفی در تاریخ پخش بازی‌های المپیک بود. وقتی بازی‌های المپیک در گذشته در سال ۱۹۴۸ در لندن برگزار شد برای اولین بار معلوم شد پوشش تلویزیونی بازیها - که برای

خانه‌های مردم پخش شده بود - تقریبا ۵۰۰/۰۰۰ بیننده داشته است که بیشتر آنها در شعاع ۵۰ مایلی شهر سکونت داشتند و ۶۴ ساعت از برنامه‌های بازی‌های المپیک را که در دسترس قرار گرفته بود، را مشاهده کرده‌اند.

در مقایسه، بازی‌های المپیک لندن ۲۰۱۲ دستیابی جهانی ۳/۶ میلیارد نفری- بیشترین در تاریخ بازی‌های المپیک - در ۲۲۰ کشور و سرزمین گرداگرد جهان را داشت. خبرنگاری میزبان، سرویس پخش بازی‌های المپیک (OBS)، پوششی بیش از آنچه را ایجاد کرد که تاکنون برای خبرنگاران دارای امتیاز IOC (RHB)ها فراهم شده است. RHBها به نوبه خود تقریبا ۱۰۰/۰۰۰ ساعت از پوشش خبری بازی‌های المپیک را در بیش از ۵۰۰ شبکه تلویزیونی سراسر جهان هنگام بازی‌های المپیک پخش کردند، بسیار پیش از ۶۱/۷۰۰ ساعتی که در بازی‌های المپیک پکن پخش شد.

پوشش دیجیتالی در چهار سال پس از المپیک پکن، با اینترنت، تلفن همراه و دیگر تریبون‌های دیجیتالی برای نخستین بار از پوشش تلویزیونی تا حد زیادی فراتر رفت. در مجموع، شرکای دارای حق پخش بازی‌ها، بیش از ۱/۹ میلیارد جریان تصویری را جهانی روی بیش از ۱۷۰ وب سایت و دیگر تریبون‌های دیجیتالی ارسال کردند.

IOC همچنین برای نخستبن بار محتوای بازی‌های المپیک را زنده و ضبط شده روی شبکه youtube خود (www.youtube.com/olympics) در ۶۴ سرزمین در آسیا و آفریقا پخش کرد که بیش از ۲/۷۰۰ ساعت پوشش خبری و ارسال مجموع ۵۹/۵ میلیون جریان تصویری از مجله و ۳۴/۵ میلیون جریان زنده را میسر کرد.

اولین پوشش زنده سه بعدی شامل مراسم افتتاحه و اختتامیه -هردو- همچنین مسابقات دو و میدانی، ژیمناستیک، شنا و شیرجه، با بیش از ۲۳۰ ساعت پوشش در دسترس RHBها قرار گرفت.

برنامه‌های حمایت مالی شرکای المپیک

برنامه‌های شرکای المپیک (TOP) برنامه‌های حمایتی مالی جهانی است که IOC مدیریت می‌کند. TOP در سال ۱۹۸۵ تأسیس شد و حق انحصاری بازاریابی جهانی بازی‌های المپیک را در اختیار هر شریک جهانی جنبش المپیک قرار می‌دهد. این کار با در نظر گرفتن نوع محصول یا نوع خدمات انجام می‌شود. TOP درآمد ایجاد می‌کند و از منافع جنبش المپیک حمایت می‌نماید.

TOP منابع، محصولات، و تخصص را برای نمایش بزرگ‌ترین رویداد ورزشی جهان تدارک می‌بیند. در طول مسابقات المپیک، برخی حمایت‌های عملی و فنی شرکا- که بدون آن‌ها بازی‌های المپیک تحقق نمی‌یابد- عبارت‌اند از سیستم‌های زمان‌سنجی و امتیازدهی، زیرساخت IT (فناوری اطلاعات)، زیرساخت سمعی بصری، تجهیزات ایمنی، و زیرساخت بناهای ورزشی.

شرکای بازرگانی، بودجهٔ ضروری و کالا و خدمات فنی را برای حمایت از IOC، کمیته‌های برگزاری، و NOCها تأمین می‌کنند.

بازی‌های المپیک شرایط بی‌نظیری را در اختیار حامیان مالی قرار می‌دهد تا بتوانند راه‌های نوآورانه را برای رشد محصولاتشان مهیا کنند، فروش خود را افزایش دهند، با جامعه مرتبط شوند، با مشتریان ارتباط برقرار کنند، کارمندانشان را تشویق کنند، شهرت گروهی خود را افزایش دهند، و یادگاری ماندگار از شرکت را در جوامعی که در آن تجارت می‌کنند از خود به جای بگذارند. حامیان مالی، همچنین می‌توانند با اعضای گوناگون جنبش المپیک مثل، NOCها، IOC و کمیته‌های برگزاری، برنامه‌های بازاریابی تدوین کنند.

برنامه TOP هفتم که همسو با دورهٔ چهار سالهٔ المپیک، در دورهای چهار ساله مدیریت می‌شود (ونکوور ۲۰۱۰ و لندن ۲۰۱۲ را پوشش داد) معادل ۹۵۰ میلیون دلار آمریکا حمایتهای مالی و کالا و خدمات را برای جنبش المپیک درآمدزایی کرد – که شامل هر یک از ۲۰۴ کمیته‌های ملی المپیک و تیم‌های آنها شد.

مانند سپتامبر ۲۰۱۳، شرکتهای زیر شرکای TOP هفتم ویژه بازیهای المپیک ۲۰۱۴ سوشی و ریو ۲۰۱۶ هستند.

کوکا کولا: حیطه انصاری: نوشیدنیهای غیر الکلی

Atos origin: حیطه انحصاری: راه حلهای فناوری اطلاعات

داو: حیطه انحصاری: شرکت رسمی شیمیایی

جنرال الکتریک: حیطه انحصاری: تجهیزات صنعتی خاص، تجهیزات و وسایل خانه

مک دونالد: حیطه انحصاری: تجهیزات خرده فروشی مواد غذایی

Omega: حیطه انصاری: زمان سنجها، امتیاز سنجها، و اعلام نتایج در ورزشگاهها

پاناسونیک: حیطه انحصاری: تجهیزات صوتی و تصویری

Procter & gamble: حیطه انحصاری: مراقبت شخصی و محصولات خانگی

سامسونگ: حیطه انحصاری: تجهیزات ارتباطی بیسیم

Visa: حیطه انحصاری: خدمات پرداخت

درآمدزایی کمیته‌های برگزاری

حامیان مالی داخلی. علاوه بر برنامهٔ جهانی TOP، بازی‌های المپیک را برنامهٔ حمایتی داخلی دیگری نیز حمایت می‌کند که حقوق بازاریابی را در کشور میزبان اعطا می‌نماید. برنامهٔ داخلی عبارت است از حامیان مالی، تأمین‌کنندگان و دارندگان مجوز که کمیتهٔ برگزاری تحت هدایت IOC مدیریت می‌کنند. برنامه‌های حمایتی داخلی در اصل بر برآوردن بسیاری از نیازهای عملی ویژهٔ کمیتهٔ برگزاری در برنامه‌ریزی و برگزاری بازی‌های المپیک متمرکز است. افزون بر این، حامیان داخلی از NOC میزبان و تیم المپیک کشور میزبان حمایت می‌کنند.

فروش بلیت بازی‌های المپیک. برنامهٔ فروش بلیت بازی‌های المپیک با موافقت IOC و کمیتهٔ برگزاری انجام می‌شود. هدف اصلی جذب بیشترین افراد ممکن برای دیدن مراسم و رقابت‌های المپیک است. هدف بعدی، ایجاد درآمد ضروری برای حمایت از برگزاری بازی‌های المپیک است. کمیته‌های برگزاری و IOC می‌کوشند تا اطمینان حاصل کنند بلیت‌ها با ملاحظهٔ اوضاع اقتصادی مختلف مردم قیمت‌گذاری شده باشد و قیمت بلیت با توجه به قیمت‌های بازار داخلی برای مسابقات بزرگ ورزشی تعیین شود.

صدور پروانه. برنامه‌های مربوط به تولید محصولات وابسته به بازی‌های المپیک، کالا و یادمان برای مشتریان با صدور مجوز انجام می‌شود. در این اقدام، استفاده از نمادهای المپیک، نقوش یا موضوعات دیگر به کمپانی‌هایی اعطا می‌شود که محصولات مربوط را تولید و تجارت می‌کنند. صدور مجوز بازی‌های المپیک شامل دو رسم قدیمی جنبش المپیک یعنی برنامه‌های ضرب سکه و انتشار تمبر یادبود بازی‌های المپیک است. کمیتهٔ برگزاری تضمین می‌کند برنامه‌های صدور مجوز محصولاتی مرغوب را که به شکلی مناسب تصویر بازی‌ها و جنبش المپیک را منعکس می‌کنند و به شایستگی یاد تیم‌های المپیک و بازی‌های المپیک را زنده نگه می‌دارند در اختیار مشتریان قرار دهد. کمیتهٔ برگزاری همچنین ثبت قانونی نام‌های تجاری، برنامه‌های آموزشی،

نظارتی و اِعمال قانون را برنامه‌ریزی می‌کند. این تلاش‌ها مصرف‌کنندگان را در مقابل کالاهای غیرمجاز و تقلبی حفظ می‌کند و حقوق دارندگان جواز رسمی بازی‌های المپیک را در برابر قانون‌شکنان محافظت می‌کند. نام‌های تجاری بازی‌های المپیک را از تأثیر منفی احتمالی کالای نامرغوب و غیرمجاز ایمن می‌دارد.

بازاریابی کمیتهٔ ملی المپیک

بسیاری از NOCها به گونه‌ای غیررقابتی با حامیان مالی TOP که از توسعهٔ فعالیت‌های ورزشی و تیم‌های المپیک آن‌ها حمایت می‌کنند، برنامه‌های حمایتی، صدور مجوز، و تأمین‌کنندهٔ خود را به صورت منطقه‌ای مدیریت می‌کنند. این برنامه‌های حمایتی حقوق تجاری جنبش المپیک را تنها در کشور یا قلمرو همان NOC اعطا می‌کنند.

حفظ نام تجاری

حلقه‌های المپیک نشان تجاری المپیک است، و در این جایگاه نماد بسیاری از اصول و رسومی است که با بازی‌های المپیک پیوند خورده است. بسیار حیاتی است که جنبش المپیک و شرکای آن برای ایمنی و حفظ ارزش درونی خود تلاش کنند. بنابراین، IOC تدابیر و برنامه‌هایی را به کار بسته است تا ارزش حلقه‌ها را پاسداری کند و نماد المپیک را ارزشمندتر باقی نگه دارد و از حقوق تجاری و انحصاری اعطا شده به شرکای جنبش المپیک محافظت کند.

تجارت کمین[1] شامل هرگونه تلاشی می‌شود که برای پیوند غیرمجاز با بازی‌های المپیک از سوی افراد یا شرکت‌هایی غیر از حامیان مالی انجام می‌شود. فقط حامیان مالی رسمی، دارندگان پروانه، و شرکای دولتی جنبش المپیک مجاز به القای چنین پیوندی‌اند.

IOC اجازه نمی‌دهد هیچ نام یا نشان تجاری در میدان بازی ظاهر شود تا از این راه بر ورزش، تقویت و محافظت از نماد المپیک تأکید ورزد.

ج) همبستگی المپیک

رسالت

همبستگی المپیک از NOCها برای انجام مأموریت و مسئولیت‌هایشان در قبال جنبش المپیک حمایت می‌کند. بر اساس قانون ۵ منشور المپیک (۲۰۱۳)، رسالت همبستگی المپیک عبارت است از: «سازمان بخشیدن کمک‌ها به NOCها به ویژه کمیته‌های ملی المپیکی که نیاز بیشتری دارند. این کمک به صورت برنامه‌هایی است که مشترکاً IOC و NOCها تدوین می‌کنند و در صورت نیاز با کمک‌های فنی فدراسیون‌های بین‌المللی انجام می‌شود.»

هدف‌های این برنامه‌ها عبارت است از کمک برای ترویج اصول زیربنایی جنبش المپیک، از راه حمایت برای آماده‌سازی و کمک به آماده‌سازی ورزشکاران، ارتقای سطح تکنیکی مربیان، تقویت ساختار اداری NOCها و کمک به آن‌ها در ترویج ارزش‌های جنبش المپیک.

ورزشکاران بسیاری از برنامه‌های همبستگی المپیک برای آمادگی و انتخاب خود برای حضور در بازی‌های المپیک سود برده‌اند. برای مثال، در بازی‌های المپیاد سی‌ام در لندن، ۲۰۱۲ - ۱.۲۶۴ بورس شخصی اعطا شد. از این میان، ۶۵۷ نفر از دارندگان بورس (۴۰۹ مرد و ۲۴۸ زن) از ۱۶۵ NOC برای شرکت در بازی‌های المپیک واجد شرایط شناخته شدند و مجموعاً ۷۶ مدال کسب کردند (۲۳ طلا، ۲۳ نقره، ۳۰ برنز).

1. Ambush Marketing

OLYMPIC SOLIDARITY

ساختار

کمیسیون همبستگی المپیک برای انجام وظایفی که طبق منشور المپیک به آن سپرده شده است بوجود آمد. این کمیسیون را شیخ احمد الفهد الصباح اداره می‌کند و از اعضای ویژه که از سوی رئیس IOC انتخاب می‌شوند تشکیل شده است. این کمیسیون مسئول تعیین دوره‌های مهم عملی و مدیریت فعالیت‌های همبستگی المپیک است، برای مثال با تصویب برنامه‌ها و بودجه‌های مربوط به آن و زیر نظر گرفتن اجرای آنها. کمیسیون همبستگی المپیک از استقلال مالی، فنی و مدیریتی بهره‌مند است و به هیئت مدیره و رئیس IOC گزارش می‌دهد و آنها را مرتباً از تصمیم‌های مهم گرفته شده آگاه می‌سازد، برای مثال: تصویب برنامه‌ها و بودجه‌های برنامه‌های چهارسالانه همبستگی المپیک.

کمیسیون همبستگی المپیک برای اجرا، پیش بردن، زیر نظر گرفتن و هماهنگی همه تصمیمات خود به دفتر بین‌المللی همبستگی المپیک در لوزان متکی است. دفتر بین‌المللی همبستگی المپیک مسئول همه ابعاد عملی اجرای برنامه چهار سالانه ۲۰۱۶-۲۰۱۳ است. و در آخر، دفتر بین‌المللی همبستگی المپیک با پنج انجمن قارهای NOCها، بویژه دفاتر قارهای همبستگی المپیک و نیز انجمن کمیته‌های ملی المپیک (ANOC) همکاری می‌کند. دفاتر قاره‌ای همبستگی المپیک در ابوجا (نیجریه)، مکزیکوسیتی، هاوآلی (کویت)، رم (ایتالیا)، و سوا (فیجی) قرار دارند.

تاریخچه

کانت جین دو بیومنت[1] برای حمایت از کشورهای آسیایی و آفریقایی که تازه استقلال خود را کسب کرده بودند در سال ۱۹۶۲ کمیتهٔ کمک‌های بین‌المللی المپیک را تأسیس کرد. این نوآوری در اجلاس IOC تصویب شد. این کمیته در سال ۱۹۷۱ در ساختار مشابهی ادغام شد که از سوی اجلاس عمومی دائمی کمیته‌های ملی المپیک ایجاد شده بود (نهادی که بعداً به ANOC تبدیل شد) تا سازمان مشترکی میان NOCها و IOC به نام کمیتهٔ همبستگی المپیک شکل بگیرد.

در سال ۱۹۸۱، بر اساس تصمیم ریاست وقت IOC خوان آنتونیو سامارانش و رئیس ANOC ماریو واسکوئز رانا، کمیسیون همبستگی المپیک شکل فعلی را به خود گرفت و در لوزان دفتری دائمی برای تأمین نیازها و حقوق NOCها برقرار کرد. با آنکه در سال ۱۹۷۲ بودجه‌ای برایش اختصاص یافت، اما مقدار آن محدود بود. از بازی‌های لس‌آنجلس در سال ۱۹۸۴ به بعد، درآمدزایی از حق پخش تلویزیونی افزایش و اقدامات بیشتری میسر شد، از این رو کمک‌ها از یارانهٔ عمومی به یک ساختار مدیریتی پیشرفت کرد که این درآمد را براساس ضوابط توزیع مقرر شده از سوی IOC مدیریت می‌کند.

در سال ۲۰۰۱ تحت رهبری ژاک روگ رئیس جدید IOC، برنامه‌های قاره‌ای برای پاسخ به نیازها، اولویت‌ها و منافع NOCها و ویژگی‌های خاص قاره‌ای آنها به وجود آمد.

تأمین بودجه

مجموع بودجهٔ همبستگی المپیک برای برنامهٔ چهار ساله ۲۰۱۶-۲۰۱۳، ۴۳۸ میلیون دلار است و در مقایسه با برنامهٔ ۲۰۱۲-۲۰۰۹، افزایشی ۴۰ درصدی دارد. تنها منبع درآمد فعالیت‌ها و ادارهٔ هر برنامهٔ همبستگی المپیک، مشارکت NOCها از محل درآمد فروش حق پخش بازی‌های المپیک است.

1. Count Jean de Beaumont

برنامه‌های همبستگی المپیک

از سال ۲۰۰۱، همبستگی المپیک دو نوع برنامه در دو سطح قاره‌ای و جهانی را به NOCها عرضه کرده است. برای شرکت در بازی‌های المپیک کمک یارانه‌ای نیز می‌شود.

برنامه‌های جهانی

در سال‌های ۲۰۱۶-۲۰۱۳ دفتر بین‌المللی همبستگی المپیک در لوزان با توجه به چهار حوزهٔ اصلی توسعه ورزش هفده برنامه‌ی جهانی برای NOCها تدوین کرده است که عبارت‌اند از:

- **ورزشکاران.** برنامه‌های ورزشکاران به NOCها کمک می‌کند تا متناسب با سطح ورزشکارانشان و سطح رقابت‌هایی که برای آن آماده می‌شوند یاری‌رسان باشند. همبستگی المپیک می‌خواهد اطمینان حاصل کند که همهٔ NOCها می‌توانند ورزشکاران واجد صلاحیت را به بازی‌های المپیک بفرستند و از این راه می‌کوشند به تضمین گستردگی جهانی بازی‌های المپیک ادامه دهند. این برنامه‌ها همچنین به عرضهٔ شرایط تمرین یکسان برای همهٔ ورزشکاران، بدون در نظر گرفتن کشور یا منطقهٔ آن‌ها معطوف است. در تمامی رقابت‌ها، بازی‌های المپیک، المپیک زمستانی، بازی‌های المپیک جوانان، همچنین آمادگی برای بازی‌های منطقه‌ای و قاره‌ای، تأکید بر برنامه‌های آموزشی است.
- **مربیان.** کیفیت هدایت بالا، نقشی حیاتی در آماده‌سازی ورزشکاران بازی می‌کند لذا نقش مربی نقشی سرنوشت‌ساز است. برنامه‌های عرضه شده در این حوزه به NOCها امکان می‌دهد برنامه‌های مناسب را متناسب با سطح مهارت مربیان تدارک بینند و در اختیار آن‌ها قرار دهند و از توان‌مند کردن کل ساختار ملی ورزش خاصی حمایت کنند.
- **مدیریت NOC.** هدف برنامه‌های مدیریت NOC کمک کردن به NOCها در انجام مأموریتشان به بهترین شکل ممکن است. این امر با کمک‌های مستقیم مالی و حمایت از طرح‌های معطوف به تقویت مدیریت در آن‌ها انجام می‌شود. برنامه‌ها همچنین چند فرصت آموزشی در اختیار مدیران ورزشی قرار می‌دهد. همچنین، تبادل اطلاعات و تجارب را بینNOC ها تسهیل می‌کند.
- **ترویج ارزش‌های المپیک.** همبستگی المپیک همسو با سیاست‌های عمومی IOC و مأموریت NOCها، برای ترویج اصول زیربنایی و ارزش‌های المپیسم برنامه‌هایی عرضه می‌کند که به NOCها کمک می‌کند با تأکید بر جنبه‌های تربیتی و فرهنگی ورزش در کشور خود نقشی محوری ایفا کنند.

برنامه‌های قاره‌ای

برنامه‌های قاره‌ای کمک‌های فنی، مالی و اداری که به نیازها و اولویت‌های خاص NOCها توجه دارد در اختیارشان می‌گذارد. این برنامه‌ها مکمل برنامه‌هایی است که در سطح جهانی ارایه شده است. برنامه استاندارد برای هر انجمن قاره‌ای باید در اصل این عناصر پایه را پوشش دهد مانند مدیریت و ادارهٔ هزینه‌ها، سازماندهی جلسات قانونی انجمن (اگر سایر منابع آن را پوشش نمی‌دهد) و پرداخت یارانه‌های جداگانه به NOCها برای پیشبرد برنامه‌های فعالیت‌های ملی خودشان. به طور موازی، انجمن‌های قاره‌ای می‌توانند برای گسترش برنامه‌های خاص طبق نیازها و وضعیت خاص قاره خود برخی بودجه‌ها را پس‌انداز کنند.

هر انجمن قاره‌ای که مسئول اداره کردن بودجه‌های همبستگی المپیک است- از طریق دفتر بین‌المللی در لوزان- به طور کامل مسئول کنترل فنی و مالی برنامه‌های خود می‌باشد، باید کمیسیون همبستگی المپیک را همواره از وضعیت پیشرفت برنامه‌ها و استفاده از بودجه آگاه سازد .

یارانه‌های بازی‌های المپیک

برنامه یارانه‌های بازی‌های المپیک، کمک به NOCها را برای شرکت در بازی‌های المپیک (تابستانی و زمستانی) به منظور دست یافتن به دو هدف متفاوت - اما در اصل مکمل- مورد نظر دارد: کمک به پرورش روح جهانی بازی‌های المپیک از طریق تضمین شرکت کردن همه NOCها، و نیز تامین سهمیه مالی NOCها، که نقش مهمی در اطمینان بخشیدن به موفقیت بازی‌ها ایفا می‌کند.

مشارکت جهانی

شبکه‌ای جهانی از شرکا در تهیه، اجرا، و پایش برنامه‌های همبستگی المپیک و بیان نظرات کارشناسی فنی مشارکت دارد. در نتیجهٔ مشارکت و حمایت‌های انجمن‌های قاره‌ای، فدراسیون‌های بین‌المللی، انجمن کمیته‌های ملی المپیک NOCها، کمیسیون‌های IOC، همچنین مراکز آموزش عالی، دانشگاه‌ها، و کارشناسان در زمینه‌های گوناگون، همبستگی المپیک می‌تواند مأموریت خود را که یاری رساندن به NOCها به بهترین شرایط ممکن است ادامه دهد.

د) موزهٔ المپیک

اندیشهٔ ایجاد موزهٔ المپیک در لوزان محصول فکر پیر دو کوبرتن بود. موزه در سال ۱۹۱۵ تأسیس شد و در ابتدا تنها یک اتاق در کازینو دو مونتبتون بود. هنگامی که ستاد IOC به ویلا مون رپُز منتقل شد یک اتاق نیز به نمایشگاه اختصاص یافت. به مرور زمان، هر چه مجموعه بیش‌تر می‌شد فضای اختصاص یافته به آن نیز گسترش می‌یافت. این موزهٔ کوچک تا سال ۱۹۶۹ در مون رپُز باقی ماند.

در سال ۱۹۸۰ زمانی که خوان آنتونیو سامارانش رئیس IOC شد، ایجاد موزه‌ای ممتاز برای المپیک در لوزان را در الویت قرارداد که در اصل منطبق بر آرزوی دو کوبرتن برای گسترش المپیسم بود. اولین اقدام برای نیل به این هدف در ۲۳ ژوئن ۱۹۸۲ انجام شد، زمانی که موزهٔ موقتی در مرکز لوزان گشایش یافت.

ساخت موزه‌ای دائمی در ۱۹۸۸- پس از به دست آمدن دارایی‌های مستقر در «اوشی»[1] در لوزان- در شیب‌های مشرف به دریای ژنو آغاز شد. در ۲۳ ژوئن ۱۹۹۳ موزهٔ المپیک رسماً گشایش یافت. این مجموعه از آن زمان به رشد خود ادامه داد و تاکنون بیش از ۳/۵ میلیون نفر از آن بازدید کرده‌اند، پس از ۲۰ سال ، در ژانویه ۲۰۱۲ موسسه ویژه بازسازی بسته شد و در دسامبر ۲۰۱۳ بازگشایی شد.

1 . Ouchy

هـ) پرسش‌ها

۱. نقش IOC را چگونه می‌بینید؟

۲. آیا کشور یا منطقهٔ شما یک یا چند عضو IOC دارد؟

۳. آیا سازمان ورزش شما (NOC) کمیسیون‌هایی دارد؟ کدام کمیسیون؟ وظیفهٔ آن‌ها چیست و چگونه عمل می‌کنند؟

۴. آیا سازمان ورزش شما (NOC) از برنامه‌های همبستگی المپیک سود می‌برد؟ چگونه؟

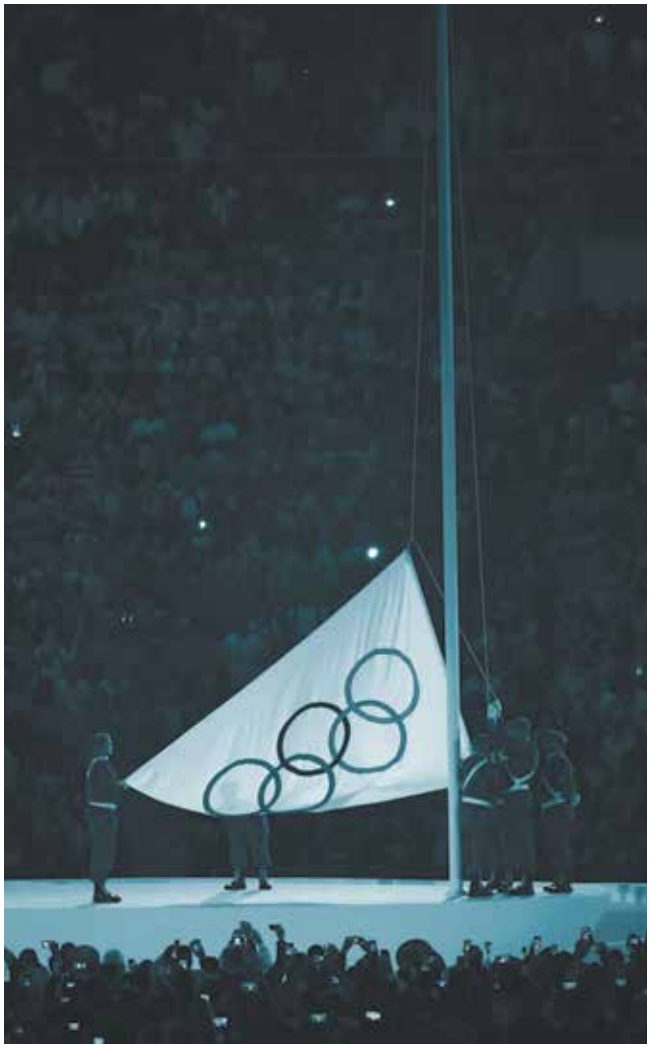
۵. آیا در کشور شما موزهٔ ورزشی وجود دارد؟

REFERENCES

www.olympic.org
Olympic Charter
The Olympic Movement in Society, IOC Final Report 2005-2008, www.olympic.org
Marketing Fact File, IOC, www.olympic.org
Marketing Report London 2012, IOC, www.olympic.org
Olympic Solidarity, Creation and Development, Olympic Solidarity, 2006, www.olympic.org
Solidarity, our Strength (2005-2008 Quadrennial Plan, Final Report, Olympic Solidarity, www.olympic.org
Where the Action Is (2009-2012 Quadrennial Plan, Olympic Solidarity, www.olympic.org

فصل ۳

فتح‌الله مسیبی



کمیته‌های ملی المپیک (NOCs)

الف) نقش کمیته‌های ملی المپیک ۴۲

ب) انجمن کمیته‌های ملی المپیک (ANOC) ۴۲

ج) انجمن قاره‌ای ۴۲

د) پرسش‌ها ۴۶

الف) نقش کمیته‌های ملی المپیک

فرانسه، یونان، و ایالات متحده نخستین کمیته‌های ملی المپیک را در سال ۱۸۹۴ تأسیس کردند. در طول سال‌ها، با گسترش جنبش المپیک، تعداد NOCهای به رسمیت شناخته شده از سوی IOC نیز افزایش یافته است. در سال ۲۰۱۳ تعداد NOC ها به ۲۰۴ رسید.

هر NOC که خواستار به رسمیت شناخته شدن از سوی IOC باشد باید اساس‌نامه‌اش را منطبق با منشور المپیک و مورد تأیید IOC تدوین کند. لازم است NOCها، اعضای IOC، تمام فدراسیون‌های ملی عضو فدراسیون‌های بین‌المللی حاضر در برنامهٔ المپیک و نمایندگان ورزشکار فعال یا بازنشسته را در مجمع خود جای دهند. اعضای NOC ممکن است انواع دیگر نهادها یا اشخاص را نیز شامل شود.

رسالت، نقش و وظیفهٔ کمیته‌های ملی المپیک طبق قانون ۲۷ منشور المپیک ۲۰۱۳ معین می‌شود. مأموریت همهٔ NOCها یکسان است و آن توسعه، ارتقا، و حفاظت از جنبش المپیک در کشور یا قلمرو آن است. وظیفهٔ NOC عبارت است از ارتقای اصول زیربنایی و ارزش‌های المپیسم، به ویژه در زمینه‌های ورزش و تعلیم و تربیت، اطمینان از رعایت منشور المپیک، حمایت از توسعهٔ ورزش همگانی، ورزش قهرمانی، کمک به آموزش مدیران ورزشی، اقدام علیه تبعیض و خشونت در ورزش. پذیرش ضوابط جهانی دوپینگ‌زدایی نیز از وظایف NOCهاست.

در سال ۱۹۱۴ در هفدهمین اجلاس IOC تصمیم گرفته شد تنها NOCهایی که از سوی IOC به رسمیت شناخته شده‌اند مجازند ورزشکاران خود را برای شرکت در بازی‌های المپیک ثبت نام کنند. در نتیجه، هر NOC امروزه نقش حساسِ انتخاب، سازماندهی، و رهبری کاروان خود در بازی‌های المپیک و سایر بازی‌های تحت پوشش IOC را دارد.

ب) انجمن کمیته‌های ملی المپیک (ANOC)

انجمـــن کمیته‌های ملی المپیک از همهٔ NOCهایی تشکیل می‌شود که IOC به رسمـــیت می‌شناسد. مأموریت اصلی ANOC عبارت است از بررسی همهٔ موضوعات مشترک و مورد علاقهٔ NOCها، به رسمیت شناختن و حمایت از انجمن قاره‌ای NOCها، دادن پیشنهاد برای توسعهٔ NOCها و همکاری با سایر عناصر جنبش المپیک در موضوعات وابسته به ورزش و تربیت بدنی. برای اطلاعات بیشتر از سایت www.acnolympic.org بازدید کنید.

ج) انجمن قاره‌ای

پنج انجمن قاره‌ای کمیته‌های ملی المپیک وجود دارد که IOC آن‌ها را به رسمیت شناخته است و اعضای آن از NOCهای به رسمیت شناخته شدهٔ همان قاره تشکیل می‌شود. آن‌ها از طرف اعضایشان برای تقویت و توان‌مند کردن نقش خود در جنبش المپیک و نیز آسان کردن تبادل اطلاعات تلاش می‌کنند.

انجمن کمیته‌های ملی المپیک افریقا (ANOCA)

ANOCA ۵۳ کمیتهٔ ملی المپیک زیر را در عضویت خود دارد و ادارهٔ مرکزی آن در ابوجای نیجریه قرار دارد. برای اطلاعات بیشتر از سایت www.africaolympic.net دیدن کنید.

ALG	الجزایر
ANG	آنگولا
BDI	بروندی
BEN	بنین
BOT	بوتسوانا
BUR	بورکینافاسو
CAF	جمهوری افریقای مرکزی
CGO	جمهوری کنگو
CHA	چاد
CIV	ساحل عاج
CMR	کامرون
COD	جمهوری دموکراتیک کنگو
COM	کومور
CPV	کیپ ورد
DJI	جی بوتی
EGY	مصر
ERI	اریتره

ETH	اتیوپی
GAB	گابون
GAM	گامبیا
GBS	گینه بیسائو
GEQ	گینه استوایی
GHA	غنا
GUI	گینه
KEN	کنیا
LBA	لیبی
LBR	لیبریا
LES	لسوتو
MAD	ماداگاسکار
MAR	مراکش
MAW	مالاوی
MLI	مالی
MOZ	موزامبیک
MRI	موریتوس
MTN	موریتانی

NAM	نامبیا
NGR	نیجریه
NIG	نیجر
RSA	افریقای جنوبی
RWA	رواندا
SEN	سنگال
SEY	سیشل
SLE	سیرالئون
SOM	سومالی
STP	سائوتوم و پرینسایپ
SUP	سودان
SWZ	سوازیلند
TAN	جمهوری متحد تانزانیا
TOG	توگو
TUN	تونس
UGA	اوگاندا
ZAM	زامبیا
ZIM	زیمبابوه

سازمان ورزش پان امریکن (PASO)

PASO ۴۱ کمیتهٔ ملی المپیک زیر را در عضویت خود دارد و ادارهٔ مرکزی آن در مکزیکوسیتی است. برای اطلاعات بیشتر از سایت www.paso.odepa.org دیدن کنید.

ANT	آنتیگوا و باربوداس
ARG	آرژانتین
ARU	جزیرهٔ آروبا
BAH	باهاماس
BAR	بارابادوس
BER	جزایر برمودا
BIZ	بلیز
BOL	بلیوی
BRA	برزیل
CAN	کانادا
CAY	جزایر کیمن
CHI	شیلی
COL	کلمبیا
CRC	کاستاریکا
CUB	کوبا

DMA	دمینیکن
DOM	جمهوری دمینیکن
ECU	اکوادور
ESA	السالوادور
GRN	گرنادا
GUA	گواتمالا
GUY	گیانا (گویان)
HAI	هائیتی
HON	هندوراس
ISV	جزایر ویرجین امریکا
IVB	جزایر ویرجین انگلیس
JAM	جامائیکا
LCA	سن لوئیس
MEX	مکزیک
NCA	نیکاراگوئه

PAN	جمهوری پاناما
PAR	پاراگوئه
PER	پرو
PUR	پورتوریکو
SKN	ساینت کیتز و نویز
SUR	سورینامی
TTO	ترینیداد و توباگو
URU	اروگوئه
USA	ایالات متحدهٔ امریکا
VEN	ونزوئلا
VIN	اس‌تی وینسنت و گرنادینز

شورای المپیک آسیا (OCA)

OCA ۴۴ کمیتهٔ المپیک زیر را در عضویت دارد و ادارهٔ مرکزی آن در کویت است. برای اطلاعات بیشتر از سایت www.ocasia.org دیدن فرمایید.

AFG	افغانستان
BAN	بنگلادش
BHU	بوتان
BRN	بحرین
BRU	پادشاهی برونئی
CAM	کامبوج
CHN	جمهوری خلق چین
HKG	هنگ کنگ
INA	اندونزی
IND	هند
IRI	جمهوری اسلامی ایران
IRQ	عراق
JOR	اردن
JPN	ژاپن
KAZ	قزاقستان
KGZ	قرقیزستان

KOR	جمهوری کره
KSA	عربستان سعودی
KUW	کویت
LAO	جمهوری دموکراتیک خلق لائوس
LIB	لبنان
MAS	مالزی
MDV	مالدیو
MGL	مغولستان
MYA	میانمار
NEP	نپال
OMA	عمان
PAK	پاکستان
PHI	فیلیپین
PLE	فلسطین

PRK	جمهوری دموکراتیک خلق کره
QAT	قطر
SIN	سنگاپور
SRI	سریلانکا
SYR	جمهوری عربی سوریه
THA	تایلند
TJK	تاجیکستان
TKM	ترکمنستان
TLS	جمهوری دموکراتیک تیمور لستی
TPE	چین تایپه
UAE	امارات متحدهٔ عربی
UZB	ازبکستان
VIE	ویتنام
YEM	یمن

کمیته‌های ملی المپیک اروپا (EOC)

EOC ۴۹ کمیتهٔ ملی المپیک زیر را در عضویت خود دارد و ادارهٔ مرکزی آن در رم ایتالیاست. برای اطلاعات بیشتر از سایت www.eurolympic.org دیدن فرمایید.

ALB	آلبانی
AND	آندورا
ARM	ارمنستان
AUT	اتریش
AZE	آذربایجان
BEL	بلژیک
BIH	بوسنی و هرزگوین
BLR	بلاروس
BUL	جمهوری بلغارستان
CRO	کرواسی
CYP	قبرس
CZE	جمهوری چک
DEN	دانمارک
ESP	اسپانیا
EST	استونی
FIN	فنلاند
FRA	فرانسه

GBR	بریتانیای کبیر
GEO	گرجستان
GER	آلمان
GRE	یونان
HUN	مجارستان
IRL	ایرلند
ISL	ایسلند
ISR	اسرائیل
ITA	ایتالیا
LAT	لاتویا
LIE	لیختن‌اشتاین
LTU	لیتوانی
LUX	لوگزامبورگ
MDA	جمهوری مولداوی
MKD	جمهوری مقدونیه (یوگسلاوی سابق)
MLT	مالت

MNE	جمهوری مونته‌نگرو
MON	موناکو
NED	هلند
NOR	نروژ
POL	لهستان
POR	پرتغال
ROU	رومانی
RUS	فدراسیون روسیه
SLO	اسلوانی
SMR	سان مارینو
SRB	جمهوری صربستان
SUI	سوئیس
SVK	اسلواکی
SWE	سوئد
TUR	ترکیه
UKR	اوکراین

کمیته‌های ملی المپیک اقیانوسیه (ONOC)

ONOC ۱۷ کمیتهٔ ملی المپیک زیر را در عضویت خود دارد و دفتر مرکزی آن در گوام است و اداره‌ای در فی‌جی دارد. برای اطلاعات بیشتر از سایت www.oceaniasport.com/onoc دیدن کنید.

SOL	جزایر سلیمان
TGA	تونگا
TUV	توالو
VAN	وانوتو

KIR	کیریباتی
MHL	جزایر مارشال
NRU	نورو
NZL	نیوزلند
PLW	پالائو
PNG	پاپوا- گینهٔ نو
SAM	ساموآ

ASA	جزایر ساموآ
AUS	استرالیا
COK	جزایر کوک
FIJ	فی‌جی
FSM	ایالات فدرال میکرونزی
GUM	گوام

د) پرسش‌ها

۱. NOC شما چه زمانی تأسیس شده است؟

۲. NOC شما عضو کدام یک از انجمن‌های قاره‌ای، منطقه‌ای، و جز آن است؟

۳. NOC شما چیست و محدودیت فعالیت آن کدام است؟

۴. شرایط اصلی به رسمیت شناخته شدن NOC از سوی IOC چیست؟

۵. سازمان ورزش متبوع شما در ارتباط با NOC چه جایگاهی دارد؟

REFERENCES

Olympic Charter
www.olympic.org
www.acnolympic.org

فصل ٤

فتح‌الله مسیبی

فدراسیون‌های بین‌المللی (IFS)

الف) نقش فدراسیون‌های بین‌المللی ورزشی ۴۸

ب) توافق ورزشی ۴۸

ج) انجمن‌های فدراسیون‌های بین‌المللی ورزش ۴۸

د) فدراسیون‌های ورزشی ملی (NFs) ۵۰

هـ) پرسش‌ها ۵۱

الف) نقش فدراسیون‌های بین‌المللی ورزشی

فدراسیون‌های بین‌المللی (IFs) سازمان‌های غیر دولتی بین‌المللی‌اند که یک یا بیش از یک ورزش را در سطح جهانی مدیریت می‌کنند و فدراسیون‌های ملی ورزشی عضو آن‌اند. فدراسیون‌های بین‌المللی با آنکه استقلال و عدم وابستگی خود را از مدیریت ورزش‌های خود حفظ می‌کنند، برای به رسمیت شناخته شدن از سوی IOC باید اطمینان حاصل کنند که اساسنامه، وظایف، و فعالیت‌هایشان با منشور المپیک سازگار است. در میان فدراسیون‌های بین‌المللی به رسمیت شناخته شده از سوی IOC، تنها آن دسته از فدراسیون‌هایی که ورزش‌هایشان در برنامهٔ بازی‌های المپیک قرار دارند فدراسیون‌های المپیکی طبقه‌بندی می‌شوند.

مأموریت فدراسیون‌های بین‌المللی در جنبش المپیک عبارت است از وضع قوانین دربارهٔ نحوهٔ اجرای ورزش‌های خود و به کارگیری و اجرای آن قوانین، تحقق بخشیدن به توسعهٔ جهانی ورزش‌ها، مؤثر بودن در گسترش المپیسم و آموزش المپیک، و تأمین کمک‌های فنی در اجرای برنامه‌های همبستگی المپیک.

مسئولیت فدراسیون‌های بین‌المللی، به ویژه در بازی‌های المپیک، وضع حد نصاب‌های ورودی در رقابت‌های بازی‌های المپیک و تسلیم آن به IOC برای تصویب است. فدراسیون‌های بین‌المللی همچنین مسئولیت کنترل و نظارت فنی بر ورزش‌هایشان را در بازی‌های المپیک و دیگر بازی‌هایی بر عهده دارند که تحت سرپرستی IOC انجام می‌شود و دربارهٔ پیشنهادات فنی شهرهای نامزد برگزاری بازی‌های المپیک نظرات ورزشی می‌دهند.

به علاوه، فدراسیون‌های بین‌المللی مجاز به تدوین و ارائهٔ پیشنهاداتی دربارهٔ منشور المپیک و جنبش المپیک به IOCاند و در برگزاری کنگرهٔ المپیک و شرکت در فعالیت‌های کمیسیون‌های گوناگون IOC بنا به درخواست IOC همکاری می‌کنند.

ب) توافق ورزشی

توافق ورزشی که قبلاً انجمن عمومی فدراسیون‌های بین‌المللی ورزشی (GAISF) نامیده می‌شد انجمنی غیر انتفاعی است که اعضای آن از IFsها و دیگر سازمان‌های گوناگون و مؤثر در آن ورزش تشکیل می‌شود.

اهداف توافق‌نامهٔ ورزشی عبارت‌اند از محافظت از استقلال و حقوق اعضای خود، ایجاد پیوندهای نزدیک‌تر بین اعضا و سازمان‌های ورزشی دیگر، هماهنگی و حفاظت از منافع مشترک، و جمع‌آوری، بررسی و انتشار اطلاعات میان اعضا.

توافق ورزشی همچنین تلاش می‌کند تا ورزش را در سرتاسر جهان توسعه دهد و تعداد اعضای خود را که در جنبش المپیک به رسمیت شناخته شده‌اند افزایش دهد. دست‌کم سالی یک بار سازمان‌ها اعضای خود را گردهم می‌آورند تا دربارهٔ موضوعات مورد علاقه و مشترک تبادل‌نظر کنند. همچنین، امکانات حمایتی و آموزشی و امدادی در اختیار اعضا قرار دهند. برای اطلاعات بیشتر از سایت www.sportaccord.com بازدید فرمایید.

ج) انجمن‌های فدراسیون‌های بین‌المللی ورزش

انجمن فدراسیون‌های بین‌المللی بازی‌های تابستانی المپیک (ASOIF)

انجمن فدراسیون‌های بین‌المللی بازی‌های تابستانی المپیک انجمنی غیرانتفاعی است که اعضای آن را فدراسیون‌هایی تشکیل می‌دهند که ورزش‌های تابستانی المپیک را برنامه‌ریزی و اجرا می‌کنند.

مأموریت ASOIF عبارت است از متحد کردن، ارتقا، و حمایت از IFهای بازی‌های تابستانی المپیک و در عین حال دفاع از منافع مشترک، محافظت از استقلال، عدم وابستگی، و حقوق اعضای خود. افزون بر این، ASOIF به فدراسیون‌های بین‌المللی عضو

خود در موضوعات وابسته به جنبش المپیک و بازی‌های المپیک خدمات عرضه می‌دارد و میان اعضای خود با اعضای جنبش المپیک و دیگر سازمان‌ها همکاری نزدیک ایجاد می‌کند. برای اطلاعات بیشتر سایت www.asoif.com را ببینید.

فدراسیون‌های ورزشی المپیک تابستانی (۲۸)

فدراسیون جهانی تیر و کمان (WA)
انجمن بین‌المللی فدراسیون‌های دوومیدانی (IAAF)
فدراسیون جهانی بدمینتون (BWF)
فدراسیون بین‌المللی بسکتبال (FIBA)
انجمن بین‌المللی مشت‌زنی آماتور (AIBA)
انجمن بین‌المللی قایقرانی (ICF)
اتحادیه بین‌المللی دوچرخه‌سواری (UCI)
فدراسیون بین‌المللی سوارکاری (FEI)
فدراسیون بین‌المللی شمشیربازی (FIE)
انجمن بین‌المللی فدراسیون‌های فوتبال (FIFA)
فدراسیون بین‌المللی گلف (IGF)
فدراسیون بین‌المللی ژیمناستیک (FIG)
فدراسیون بین‌المللی هندبال (IHF)
فدراسیون بین‌المللی هاکی (FIH)
فدراسیون بین‌المللی جودو (IJF)

فدراسیون بین‌المللی شنای آماتور (FINA)
اتحادیه بین‌المللی پنج‌گانه نوین (UIPM)
فدراسیون بین‌المللی قایقرانی پارویی (FISA)
فدراسیون بین‌المللی راگبی (IRB)
فدراسیون بین‌المللی قایقرانی بادبانی (ISAF)
فدراسیون بین‌المللی تیراندازی (ISSF)
فدراسیون بین‌المللی تنیس روی میز (ITTF)
فدراسیون جهانی تکواندو (WTF)
فدراسیون بین‌المللی تنیس (ITF)
انجمن بین‌المللی ورزش‌های سه‌گانه (ITU)
فدراسیون بین‌المللی والیبال (FIVB)
فدراسیون بین‌المللی وزنه‌برداری (IWF)
فدراسیون بین‌المللی کشتی (FILA)

انجمن فدراسیون‌های بین‌المللی ورزش‌های المپیک زمستانی (AIOWF)

AIOWF برای اعضای خود که فدراسیون‌های ورزش‌های زمستانی‌اند مانند سخنگو انجام وظیفه می‌کند. وظایف AIOWF عبارت‌اند از پاسخ به سؤالات ویژه و وابسته به ورزش‌های زمستانی و بازی‌های المپیک زمستانی و نیز انتخاب یا انتصاب نمایندگان مشترک ورزش‌های زمستانی برای حضور در کمیسیون‌های IOC و دیگر سازمان‌های بین‌المللی ورزشی، هماهنگ کردن تقویم رقابت‌ها و تسلیم پیشنهاد به IOC دربارهٔ توزیع سهم درآمدهای حق پخش تلویزیونی.

فدراسیون‌های ورزش‌های زمستانی (۷)

فدراسیون بین‌المللی باب‌اسلی و توبوگانینگ (FIBT)
فدراسیون جهانی اسکی مارپیچ (WCF)
فدراسیون بین‌المللی هاکی روی یخ (IHF)

فدراسیون بین‌المللی لژسواری (FIL)
اتحادیهٔ بین‌المللی دوگانه (IBU)
اتحادیهٔ بین‌المللی اسکیت (ISU)
فدراسیون بین‌المللی اسکی (FIS)

انجمن فدراسیون‌های ورزشی بین‌المللی به رسمیت شناخته شده (ARISF) از سوی IOC

ARISF سازمانی غیرانتفاعی و غیر دولتی و مخالف تبعیض است که اعضای آن را فدراسیون‌های بین‌المللی ورزشی تشکیل می‌دهند که رشتهٔ ورزشی آن‌ها مشمول برنامهٔ بازی‌های المپیک نمی‌شود. اهداف اصلی ARISF عبارت‌اند از سخنگوی اعضای خود، محافظت و هماهنگ کردن منافع مشترک، در عین حال حفظ اقتدار، استقلال و خودمختاری آن‌ها. برای اطلاعات بیشتر به سایت www.arisf.org مراجعه کنید.

فدراسیون ورزشی بین‌المللی به رسمیت شناخته شده از سوی IOC (۳۳)

(فدراسیون‌هایی که رشته‌های ورزشی آنان در برنامهٔ المپیک نیست)

فدراسیون بین‌المللی هوانوردی (FAI)
اتحادیهٔ بین‌المللی انجمن کوهنوردی (UIAA)
فدراسیون بین‌المللی باندی (FIB)
کنفدراسیون جهانی ورزش بیلیارد (WCBS)
فدراسیون بین‌المللی بولینگ (FIQ)
کنفدراسیون جهانی بولینگ (CMSB)
فدراسیون جهانی ورزش رقص (WDFS)
فدراسیون جهانی کاراته (WKF)
فدراسیون بین‌المللی کورفبال (IKF)
فدراسیون بین‌المللی نجات غریق (ILS)
فدراسیون بین‌المللی موتورسواری (FIM)
فدراسیون بین‌المللی نت‌بال (IFN)
فدراسیون بین‌المللی جهت‌یابی (IOF)
فدراسیون بین‌المللی تنیس اسپانیولی (FIPV)
فدراسیون بین‌المللی گلف (FIP)

فدراسیون بین‌المللی اسکیت چرخدار (FIRS)
اتحادیهٔ بین‌المللی قایقرانی سرعت (UIM)
فدراسیون بین‌المللی تخته و اسکی روی آب (IWSF)
فدراسیون بین‌المللی اسکواش (WSF)
کنفدراسیون جهانی غواصی (CMAS)
انجمن بین‌المللی موج‌سواری (ISA)
فدراسیون بین‌المللی سومو (IFS)
فدراسیون بین‌المللی توگوار (TWIF)
فدراسیون جهانی بریج (WBF)
فدراسیون جهانی چس (FIDE)
انجمن بین‌المللی کریکت (ICC)
فدراسیون بین‌المللی فوتبال (امریکایی) (IFF)
فدراسیون بین‌المللی کوهنوردی ورزشی (IFSC)
فدراسیون بین‌المللی ووشو (IWUF)
فدراسیون بین‌المللی بیس‌بال (IBAF)
فدراسیون بین‌المللی سافت‌بال (ISF)
کنفدراسیون جهانی بیس‌بال سافت‌بال (WBSC)
فدراسیون بین‌المللی اتومبیل‌رانی (FIA)
فدراسیون جهانی هدف‌های پروازی (WFDF)

د) فدراسیون‌های ورزشی ملی (NFs)

قانون ۲۹ منشور المپیک ۲۰۱۳ چنین بیان می‌دارد:

برای به رسمیت شناخته شدن از سوی NOC و پذیرفته شدن به عنوان عضوی از NOC، فدراسیون ملی باید بر فعالیت ورزشی به صورت واقعی، ویژه، و پیوسته کار کند. عضو فدراسیون بین‌المللی به رسمیت شناخته شده از سوی IOC باشد و در همهٔ جنبه‌ها با منشور المپیک و قوانین فدراسیون بین‌المللی خود سازگار باشد.

طبق قانون ۳ و ۲۸ منشور المپیک، فدراسیون‌های ملی رشته‌های ورزشی مشمول برنامهٔ بازی‌های المپیک، اکثر اعضای صاحب

رأی کمیته‌های ملی المپیک را تشکیل می‌دهند. NOCها فدراسیون‌های ملی عضو IFهای غیر مشمول در برنامهٔ بازی‌های المپیک، همچنین گروه‌های چند ورزشی و نهادهای ورزشی را به عضویت خود می‌پذیرند.

در کشورهای بسیاری فدراسیون‌های ملی (انجمن‌ها یا نهادهای دولتی- نام‌ها ممکن است متفاوت باشد)، باشگاه‌هایی در عضویت خود دارند که شامل ورزشکاران نیز می‌شود. بنابراین، این باشگاه و ورزشکاران‌اند که زیرساخت فدراسیون‌های ملی را شکل می‌دهند. زیربنای فدراسیون‌های ملی ساختارهای سازمانی دیگری مانند استانی یا منطقه‌ای نیز هست.

هـ) پرسش‌ها

۱. چند فدراسیون ملی ورزشی المپیکی در NOC شما عضویت دارند؟

۲. چند فدراسیون ملی ورزشی غیرالمپیکی (رسمی و غیر رسمی) در کشور شما وجود دارد؟ آیا عضو NOC هستند؟

۳. شرایط اساسی‌ای که فدراسیون ملی ورزشی شما باید واجد آن شود تا از طرف فدراسیون بین‌المللی ورزشی به رسمیت شناخته شود کدام‌اند؟

REFERENCES

Olympic Charter
www.olympic.org
www.sportaccord.com
www.asoif.com
www.arisf.org

فصل ۵

فتح‌الله مسیبی

نهادهای دیگر جنبش المپیک

الف) کمیته‌های برگزاری بازی‌های المپیک ۵۴

ب) دادگاه حکمیت ورزشی ۵۴

ج) کمیتهٔ بین‌المللی بازی جوانمردانه ۵۴

د) کمیتهٔ بین‌المللی پارالمپیک ۵۵

هـ) آژانس جهانی دوپینگ‌زدایی ۵۵

و) انجمن جهانی المپین‌ها ۵۶

ز) پرسش‌ها ۵۶

الف) کمیته‌های برگزاری بازی‌های المپیک

هر کمیتهٔ برگزاری بازی‌های المپیک (OCOG) در حفظ و تداوم بازی‌های المپیک نقش اساسی بر عهده دارد. هیئت اجرایی OCOGها که اندکی پس از انتخاب شهر میزبان شکل می‌گیرد متشکل از افراد زیر است: اعضای IOC کشور میزبان، رئیس و دبیر کل NOC، و دست‌کم یک عضو به نمایندگی شهر میزبان. به علاوه، نمایندگان مقامات و سایر چهره‌های برجسته عموماً عضو آن‌اند.

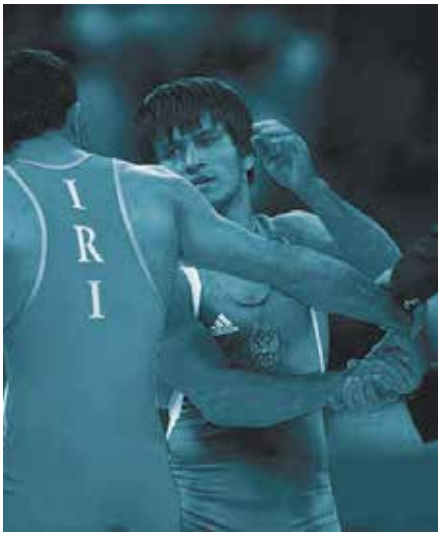
ب) دادگاه حکمیت ورزشی

در سال ۱۹۸۱، رئیس IOC خوان آنتونیو سامارانش اندیشهٔ ایجاد دادگاه داوری ویژهٔ ورزش را برای پرداختن به مسائل قانونی‌ای که ورزشکار ممکن است با آن روبه‌رو شود مطرح کرد. کارگروهی مسئول تدوین مقررات ویژهٔ دادگاه ورزشی (CAS) شد. IOC در سال ۱۹۸۳ آن را تصویب کرد و در ۳۰ ژوئن ۱۹۸۴ لازم‌الاجرا شد. CAS در سال ۱۹۹۳ هنگامی که با مدیریت و ساختار مالی جدید به شکل شورای بین‌المللی حکمیت ورزشی درآمد و ساختار دادرسی جدید اختیار کرد کاملاً مستقل شد.

هدف CAS حل اختلافات ورزشی است که به طور معمول با درخواست علیه تصمیمات نهادها یا سازمان‌های ورزشی به داوری گذاشته می‌شود. CAS این کار را با صدور احکام قضایی انجام می‌دهد که قابلیت اجرایی مشابه احکام دادگاه‌های معمولی دارد. همچنین، در مواردی که آیین دادرسی اجازه می‌دهد، اختلاف دوطرف را دوستانه با میانجیگری حل می‌کند و دربارهٔ موضوعات ورزشی مورد بحث در دادگاه مشاوره می‌دهد. افزون بر این، CAS هیئت‌های داوری غیردائمی با قوانین دادرسی ویژه را برای مسابقاتی مانند بازی‌های المپیک تعیین می‌کند.

CAS دست‌کم ۱۵۰ داور را برای دعاوی مختلف تعیین می‌کند که با توجه به دانش تخصصی در داوری و حقوق ورزشی انتخاب می‌شوند. دفتر مرکزی آن در لوزان سوئیس مستقر است. همچنین، دو دفتر نیز در سیدنی استرالیا و در نیویورک دارد. برای اطلاعات بیشتر از سایت www.tas-cas.org دیدن کنید.

ج) کمیتهٔ بین‌المللی بازی جوانمردانه



کمیتهٔ بین‌المللی بازی جوانمردانه (CIFP) سازمانی غیرانتفاعی است که در سال ۱۹۶۳ برای توسعهٔ عمل به اصول بازی جوانمردانه تأسیس شد. هدف اصلی CIFP نظارت بر گزینش دریافت‌کنندگان جوایز سالانهٔ بازی جوانمردانه و توزیع درست این جوایز است.

در سال ۱۹۶۴، این کمیته فقط یک نشان افتخار- نشان افتخار پیر دو کوبرتن- را به سورتمه‌رانی ایتالیایی به نام «اوگنیو مونتی»[1] اهدا کرد. این نشان افتخار را که در سال‌های اخیر مدال می‌نامند به فرد یا تیمی اهدا می‌کنند که پیروزی احتمالی را برای اقدامی جوانمردانه از دست بدهد. به مرور زمان، تعداد جوایز بیشتر شد، شامل نامه‌های تبریک، دیپلم، و دو نشان افتخار دیگر «جین بروترا»[2] و «ویلی دام ترفیز»[3]. نشان افتخار جین بروترا مسیر زندگی ورزشکار در ورزش

1. Eugenio Monti
2. Jean Borotra
3. Willi Daume Trophies

و نگرش عمومی او به پهلوانی و بازی جوانمردانه را ارج می‌نهد. نشان افتخار ویلی دام به کسانی اعطا می‌گردد که به فعالیت‌های معطوف به توسعهٔ بازی جوانمردانه اهتمام ورزند. بنابراین، ممکن است به سازمان‌ها و افراد غیر ورزشکار اهدا شود. امروزه هر سازمان یا فرد حق دارد فردی را نامزد دریافت جایزهٔ بازی جوانمردانهٔ CIFP کند.

کمیته همچنین تلاش می‌کند در آموزش بازی جوانمردانه، جلوگیری از رفتار ناشایست، و پروراندن باور بازی جوانمردانه ایفای نقش کند. این کمیته ضمناً با نهادهای گوناگون ملی- برای ترغیب به برپایی کمیتهٔ ملی بازی جوانمردانه- از نزدیک همکاری می‌کند. برای اطلاعات بیشتر از سایت www.fairplayinternational.org دیدن کنید.

د) کمیتهٔ بین‌المللی پارالمپیک

در سال ۱۹۴۸، «سرویلیام گاتمن» بازی‌های «استوک مندویل» را برای کهنه سربازان مجروح نخاعی در جنگ جهانی دوم آغاز کرد. آن بازی‌ها و نیز سایر رقابت‌های ورزشی چند معلولیتی که بعداً آغاز شد به تأسیس بازی‌های پارالمپیک و کمیتهٔ بین‌المللی هماهنگی سازمان‌های جهانی ورزش معلولان (ICC) انجامید. در سال ۱۹۸۹، کمیتهٔ بین‌المللی پارالمپیک (IPC) جایگزین ICC شد. IPC سازمانی غیرانتفاعی و بین‌المللی است که کمیته‌های ملی پارالمپیک (NPC) و چهار فدراسیون ورزشی بین‌المللی معلولیت‌های خاص (IOSDs) آن را تشکیل می‌دهند و اداره می‌کنند.

امروزه، چشم‌انداز IPC توانمند ساختن ورزشکاران پارالمپیک برای نائل شدن به برتری ورزشی و الهام بخشیدن و به حرکت درآوردن جهان است. ورزشکاران پارالمپیک کانون اصلی تمرکز فعالیت‌های این کمیته به شمار می‌روند و نقش اصلی کمیته توانمند کردن ورزشکاران با ایجاد شرایط مناسب است. یکی از روش‌های IPC برای دستیابی به این هدف، نظارت و هماهنگی بازی‌های پارالمپیک، المپیک تابستانی و زمستانی، و سایر مسابقات جهانی چند معلولیتی است، مانند مسابقات قهرمانی جهان یا قهرمانی منطقه‌ای.

از بازی‌های المپیک ۱۹۸۸ سئول و بازی‌های المپیک زمستانی ۱۹۹۲ در آلبرتا، بازی‌های پارالمپیک در همان مکان بازی‌های المپیک برگزار می‌شود. در ژوئن ۲۰۰۱، توافقنامه‌ای با هدف استوار کردن و محافظت از سازمان بازی‌های پارالمپیک بین IOC و IPC امضا شد. توافقنامه تصدیق می‌کند که بازی‌های پارالمپیک باید اندکی پس از بازی‌های المپیک برگزار گردد و همان تسهیلات و امکانات برای هر دو بازی استفاده شود. به علاوه، از سال ۲۰۰۸ به بعد، شهر منتخب میزبانی بازی‌های المپیک موظف به میزبانی بازی‌های پارالمپیک نیز هست. برای اطلاعات بیشتر از سایت www.paralympic.org دیدن کنید.

هـ) آژانس جهانی دوپینگ‌زدایی

آژانس جهانی دوپینگ‌زدایی (WADA) در ۱۰ نوامبر ۱۹۹۹ با حمایت و مشارکت نهادهای ورزشی، دولت‌ها، و سازمان‌های دیگر مسئول ترویج و هماهنگی مبارزه علیه دوپینگ در ورزش در سطح بین‌المللی تأسیس شد. WADA هیئت مؤسس، کمیتهٔ اجرایی، و چند کمیتهٔ تخصصی دارد. هیئت مؤسس به تساوی از نمایندگان جنبش المپیک و نمایندگان دولت‌ها تشکیل شده است. هیئت مؤسس مدیریت و ادارهٔ واقعی آژانس را واگذار می‌کند، شامل اجرای فعالیت‌ها و مدیریت دارایی‌ها به هیئت اجرایی که سیاستگزار نهایی است. دوازده عضو هیئت اجرایی نیز به تساوی از میان نمایندگان جنبش المپیک و نمایندگان دولت‌ها تشکیل می‌شود. کمیته‌های WADA نقش مشاوره‌ای دارند و برای برنامه‌های WADA خطوط راهنمای لازم را ارائه می‌دهند. برای اطلاعات بیشتر از سایت www.wada-ama.org دیدن کنید.

و) انجمن جهانی المپین‌ها

تشکیل انجمن جهانی المپین‌ها (WOA) از ابتـــــکارات سامارانش، رئیس وقت IOC، است که پس از کنـــگرهٔ یکصدمین سال المپیک که در سال ۱۹۹۴ در پاریس برگزار شد شکل گرفت. با وجود این، WOA را در نوامبر ۱۹۹۵ رسماً ۲۵ عضو مؤسس در جلسه‌ای در موزهٔ المپیک در لوزان تأسیس کردند.

WOA سازمانی جهانی و مستقل است. از نظر انجمن جهانی المپین‌ها، ورزشکاری المپین برشمرده می‌شود که در یک رشتهٔ رسمی در بازی‌های المپیاد یا بازی‌های المپیک زمستانی شرکت کرده باشد. فعالیت‌های انجمن بازتاب اهداف آن است، شامل اشاعهٔ آرمان‌های المپیک، ترویج بازی جوانمردانه، آموزش و اقدام علیه دوپینگ، اقدام علیه خشونت و تعصب، حفظ محیط زیست، و حمایت از گوناگونی و برابری. WOA همچنین در امور نیکوکاری وابسته به ورزش مشارکت می‌کند، میزبان مراسم نیکوکاری می‌شود، و المپین‌ها را به الگو بودن و تأمین حمایت‌های اجتماعی و کمک‌رسانی دعوت می‌کند. برای اطلاعات بیشتر از سایت www.woaolympians.com بازدید کنید.

ز) پرسش‌ها

۱. بازی جوانمردانه در کشور شما چگونه تبلیغ می‌شود؟

۲. آیا کشور شما در بازی‌های پارالمپیک شرکت می‌کند؟

۳. آیا در کشور شما کمیتهٔ ملی پارالمپیک وجود دارد؟ مأموریت و فعالیت‌های آن چیست؟ آیا سازمان دیگری وجود دارد که ورزش معلولان را گسترش دهد؟

۴. المپین‌ها در کشور شما چه کسانی‌اند؟ آیا در کشور شما انجمن ملی المپین‌ها وجود دارد؟

REFERENCES

www.olympic.org
www.tas-cas.org
www.fairplayinternational.org
www.paralympic.org
www.wada-ama.org
www.woaolympians.com

فصل ۶

فتح‌الله مسیبی

بازی‌های المپیک

الف) اصطلاحات و سرآغاز ۵۸

ب) فرایند بین‌المللی انتخاب شهر میزبان ۵۸

ج) کمیتهٔ برگزاری بازی‌های المپیک ۵۹

د) طرف‌های دیگر و نقش آن‌ها در بازی‌های المپیک ۶۰

هـ) عناصر بازی‌های المپیک ۶۳

و) گستردگی جهانی بازی‌های المپیک ۶۵

ز) پرسش‌ها ۶۸

الف) اصطلاحات و سرآغاز

بازی‌های المپیک رسماً از بازی‌های المپیاد و بازی‌های المپیک زمستانی شکل می‌گیرد. این بازی‌ها را پیر دو کوبرتن طراحی کرد تا جشنی در کشورهای مختلف باشد و هر چهار سال یک بار ورزشکاران را از همه جای جهان برای شرکت در رقابت‌های ورزشی گردهم آورد.

بازی‌های المپیاد عموماً بازی‌های المپیک تابستانی یا بازی‌های تابستانی است. شامل ورزش‌هایی با عنوان ورزش‌های المپیکی می‌شود و در برنامهٔ بازی‌های المپیک جای می‌گیرد. دوره‌ها را از نخستین دورهٔ بازی‌های نوین که در سال ۱۸۹۶ در آتن برگزار شد شماره‌گذاری می‌کنند. شماره‌گذاری بازی‌های برگزار نشده را نیز دربرمی‌گیرد. واژهٔ المپیاد به دورهٔ چهار سالهٔ پیاپی اشاره دارد و فقط برای بازی‌های المپیک تابستانی استفاده می‌شود.

برنامهٔ بازی‌های المپیک زمستانی را که گاه «بازی‌های زمستانی» می‌نامند، فقط شامل آن دسته از ورزش‌هایی است که روی برف یا یخ برگزار می‌شود و ورزش المپیکی نیز به شمار می‌رود. دوره‌های این مسابقات به ترتیبی که واقعاً برگزار شده است شمارش می‌شود. اولین دورهٔ آن را NOC فرانسه در شامونی در سال ۱۹۲۴ برگزار کرد. در ابتدا، «هفتهٔ بازی‌های زمستانی» نامیده شد. در سال ۱۹۲۵، IOC تصمیم گرفت دورهٔ جداگانهٔ «بازی‌های المپیک زمستانی» را برپاکند، اما این کار تا سال ۱۹۲۶ به تعویق افتاد. در این سال تصمیم بر آن شد که بازی‌های شامونی سال ۱۹۲۴ را اولین دورهٔ «بازی‌های المپیک زمستانی» به رسمیت بشناسند.

برای آخرین بار در سال ۱۹۹۲ بازی‌های المپیک زمستانی و بازی‌های تابستانی المپیک در یک سال برگزار شد. از آن پس با شروع بازی‌های زمستانی المپیک هفدهم در ۱۹۹۴، بازی‌های المپیک زمستانی در سال سوم از دورهٔ چهار سالهٔ المپیاد و بازی‌های تابستانی سال اول برگزار می‌شود.

ب) فرایند بین‌المللی انتخاب شهر میزبان

روند درخواست میزبانی بازی‌های المپیک پس از آنکه در سال ۱۸۹۴ آتن میزبان اولین دورهٔ بازی‌های المپیک نوین شد، تغییرات کوچک و بزرگی داشته است. فرایند امروزی گزینش شهر میزبان بازی‌های المپیک در ۱۱۰امین نشست IOC در سال ۱۹۹۹ بازنگری شد. قانون ۳۳ و تبصرهٔ آن در منشور المپیک (۲۰۱۳) اشاره به همین موضوع دارد. فرایند بازنگری شامل دو مرحلهٔ متمایز است: ۱. درخواست، و ۲. نامزدی.

هر چند برخی شهرها و NOCها روند درخواست را ۱۵ سال پیش از تاریخ بازی‌های المپیک آغاز می‌کنند، مراحل زمانی کلی روند درخواست شهر میزبان به قرار زیر است:

- ۹ سال قبل از بازی‌ها، IOC بخشنامه‌ای به NOCها صادر می‌کند و آن‌ها را به دادن درخواست دعوت می‌نماید.
- ۸/۵ سال قبل، NOCها نام شهر متقاضی میزبانی را تسلیم می‌کنند.
- ۸ سال قبل، هیئت اجرایی شهرهای نامزد را می‌پذیرد.
- ۷/۵ سال قبل، شهرهای داوطلب پروندهٔ نامزدی خود را عرضه می‌کنند و اندکی پس از آن کمیسیون ارزیابی IOC شهرهای نامزد را ارزیابی و چهار روز یا بیشتر را در هر شهر سپری می‌کند.
- ۷ سال قبل از بازی‌های المپیک، اجلاس IOC، شهر میزبان بازی‌های المپیک را انتخاب می‌کند.

از شهر متقاضی تا شهر نامزد

شهر متقاضی میزبانی بازی‌های المپیک تابستانی یا بازی‌های زمستانی را NOC کشور متبوع همراه با نامه‌ای از شهرداری به IOC پیشنهاد می‌کند. در این مرحله که حدود ده ماه طول می‌کشد همهٔ شهرهای درخواست‌کننده «شهر متقاضی» تلقی می‌شوند. شهرهای متقاضی باید درخواست کتبی را به همراه اسناد لازم تسلیم کنند. اطلاعات این اسناد با توجه به مجموعهٔ سؤالاتی طراحی شده است که خطوط کلی برنامه‌های شهر را برای میزبانی بازی‌های المپیک در اختیار IOC قرار می‌دهد. پروندهٔ درخواست‌های نامزدی را کارگروهی شامل کارمندان و کارشناسان IOC با تفویض هیئت اجرایی IOC ارزیابی می‌کنند. هدف، بررسی امکان شهر برای برگزاری موفق بازی‌های المپیک در سال مورد نظر است. این ارزیابی فنی چند معیار را شامل می‌شود، از جمله حمایت دولت، افکار عمومی، زیرساخت‌های عمومی، امنیت، محل برگزاری مسابقات، اسکان، و حمل‌ونقل. در پایان این مرحله، هیئت اجرایی IOC بنابر گزارش کارگروه، شهرهای نامزد را تعیین می‌کند.

از شهر نامزد تا شهر میزبان

به دنبال تصمیم هیئت اجرایی IOC، شهرهایی که شهرهای نامزد پذیرفته شدند راهیِ مرحلهٔ دوم فرایند درخواست می‌شوند. در این مرحله ملزم‌اند مطالب تفصیلی‌تری را در پروندهٔ نامزدی خود به IOC تسلیم کنند که دربردارندهٔ پاسخ به یک سری سؤالات دیگری است.

پروندهٔ نامزدها را کمیسیون ارزیابی بررسی می‌کند که متشکل است از اعضای IOC، نمایندگان IFها، NOCها، کمیسیون ورزشکاران IOC، و کمیتهٔ بین‌المللی پارالمپیک، و سایر کارشناسان. کمیسیون از هر یک از شهرهای میزبان بازدید می‌کند و گزارشی از یافته‌های خود را به هیئت اجرایی و اعضای IOC می‌دهد.

در اجلاس IOC و پیش از رأی‌گیری، هر یک از شهرهای نامزد معرفی نهایی خود را انجام می‌دهد. در رأی‌گیری، شهر نامزدی که اکثریت آرا را به دست آورد شهر میزبان انتخاب می‌شود. اگر در دور اول رأی‌گیری هیچ شهری اکثریت آرا را کسب نکند، شهر نامزدی که کمترین رأی را آورده کنار گذاشته می‌شود و دور دیگری از رأی‌گیری انجام می‌شود.

فقط اعضای فعال IOC حق رأی دارند. اعضایی که شهری از کشورشان نامزد میزبانی است تا زمانی که شهر نامزد از کشور آن‌ها در رقابت باقی است حق رأی ندارند. اعضای افتخاری و تشریفاتی و نیز اعضای منفصل مجاز به رأی دادن نیستند. پیش از آنکه شهر میزبان در نشستی انتخاب شود، هیئت اجرایی IOC ابتدا فهرست نهایی شهرهای نامزد را تدوین می‌کند تا در جلسه مجموع عمومی IOC به رای گذاشته شود.

پس از اعلام شهر میزبان انتخاب شده، آنگاه IOC وارد توافقنامه با شهرداری میزبان و NOC آن کشور می‌شود. این توافقنامه را «قرارداد شهر میزبان» (HCC) می‌نامند که حدود حقوقی مالی، بازرگانی، و قانونی و تعهدات هر سه طرف را مشخص می‌کند. هر دور از بازی‌ها قرارداد خاص خود را دارد.

ج) کمیتهٔ برگزاری بازی‌های المپیک

IOC مسئولیت سازماندهی بازی‌های المپیک را به NOC کشور میزبان و خود شهر میزبان واگذار می‌کند. NOC مسئول تأسیس کمیتهٔ برگزاری است که پس از برپایی مستقیماً به هیئت اجرایی گزارش می‌دهد.

کمیتهٔ برگزاری بازی‌های المپیک (OCOG) مسئول اصلی هماهنگی همهٔ امور وابسته به بازی‌های

المپیک است. این کار در قالب دورهٔ هفت سالهٔ برنامه‌ریزی شده به دقت انجام می‌شود. تعیین وظایف و خدمات در همهٔ ابعاد بازی‌های المپیک مانند رشته‌های ورزشی، محل اجرای مسابقات، امور مالی، فناوری، اسکان، تغذیه، خدمات پزشکی، حمل ونقل، و خدمات رسانه‌ای از این جمله‌اند. داوطلبان همانند کارمندان حقوق‌بگیر OCOG در اجرای بسیاری از وظایف پیوند خورده با برگزاری بازی‌های المپیک نقش اساسی دارند.

کمیتهٔ برگزاری از ابتدای تأسیس تا انحلال باید از منشور المپیک، قرارداد شهر میزبان، و دستورات هیئت اجرایی IOC پیروی کند. به علاوه، برای همکاری مستقیم با IOC ضروری است که کمیتهٔ برگزاری با تعداد دیگری از شرکا- که نقشی حیاتی در بازی‌های المپیک دارند - ارتباط برقرار کند.

د) طرف‌های دیگر و نقش آن‌ها در بازی‌های المپیک

IOC، کمیسیون هماهنگی بازی‌های المپیک، و OGKM

IOC افتخار و مسئولیت میزبانی بازی‌های المپیک را به شهر منتخب میزبانی بازی‌های المپیک واگذار می‌کند. با انجام این کار، IOC متولی بازی‌های المپیک و ناظر و پشتیبان آن باقی می‌ماند.

IOC برای ایفای نقش پشتیبانی خود، اندکی پس از انتخاب شهر میزبان، کمیسیون هماهنگی بازی‌های المپیک را تشکیل می‌دهد. این هیئت ترکیبی از نمایندگان IFها، IOC، NOCها، و ورزشکاران، همچنین کارشناسانی در زمینه‌های گوناگون وابسته به بازی‌های المپیک است.

در هفت سال منتهی به بازی‌های المپیک، کمیسیون هماهنگی، OCOG را در برنامه‌ریزی بازی‌های المپیک یاری می‌دهد و بر آن نظارت می‌کند. این کار به سطح خدمات و امکانات OCOG و کارگروه‌های فنی در جلسات عمومی اعتبار می‌بخشد. بازدیدهای مکرر با گزارشات متناوب به کمیسیون هماهنگی، پیشرفت مواردی مانند ساخت امکانات و زیربناها را ممکن می‌سازد. همچنین، اطمینان از رعایت منشور المپیک و قرارداد شهر میزبان از اهداف کمیسیون است.

دپارتمان بازی‌های المپیک IOC، کمیسیون هماهنگی را با این هدف برگزار می‌کند که اطمینان یابد بازی‌های المپیک به کارآمدترین روش، بیشترین رضایت‌بخشی، و حداکثر هماهنگی ممکن برگزار می‌شوند. یکی از راه‌های تحقق این امر، برنامهٔ مدیریت دانش بازی‌های المپیک (OGKM) است. این برنامه که به سبب انتقال دانش (TOK) از بازی‌های المپیک ۲۰۰۰ در سیدنی تکامل یافت، اکنون خدماتی مانند برگزاری کارگاه‌های آموزشی و دسترسی به شبکهٔ کارشناسان باتجربهٔ بازی‌های المپیک، همچنین دامنهٔ گسترده‌ای از منابع فیلم‌های ویدئویی و مستندات مفید را در اختیار شهرهای متقاضی میزبانی قرار می‌دهد، مانند گزارشات رسمی، دست‌نامه‌های فنی، و گزارش تجارب که متمرکز بر آماده‌سازی و نیازهای بازی‌هاست. به علاوه، OCOGها در چارچوب برنامهٔ مشاهده‌گران در بازی‌ها به صورت انفرادی در امور مربوط به برگزاری بازی‌ها تجربه کسب می‌کنند. در این برنامه، تعدادی از کارمندان عضو OCOG آینده، برای کار در بازی‌های المپیک جاری حضور می‌یابند و با مشاهدهٔ کار همتایان خود و دریافت توضیحات آن‌ها دربارهٔ آماده‌سازی و ادارهٔ بازی‌های المپیک تجربهٔ شخصی کسب می‌کنند.

ورزشکاران

بنابر تصریح قانون ۶ منشور المپیک (۲۰۱۳)، بازی‌های المپیک رقابت‌هایی است تیمی و انفرادی میان ورزشکاران، نه میان کشورها. ورزشکار برای کسب شایستگی شرکت در بازی‌های المپیک باید:

- از منشور المپیک و قوانین فدراسیون بین‌المللی رشتهٔ خود که به تصویب IOC رسیده پیروی کند.
- NOC کشورش او را به بازی‌ها معرفی کرده باشد.
- روحیهٔ بازی جوانمردانه و عدم خشونت را محترم شمارد و متناسب با آن رفتار کند.
- همهٔ جوانب ضوابط جهانی دوپینگ‌زدایی را محترم شمرد و از آن پیروی کند.

کمیته‌های ملی المپیک

همانطور که مادهٔ ۲۷ و ۲۸ قانون منشور المپیک (۲۰۱۳) قید شده، وظایف NOCها تنها معرفی ورزشکارانشان برای شرکت در بازی‌ها نیست، بلکه باید اطمینان حاصل کنند که همهٔ عناصر اجرایی مانند مسافرت و محل اسکان برای ورزشکاران و گروه کارکنان و پرسنل بررسی شده است. تنها کمیتهٔ ملی المپیک می‌تواند دربارهٔ شرکت ورزشکاران پیشنهادی فدراسیون‌های ملی تصمیم بگیرد. این وظیفهٔ NOC است که تضمین کند ورزشکاران شرکت‌کننده از تمامی ابعاد منشور المپیک پیروی می‌کنند.

NOC همچنین بر انتخاب مقدماتی شهرهای متقاضی میزبانی بازی‌ها در کشور خود نظارت می‌کند. قبل از آنکه نام شهر به عنوان شهر متقاضی به IOC معرفی شود، باید ابتدا تأیید NOC کشور خود را دریافت کند. شهر محل بازی‌های المپیک که انتخاب شد، آنگاه NOC یکی از امضاکنندگان قرارداد شهر میزبان و مسئول تشکیل OCOG خواهد بود.

فدراسیون‌های بین‌المللی

هر IF مسئول کنترل فنی و سامان‌بخشی ورزش خود در بازی‌های المپیک به شمار می‌رود. این بدان معناست که در همهٔ عناصر رقابت مثل زمان‌بندی، زمین بازی، محل اجرای تمرین، و همهٔ تجهیزات به طور مشخص باید پیرو قوانین IFها بود. انتخاب داورها و سایر کارکنان فنی ویژهٔ مسابقات و تعیین نتایج نهایی و رده‌بندی مسابقات از وظایف IFهاست.

IF همچنین پیشنهادات و نظراتی دربارهٔ شهرهای داوطلب میزبانی بازی‌های المپیک عرضه می‌دارد.

حامیان مالی، پشتیبانان، و واگذاری پروانه

علاوه بر سودهایی که OCOG از برنامهٔ شرکای TOP کمیتهٔ بین‌المللی المپیک به دست می‌آورد، در پی جستجوی حامیان مالی، پشتیبانان، و واگذاری پروانهٔ خود برای تأمین نیازهایی چون حمل‌ونقل، فناوری، و تغذیه و ایجاد و فروش یادگاری‌های مربوط به بازی‌های المپیک برمی‌آید.

رسانه‌ها

رسانه‌ها به اندازه‌ای در بازی‌های المپیک اهمیت دارند که منشور المپیک مؤکداً مقرراتی را برای شرایط کاری آن‌ها وضع می‌کند. هدف، تأمین کامل‌ترین پوشش ممکن خبری و گسترده‌ترین مخاطب ممکن است. رسانه‌ها دو خدمت اساسی به جنبش المپیک و بازی‌های المپیک می‌کنند. نخست، با خرید حق پخش تلویزیونی، منبع درآمد به شمار می‌روند. دوم، بازی‌ها و دیگر جنبه‌های جنبش المپیک را به خیل گسترده‌ای از مخاطبان غیر حاضر نشان می‌دهند. تصویری که بیشتر مردم جهان از المپیسم در ذهن دارند، همان تصویر ارائه شده از رسانه‌هاست.

کمیتهٔ برگزاری باید برای پخش رادیویی و تلویزیونی، امکانات پیچیده‌ای را با هزینهٔ خود تأمین کند، اما سهمی از حق پخش تلویزیونی توافق شده میان IOC و شبکهٔ رادیو و تلویزیون دریافت می‌دارد.

تاریخ ورود ورزش‌ها و رشته‌های مشمول برنامهٔ بازی‌های المپیک تا دورهٔ سی‌ویکم بازی‌ها

ورزش/رشته	مردان	زنان
دوومیدانی	۱۸۹۶	۱۹۲۸
ورزش‌های آبی		
شیرجه	۱۹۰۴	۱۹۱۲
شنا	۱۸۹۶	۱۹۱۲
شنای سینکرونایز	--	۱۹۸۴
واترپلو	۱۹۰۰	۲۰۰۰
تیروکمان[۱]	۱۹۰۰	۱۹۰۴
بدمینتون	۱۹۹۲	۱۹۹۲
بسکتبال	۱۹۳۶	۱۹۷۶
مشت‌زنی	۱۹۰۴	۲۰۱۲
کانو/ کایاک		
آبهای آرام	۱۹۳۶	۱۹۴۸
اسلالوم[۲]	۱۹۷۲	۱۹۷۲
دوچرخه‌سواری		
BMX	۲۰۰۸	۲۰۰۸
دوچرخه‌سواری کوهستان	۱۹۹۶	۱۹۹۶
جاده	۱۸۹۶	۱۹۸۴
پیست	۱۸۹۶	۱۹۸۸
سوارکاری[۳]		
درساژ	۱۹۱۲	۱۹۵۲
ابونتیک	۱۹۱۲	۱۹۵۲
پرش با اسب	۱۹۰۰	۱۹۵۲
شمشیربازی	۱۸۹۶	۱۹۲۴
فوتبال	۱۹۰۰	۱۹۹۶

ورزش/رشته	مردان	زنان
گلف[۴]	۱۹۰۰	۱۹۰۰
ژیمناستیک		
هنری	۱۸۹۶	۱۹۲۸
موزون	--	۱۹۸۴
ترامپولین	۲۰۰۰	۲۰۰۰
هندبال[۴]	۱۹۳۶	۱۹۷۶
هاکی	۱۹۰۸	۱۹۸۰
جودو	۱۹۶۴	۱۹۹۲
پنج‌گانهٔ نوین	۱۹۱۲	۲۰۰۰
روئینگ[۵]	۱۸۹۶	۱۹۷۶
راگبی[۷]	۱۹۰۰	
قایقرانی بادبانی[۸]	۱۹۰۰	۱۹۰۰
تیراندازی[۹]	۱۸۹۶	۱۹۶۸
تنیس روی میز	۱۹۸۸	۱۹۸۸
تکواندو	۲۰۰۰	۲۰۰۰
تنیس[۱۰]	۱۸۹۶	۱۹۰۰
سه‌گانه	۲۰۰۰	۲۰۰۰
والیبال		
سالنی	۱۹۶۴	۱۹۶۴
ساحلی	۱۹۹۶	۱۹۹۶
وزنه‌برداری	۱۸۹۶	۲۰۰۰
کشتی		
آزاد[۱۱]	۱۹۰۴	۲۰۰۴
فرنگی	۱۸۹۶	--

۱. تیراندازی باکمان پیش از آنکه به مدت ۵۰ سال از برنامهٔ بازی‌های المپیک برچیده شود، در سال‌های ۱۹۰۰ تا ۱۹۲۰ چند بار ورزش المپیکی بوده است و در بازی‌های ۱۹۷۲ در مونیخ دوباره برقرار شد.

۲. این رشته مارپیچ کوچک برای اولین بار در بازی‌های ۱۹۷۲ در مونیخ جزو بازی‌های المپیک شد. از ۱۹۷۶ تا ۱۹۸۸ در بازی‌ها نبود، ولی در ۱۹۹۲ دوباره به بازی‌ها بازگشت.

۳. تا پیش از سال ۱۹۵۲، فقط مردان در رقابت‌های سوارکاری شرکت می‌کردند. همهٔ سوارکاران افسران نظامی بودند. در سال ۱۹۵۲ این محدودیت برداشته شد و از آن به بعد مردان و زنان در مواد مشابه با یکدیگر رقابت کرده‌اند.

۴. گلف در ۱۹۰۰ و ۱۹۰۴ وارد برنامهٔ بازی‌های المپیک شد. گلف دوباره برای بازی‌های المپیاد سی و دوم در ۲۰۱۶ در برنامه قرار خواهد گرفت.

۵. هندبال (روی چمن) در بازی‌های ۱۹۳۶ برلین گنجانده شد. سپس، از برنامه‌ها کنار گذاشته شد و در بازی‌های المپیک ۱۹۷۲ مونیخ به شکل فعلی (سالنی) دوباره جزو برنامه‌ها قرار گرفت.

۶. روئینگ در برنامه بازی‌های المپیک ۱۸۹۶ وجود داشت، ولی رقابت‌ها به دلیل شرایط نامناسب هوا لغو شد.

۷. انجمن راگبی در ۱۹۰۰، ۱۹۰۸، ۱۹۲۰ و ۱۹۲۴ جزو برنامه بازی‌های المپیک بود. در ۲۰۱۶ sevens راگبی در برنامه بازی‌ها قرار خواهد داشت.

۸. پیش از جداسازی مسابقات قایقرانی بادبانی زنان ۱۹۸۸، زنان در مسابقات مختلط با مردان رقابت می‌کردند.

۹. زنان نخستین بار در رقابت‌های تیراندازی در سال ۱۹۶۷ در رقابت‌های مختلط با مردان شرکت کردند. تنها از بازی‌های ۱۹۹۶ در آتلانتا به بعد برنامه المپیک شامل مسابقات جداگانه مردان و زنان شد.

۱۰. تنیس در سال‌های ۱۸۹۶تا ۱۹۲۴ جزو برنامه بازی‌های المپیک بود و در سال ۱۹۸۸ دوباره جزو برنامه بازی‌ها در آمد.

۱۱. از سال ۱۹۲۰، کشتی آزاد و فرنگی دو رقابت جداگانه شد. پیش از آن (به جز سال۱۹۰۸)، فقط یک رشته و معمولا فرنگی در برنامه بازی‌های المپیک بود.

هـ) عناصر بازی‌های المپیک

برنامهٔ المپیک

برنامهٔ المپیک برنامهٔ ورزش‌ها، رشته‌ها، و مواد مسابقاتی است که IOC برای بازی‌های المپیاد و المپیک زمستانی تعیین می‌کند. برای آنکه رشتهٔ ورزشی رشته‌ای المپیکی شود باید فدراسیون بین‌المللی ورزشی‌ای که IOC آن را به رسمیت می‌شناسد ادارهٔ آن را بر عهده گیرد. رشته شاخه‌ای از ورزش است که یک یا چند ماده دارد. برای مثال، دوچرخه‌سواری جاده‌ای، دوچرخه‌سواری پیست، دوچرخه‌سواری کوهستان، و BMX همگی شاخه‌هایی از ورزش دوچرخه‌سواری‌اند. مسابقه رقابتی است در یک ورزش یا رشته‌های آن که به رده‌بندی می‌انجامد و موجب اعطای مدال و حکم می‌شود. برای مثال، مسابقهٔ انفرادی جادهٔ بانوان یا مسابقهٔ تایم تریل انفرادی مردان مسابقاتی در رشتهٔ دوچرخه‌سواری‌اند.

در تاریخ بازی‌های المپیک به تدریج تعداد رشته‌ها و ورزش‌ها در برنامهٔ المپیک افزایش یافته است. در مسابقهٔ بازی‌های المپیک تابستانی تعداد ورزش‌های موجود در برنامهٔ المپیک از هفت ورزش در بازی‌های المپیک آتن ۱۸۹۶ به بیش از ۲۸ ورزش در برنامهٔ المپیک امروز افزایش یافته است که ۲۵ ورزش آن باید طبق تصریح منشور المپیک «ورزش‌های اصلی» باشند.

در مورد بازی های المپیک زمستانی تعداد رشته‌هایی که به برنامه اضافه شده است رشد بیشتری داشته است. در سال ۱۹۲۴ این برنامه شامل ۸ رشته (برای ۶ ورزش) در مقایسه با ۱۵ رشته (برای ۷ ورزش) در برنامه امروزی بازی‌های المپیک زمستانی بود.

برنامهٔ بازی‌های المپیک هنوز ثابت نیست و تبادل افکار، قوانین، و تصمیمات مربوط به آن طی زمان تکامل می‌یابد. امروزه، بعد از هر دوره بازی‌های المپیک، کمیسیون برنامه‌ریزی المپیکِ IOC، از ۳۹ معیار برای بازنگری برنامهٔ بازی‌های المپیک استفاده

تاریخ اولین شمول ورزش‌ها و رشته‌ها در برنامهٔ بازی‌های المپیک زمستانی تا دورهٔ ۲۲ بازی‌های زمستانی

ورزش/رشته	مردان	زنان
دوگانه	۱۹۶۰	۱۹۹۲
با بسلیت		
بابسلیت	۱۹۲۴	۲۰۰۲
اسکلتون[۱]	۱۹۲۸	۲۰۰۲
کرلینگ[۲]	۱۹۲۴	۱۹۹۸
هاکی روی یخ[۳]	۱۹۲۴	۱۹۹۸
لوژ سواری	۱۹۶۴	۱۹۶۴
اسکیت		
اسکیت نمایشی[۴]	۱۹۲۴	۱۹۲۴
اسکیت سرعت مسافت کوتاه	۱۹۹۲	۱۹۹۲
اسکیت سرعت	۱۹۲۴	۱۹۶۰

ورزش/رشته	مردان	زنان
اسکی		
اسکی آلپاین	۱۹۳۶	۱۹۳۶
اسکی صحرانوردی	۱۹۲۴	۱۹۵۲
اسکی آزاد	۱۹۹۲	۱۹۹۲
نوردیک ترکیبی	۱۹۲۴	--
پرش با اسکی	۱۹۲۴	--
اسنوبورد	۱۹۹۸	۱۹۹۸

۱. رشتهٔ اسکلتون در ۱۹۲۸ و ۱۹۴۸ جزو برنامهٔ بازی‌های المپیک بود. در سال ۲۰۰۲ دوباره برگزار شد.
۲. کرلینگ در ۱۹۲۴ جزو برنامهٔ بازی‌های المپیک بود، سپس از برنامهٔ بازی‌های المپیک برداشته شد و در ۱۹۹۸ دوباره پدیدار گشت.
۳. پیش از اولین بازیهای المپیک زمستانی، هاکی روی یخ در بازیهای المپیاد هفتم در آنتورپ در ۱۹۲۰ جزو برنامه بازیهای المپیک بود.
۴. پیش از اولین بازیهای المپیک زمستانی، اسکیت نمایشی در بازیهای المپیاد چهارم در لندن ۱۹۰۸ و بازیهای المپیاد هفتم در آنتورپ در ۱۹۲۰ جزو برنامه بازیهای المپیک بود.

می‌کند تا اطمینان یابد برنامهٔ بازی‌ها مهیج و مناسب است. ورزش‌ها برای پیوستن به برنامهٔ بازی‌های المپیک و باقی ماندن در آن باید از خود معیار شایستگی نشان دهند. معیارهای شایستگی و تعداد ورزشکاران هر رشته نیز ارزیابی می‌شود. پیشنهادات کمیسیون دربارهٔ اصول و ساختار برنامهٔ بازی‌های تابستانی و زمستانی المپیک ابتدا به هیئت اجرایی IOC عرضه می‌شود. سپس، به اجلاس IOC گزارش می‌شود. اجلاس IOC تصمیم می‌گیرد چه ورزش‌هایی در برنامهٔ بازی‌های المپیک باقی بماند و هیئت اجرایی IOC رشته‌ها و مواد را مشخص می‌کند.

برنامهٔ فرهنگی

هنگامی که پیر دو کوبرتن برای الهام گرفتن به بازی‌های المپیک باستان و فرهنگ یونان می‌نگریست، تخیل او به همان اندازهٔ عناصر ورزشی، عوامل فرهنگی را هم دربرمی‌گرفت.

به جای رقابت‌های هنری، نمایش هنری بخشی از مراسم بازی‌های المپیک شد و امروزه طبق قانون ۳۹ منشور المپیک، OCOG برنامهٔ رویدادهای فرهنگی‌ای را اداره می‌کند که باید هیئت اجرایی تصویب کند و دست کم همهٔ مدت فعال بودن دهکدهٔ المپیک ادامه یابد.

مراسم‌ها

امروزه مراسم افتتاحیه و اختتامیهٔ بازی‌های المپیک با تشریفات و نمایش‌های پرشکوهش فقط رویدادی برای نشان دادن شروع و پایان هر دور از بازی‌ها نیست، بلکه به اندازهٔ خود رقابت‌ها برجسته و جالب است. امروز، عناصر مراسم مانند سوگند ورزشکاران، رژهٔ ورزشکاران، حمل پرچم المپیک، اعلام رسمی افتتاح و اختتام بازی‌های المپیک، و پیش‌بینی همواره مشتاقانهٔ این سؤال که چه کسی مشعل بازی‌های المپیک را روشن خواهد کرد رسوم دیرینه‌ای محسوب می‌شوند. در سال ۱۹۲۰، بیشتر این عناصر که بعضی از آن‌ها را نخستین بار پیر دو کوبرتن مطرح کرد به بازی‌های المپیک گنجانده شده است.

مراسم توزیع مدال هم طی زمان تکامل یافته است. در دوره‌های نخست، مدال‌ها اغلب در پایان بازی‌های المپیک به طور یکجا توزیع می‌شد. در بازی‌های المپیک ۱۹۰۴ بود که مدال‌های طلا، نقره، و برنز به ترتیب به مقام‌های اول، دوم، و سوم اهدا شد. سکوی مدال تا بازی‌های المپیک زمستانی ۱۹۳۲ پیش‌بینی نشده بود. امروزه، کمیتهٔ برگزاری باید دستورالعمل‌های طرح‌ریزی شدهٔ تشریفات را در همهٔ این مراسم‌ها اجرا کند.

دهکدهٔ المپیک

دهکدهٔ المپیک که گاهی به آن «دهکدهٔ ورزشکاران» نیز می‌گویند نخستین بار در بازی‌های المپیک پاریس ۱۹۲۴ سازماندهی شد. اولین دهکدهٔ المپیک رسمی که فقط به آقایان اختصاص داشت، در المپیاد دهم در لس‌آنجلس در سال ۱۹۳۲ باب شد.

اگر چه همهٔ ورزشکاران زندگی در دهکدهٔ المپیک را انتخاب نمی‌کنند، قانون ۳۸ منشور المپیک OCOG را ملزم به تدارک دهکدهٔ المپیک و پوشش همهٔ هزینه‌های تغذیه و مسکن موقت می‌کند. هدف دهکدهٔ المپیک، گردهم آوردن همهٔ مسابقه‌دهندگان، سرپرستان، و سایر کارکنان تیم‌ها در یک مکان است. اگر این کار به دلیل استقرار محل مسابقات امکان‌پذیر نباشد، باز هم OCOG مسئول تأمین محل سکونت تیم‌ها خواهد بود.

و) گستردگی جهانی بازی‌های المپیک

یکی از ژرف‌نگری‌های پیر دو کوبرتن در بازی‌های المپیک نوین آن بود که برخلاف بازی‌های المپیک باستان، مراسمی بین‌المللی باشد تا ملی. ورزشکاران سرتاسر جهان تنها نباید فرصت گردهم آمدن برای رقابت در ورزش را داشته باشند، بلکه باید با هم تعامل کنند و از یکدیگر بیاموزند.

به مرور زمان، اندیشهٔ کلی کوبرتن با استفاده از کلماتی مانند جهان‌گرایی، تفاهم جهانی، جهانی، جهان‌شمولی، و دیگر شاخص‌های ویژه شرح داده شد. رشد مشارکت در بازی‌های المپیک، پیامدهای بازی‌های المپیک، برنامه‌ریزی بازی‌های المپیک، و پوشش رسانه‌ای بازی‌های المپیک تنها تعدادی از شاخص‌هایی‌اند که می‌توان برای اثبات جهان‌شمولی تاریخی بازی‌های المپیک استفاده کرد.

شرکت ورزشکاران در بازی‌ها

در اولین دور مراسم بازی‌های المپیاد در سال ۱۸۹۶ در آتن، ۲۴۱ ورزشکار از ۱۴ کشور و از سه قاره در رقابت‌ها شرکت کردند. در سال ۱۹۱۲ در استکهلم، ۲۴۰۷ ورزشکار از پنج قاره شرکت کردند و ارقام امروزی، خود گویای همه چیز است.

در بازی‌های المپیک زمستانی سال ۱۹۲۴ نیز ۲۵۸ ورزشکار شرکت‌کننده از ۱۶ کشور از دو قاره به ۲۵۶۶ ورزشکار از پنج قاره در سال ۲۰۱۰ در درونکوور افزایش یافت.

بازی‌های المپیک تابستانی

دور	سال	شهر	کمیته‌های ملی المپیک	مسابقات	ورزشکاران
۱	۱۸۹۶	آتن	۱۴	۴۳	۲۴۱
۲	۱۹۰۰	پاریس	۲۴	۹۵	۹۹۷
۳	۱۹۰۴	سنت لوئیس	۱۲	۹۱	۶۵۱
۴	۱۹۰۸	لندن	۲۲	۱۱۰	۲۰۰۸
۵	۱۹۱۲	استکهلم	۲۸	۱۰۲	۲۴۰۷
۶	۱۹۱۶	برگزار نشد	--	--	--
۷	۱۹۲۰	آنتورپ	۲۹	۱۵۴	۲۶۲۶
۸	۱۹۲۴	پاریس	۴۴	۱۲۶	۳۰۸۹
۹	۱۹۲۸	آمستردام	۴۶	۱۰۹	۲۸۸۳
۱۰	۱۹۳۲	لس‌آنجلس	۳۷	۱۱۷	۱۳۳۲
۱۱	۱۹۳۶	برلین	۴۹	۱۲۹	۳۹۶۳
۱۲	۱۹۴۰	برگزار نشد	--	--	--
۱۳	۱۹۴۴	برگزار نشد	--	--	--
۱۴	۱۹۴۸	لندن	۵۹	۱۳۶	۴۱۰۴
۱۵	۱۹۵۲	هلسینکی	۶۹	۱۴۹	۴۹۵۵
۱۶	۱۹۵۶	ملبورن	۶۷	۱۴۵	۳۱۵۵
۱۷		استکهلم	۲۹	۶	۱۵۹
۱۸	۱۹۶۰	رم	۸۳	۱۵۰	۵۳۳۸
۱۹	۱۹۶۴	توکیو	۹۳	۱۶۳	۵۱۵۱
۲۰	۱۹۶۸	مکزیکوسیتی	۱۱۲	۱۷۲	۵۵۱۶
۲۱	۱۹۷۲	مونیخ	۱۲۱	۱۹۵	۷۱۳۴
۲۲	۱۹۷۶	مونترال	۹۲	۱۹۸	۶۰۸۴
۲۳	۱۹۸۰	مسکو	۸۰	۲۰۳	۵۱۷۹
۲۴	۱۹۸۴	لس‌آنجلس	۱۴۰	۲۲۱	۶۸۲۹
۲۵	۱۹۸۸	سئول	۱۵۹	۲۳۷	۸۳۹۱
۲۶	۱۹۹۲	بارسلونا	۱۶۹	۲۵۷	۹۳۵۶
۲۷	۱۹۹۶	آتلانتا	۱۹۷	۲۷۱	۱۰۳۱۸
۲۸	۲۰۰۰	سیدنی	۱۹۹	۳۰۰	۱۰۶۵۱
۲۹	۲۰۰۴	آتن	۲۰۱	۳۰۱	۱۰۶۲۵
۳۰	۲۰۰۸	پکن	۲۰۴	۳۰۲	۱۰۹۴۲
۳۱	۲۰۱۲	لندن	۲۰۴	۳۰۲	--
۳۲	۲۰۱۶	ریودوژانیرو	--	--	--
۳۳	۲۰۲۰	توکیو	--	--	--

بازی‌های المپیک زمستانی

دور	سال	شهر	کمیته‌های ملی المپیک	مسابقات	ورزشکاران
۱	۱۹۲۴	شامونی	۱۶	۱۶	۲۵۸
۲	۱۹۲۸	سنت موریس	۲۵	۱۴	۴۶۴
۳	۱۹۳۲	لیک پلاسید	۱۷	۱۴	۲۵۲
۴	۱۹۳۶	کارمیچ پارتین کیرچن	۲۸	۱۷	۶۴۶
--	۱۹۴۰	برگزار نشد	--	--	--
--	۱۹۴۴	برگزار نشد	--	--	--
۵	۱۹۴۸	سنت موریس	۲۸	۲۲	۶۶۹
۶	۱۹۵۲	اسلو	۳۰	۲۲	۶۹۴
۷	۱۹۵۶	کرتینادامپز	۳۲	۲۴	۸۲۱
۸	۱۹۶۰	اسکواولی	۳۰	۲۷	۶۶۵
۹	۱۹۶۴	اینسبورگ	۳۶	۳۴	۱۰۹۱
۱۰	۱۹۶۸	گرنوبول	۳۷	۳۵	۱۱۵۸
۱۱	۱۹۷۲	سالرور	۳۵	۳۵	۱۰۰۶
۱۲	۱۹۷۶	اینسبورک	۳۷	۳۷	۱۱۲۳
۱۳	۱۹۸۰	لیک پلاسید	۳۷	۳۸	۱۰۷۲
۱۴	۱۹۸۴	سارایوو	۴۹	۳۹	۱۲۷۲
۱۵	۱۹۸۸	کلگری	۵۷	۴۶	۱۴۲۳
۱۶	۱۹۹۲	آلبرتا	۶۴	۵۷	۱۸۰۱
۱۷	۱۹۹۴	لیلهامر	۶۷	۶۱	۱۷۳۷
۱۸	۱۹۹۸	ناگانو	۷۲	۶۸	۲۱۷۶
۱۹	۲۰۰۲	سالت لیک سیتی	۷۷	۷۸	۲۳۹۹
۲۰	۲۰۰۶	تورین	۸۰	۸۴	۲۵۰۸
۲۱	۲۰۱۰	ونکوور	۸۲	۸۶	۲۵۶۶
۲۲	۲۰۱۴	سوچی	--	--	--
۲۳	۲۰۱۸	پیونگ یانگ	--	--	--

افزایش تعداد شرکت‌کنندگان در طول سال‌ها دلایل مختلفی دارد. یک دلیل، افزایش علاقه به بازی‌های المپیک است. سایر تغییرات مانند افزایش تعداد مسابقات در بازی‌های المپیک و فرصت‌های بیشتر برای حضور زنان و نیز رویدادهای جهانی مانند فروپاشی اتحاد شوروی به افزایش کمیته‌های ملی المپیک و ورزشکاران شرکت کننده منجر شد. به علاوه، برنامه‌هایی مانند برنامهٔ بورس آموزش همبستگی المپیک ویژهٔ ورزشکاران برای بسیاری از ورزشکارانی که به طریق دیگری امکان آموزش و شایستگی حضور و یا حتی کسب مدال در المپیک را نداشتند این گونه فرصت‌ها را ممکن ساخت.

نتایج بازی‌های المپیک

نتایج بازی‌های المپیک نیز رشد جهانی بازی‌های المپیک را نشان می‌دهد. در ۱۸۹۶ در اولین دور بازی‌های المپیک نوین در آتن، ورزشکارانی از یازده کشور از چهار قاره مدال‌ها را کسب کردند. در بازی‌های المپیک تابستانی سی‌ام در لندن در سال ۲۰۱۲، ورزشکارانی از ۸۵ کشور از پنج قاره مدال کسب کردند که برخی از آن‌ها اولین مدال کشورشان را به دست می‌آوردند. حتی در بازی‌های المپیک زمستانی، انحصار شرکت در بازی‌ها و کسب نتایج جالب توجه ورزشکاران کشورهایی که به طور عادی با ورزش‌های زمستانی پیوند خورده بودند چندان طول نکشید. در سال ۱۹۲۴ در شامونی تنها ۱۰ کشور از دو قاره مدال‌ها را به خانه بردند، در حالی که در المپیک زمستانی بیست و یکم ونکوور ۲۰۱۰، ۲۶ کشور از چهار قاره مدال‌ها را کسب کردند.

برنامهٔ المپیک

جهان‌شمولی یکی از ۳۳ معیاری است که امروزه برای بازبینی برنامهٔ بازی‌های المپیک استفاده می‌شود. در این مورد، جهان‌شمولی از نظر آماری با تعداد IFهای رسمی و مشارکت آن‌ها در سطوح مشخص مسابقات معین می‌شود. توزیع جهانی امتیاز که با پراکندگی قاره‌ای مدال‌ها در یک ورزش در بازی‌های المپیک تعیین می‌شود نیز مهم است.

پخش بازی‌ها

امروزه، طبق قانون ۴۹ بند یک از منشور المپیک (۲۰۱۰)، «IOC همهٔ اقدامات لازم در تأمین کامل‌ترین پوشش رسانه‌های مختلف و فراوان‌ترین مخاطب ممکن در جهان برای بازی‌های المپیک را به عهده دارد.»

از سال ۲۰۰۹، سرویس پخش رسانه‌ای IOC (OBS) بر عملکرد پخش‌کنندهٔ میزبان بازی‌های المپیک نظارت می‌کند. با این ابتکار، هر پخش‌کنندهٔ بازی‌های المپیک می‌تواند هر یک از رویدادها را از مجموعهٔ کامل رشته‌های موجود در برنامهٔ زمان‌بندی بازی‌های المپیک انتخاب کند. افزایش پوشش پخش رسانه‌ای میزبان موجب می‌شود شرکای پخش بازی‌های المپیک، فرصت‌های برنامه‌سازی وسیع‌تر در ورزش‌های بیشتری را داشته باشند و شرکای پخش رسانه‌ای را به ارسال پوشش کامل‌تر بازی‌های المپیک به مخاطبان سراسر جهان قادر می‌سازد. IOC همچنین با پخش‌کنندهٔ خود همکاری می‌کند تا اطمینان حاصل کند که میزان رو به رشدی از پوشش زندهٔ خبری تأمین می‌شود. همچنین، آخرین فناوری‌ها از جمله HDTV، پوشش اینترنتی زنده، و پوشش تلفن همراه در بیشترین مناطق ممکن در اختیار باشد.

ز) پرسش‌ها

۱. برای اولین بار چه زمانی NOC شما در بازی‌های المپیک تابستانی یا زمستانی شرکت کرد؟

۲. قهرمانان المپیک در کشور شما چه کسانی‌اند؟ چرا؟

۳. شرایط شایستگی برای حضور در بازی‌های المپیک برای ورزشکار کدام است؟

۴. مهم‌ترین عناصری که هنگام انتخاب شهر میزبان المپیک باید در نظر گرفت کدام‌اند؟

۵. چرا برای IOC و OCOGها داشتن برنامهٔ مدیریت دانش بازی‌های المپیک در جای خود اهمیت دارد؟

۶. آیا فکر می‌کنید بازی‌های المپیک واقعاً جهانی است؟

REFERENCES

www.olympic.org
Olympic Charter
The Modern Olympic Games Educational Factsheet - The Olympic Museum, www.olympic.org
www.vancouver2010.com / www.london2012.com / www.sochi2014.com / rio2016.org

فصل ۷

فتح‌الله مسیبی

بازی‌های المپیک جوانان

الف) پیدایش بازی‌های المپیک جوانان ۷۲

ب) چشم‌انداز و عناصر اصلی ۷۲

ج) روال تقاضا و گزینش شهرهای میزبان ۷۳

د) زیربناها ۷۳

هـ) اولین دورهٔ بازی‌های المپیک تابستانی جوانان ۲۰۱۰ ..... ۷۴

و) اولین دورهٔ بازی‌های المپیک زمستانی جوانان ۲۰۱۲ ..... ۷۵

ز) پرسش‌ها ۷۶

الف) پیدایش بازی‌های المپیک جوانان

بازی‌های المپیک جوانان (YOG) طرحی نو و پرشور بود که برای آموزش جوانان سرتاسر جهان پدید آمد. این بازی‌ها نقطهٔ عطف مهمی برای IOC و جنبش المپیک به شمار می‌رود، زیرا تصمیم IOC به ادامهٔ جلب جوانان و ارائهٔ ارزش‌های جنبش المپیک به آن‌ها را نشان می‌دهد. اولین اقدام برای بازی‌های المپیک جوانان به ابتکار رئیس ژاک روگ انجام شد و هیئت اجرایی IOC در آوریل ۲۰۰۷ متفق‌القول از اندیشهٔ وی استقبال کردند. اعضای IOC طرح را در ۱۱۹امین اجلاس خود در گواتمالا سیتی (ژولای ۲۰۰۷) تصویب کردند. اولین دورهٔ المپیک تابستانی جوانان در سنگاپور در سال ۲۰۱۰ و اولین دورهٔ بازی‌های زمستانی YOG در اینسبورگ در ۲۰۱۲ انجام شد.

ب) چشم‌انداز و عناصر اصلی

چشم‌انداز بازی‌های المپیک جوانان الهام بخشیدن به جوانان سرتاسر جهان برای مشارکت در ورزش و پذیرفتن و همزیستی با ارزش‌های جنبش المپیک است. به همین دلیل موادی که IOC برای جوانان ورزشکار ۱۵ تا ۱۸ ساله برنامه‌ریزی کرد میان ورزش، فرهنگ، و تعلیم و تربیت تعادل ایجاد می‌کند. YOG برای تعمیم این معارف در سرتاسر جنبش المپیک و تشویق جوانان به ایفای نقش فعال در اجتماع طراحی شده است.

اهداف اصلی YOG به قرار زیرند:

- گردهم آوردن بهترین ورزشکاران جوان و برگزاری بازی‌ها
- ارائهٔ چهره‌ای منحصر به فرد و مؤثر از المپیسم
- نوآوری در آموزش المپیک و تبادل نظر دربارهٔ ارزش‌های المپیک و چالش‌های آن با جامعه
- مشارکت و گردهم‌آوردن فرهنگ‌های جهان در محیطی شاد
- دستیابی به جوامع جوان در سرتاسر جهان برای گسترش ارزش‌های المپیک
- بالا بردن سطح آگاهی و مشارکت ورزش در میان جوانان
- تریبونی برای نوآوری در جنبش المپیک
- اجرای رویدادی ورزشی در بالاترین سطح استاندارد بین‌المللی.

بازی‌های المپیک تابستانی و زمستانی جوانان هر چهار سال یک بار به تناوب برگزار می‌شود. در همان سال برگزاری YOG تابستانی، بازی‌های المپیک زمستانی جوانان نیز برگزار می‌شود.

پیش‌نیازهای سازمانی برای میزبانی YOG اهمیت کمتری نسبت به بازی‌های المپیک دارد. در مقایسه با بازی‌های المپیک تابستانی اخیر که ۱۰۵۰۰ ورزشکار در آن حضور یافتند، اولین دورهٔ بازی‌های تابستانی YOG، ۳۶۰۰ ورزشکار و ۱۴۵۰ مسئول را گردهم آورد. ۱۰۰۰ ورزشکار در رشته‌های زمستانی خود شرکت خواهند کرد. YOG تابستانی و زمستانی به ترتیب حداکثر ۱۲ و ۱۰ روز به طول انجامید.

مشارکت همهٔ ۲۰۵ NOC عاملی مهم در تضمین جهان‌شمولی YOG است. از این رو، جایی برای هر NOC منظور شد و هر NOC توانست دست‌کم چهار ورزشکار را در بازی‌های YOG شرکت دهد.

ضوابط جهانی دوپینگ‌زدایی نیز که با اصول زیربنایی المپیسم و قوانین منشور المپیک همسوست در این بازی‌ها مانند بازی‌های المپیک اعمال می‌شود.

تمرکز بر تعلیم و تربیت از راه ورزش

YOG، علاوه بر برنامهٔ رقابت‌های ورزشی، برنامهٔ آموزشی و فرهنگی است که برای آشنایی ورزشکاران جوان با المپیسم و ارزش‌های بازی‌های المپیک با روحیه‌ای شاد و خوشایند و بالا بردن سطح آگاهی آن‌ها نسبت به موضوعات مهمی مانند سودمندی شیوهٔ زندگی سالم، مبارزه علیه دوپینگ، و نقش ورزشکاران به عنوان سفیران ورزشی در جوامعشان در بازی‌های المپیک جای داده شد.

ج) روال تقاضا و گزینش شهرهای میزبان

شهرهای میزبان در پاسخ به سؤالات مشروح IOC دربارهٔ ۱۵ موضوع زیر باید پروندهٔ نامزدی خود را برای تصویب تسلیم کنند: افکار عمومی و سنت ورزشی، شرایط کلی و ساختار سیاسی و اقتصادی، جنبه‌های حقوقی و قانونی، تشریفات کمرگی و مهاجرتی، امور مالی، تجارت، ورزش، فرهنگ، تعلیم و تربیت و آداب، دهکدهٔ المپیک جوانان، خدمات پزشکی و کنترل دوپینگ، امنیت، سکونت و پذیرایی، حمل‌ونقل، فناوری، و مدیریت رسانه‌ای.

پرونده‌های نامزدی را هیئتی از کارشناسان مطالعه می‌کنند. پرونده‌ها برای تدوین فهرست کوتاهی از کاندیداها آنالیز می‌شوند تا کمیسیون ارزیابی IOC که از سوی رئیس IOC تعیین می‌شود و متشکل از نمایندگان جنبش المپیک است ارزیابی آن‌ها را انجام دهند. در پایان این روال، کمیسیون ارزیابی گزارشی از فهرست شهرهای نامزد را به هیئت اجرایی عرضه می‌کند. این فهرست برای رأی‌گیری به اجلاس IOC برای انتخاب شهر میزبان تحویل می‌شود.

مسئولیت‌ها و نقش‌های تمامی طرف‌های دست‌اندرکار برگزاری بازی‌های المپیک جوانان با امضای قرارداد شهر میزبان از سوی نمایندگان IOC شهر برگزیده و NOC مربوط رسمیت می‌یابد.

د) زیربناها

محل اجرا. زیربناها و سطح خدمات باید با هدف YOG تناسب داشته باشد و شرایطی متناسب و درخور ورزشکاران نخبه فراهم سازد. محل برگزاری مسابقات ورزشی در شهر محل اسکان خواهد بود و ورزشگاه جدیدی ساخته نمی‌شود. استفاده از ورزشگاه‌های چند منظوره (یک ورزشگاه برای ورزش‌ها/ رشته‌های مختلف) تشویق می‌شود. سایر ورزشگاه‌ها از جمله مرکز اصلی رسانه‌ای کوچک و تعدادی ساختمان آمفی‌تئاتر به کارگروه‌ها و گردهمایی‌های برنامه‌های فرهنگی- آموزشی YOG اختصاص می‌یابد.

دهکدهٔ المپیک جوانان. دهکدهٔ المپیک جوانان با ظرفیت ۶۰۰۰ تخت (۱۷۰۰ تخت برای YOG زمستانی) تدارک دیده می‌شود. طراحی شامل استفاده از بناهای موجود، نوسازی بناهای موجود، یا ایجاد تأسیسات شهری جدید و پروژهٔ خانه‌سازی، دهکده‌ای به سبک اردویی، یا گروهی از هتل‌هاست. دهکده قلب YOG به شمار می‌رود و برای شرکت‌کنندگان امتیازی است که تجارب و فرهنگ خود را در میان خود و با وابستگانشان و اجتماعات جوانان از راه ابزارهای ارتباطی دیجیتالی مستقر در مرکز اینترنتی به اشتراک بگذارند.

حمل و نقل. نیازی به بهسازی زیرساخت‌های راه و راه‌آهن نیست، چون سیستم حمل و نقل YOG برای همهٔ افراد شرکت‌کننده سرویس ایاب و ذهاب فردی یا عمومی تدارک دیده است.

هـ) اولین دورهٔ بازی‌های المپیک تابستانی جوانان ۲۰۱۰

شهر سنگاپور اولین بازی‌های المپیک جوانان را از ۱۴ تا ۲۶ آگوست ۲۰۱۰ میزبانی کرد.

برنامهٔ ورزشی. ۳۵۲۴ ورزشکار در ۲۶ ورزش مشتمل بر ۲۰۱ مسابقه رقابت کردند. ورزش‌های موجود در برنامه با ورزش‌های موجود در برنامهٔ بازی‌های المپیک ۲۰۱۰ لندن مشابه بود. با وجود این، بازی‌ها برای سازگاری با گروه‌های سنی و علاقهٔ ورزشکاران جوان تا حد قابل ملاحظه‌ای با بازی‌های المپیک فرق می‌کند. برای مثال، در بسکتبال، جوانان به صورت سه به سه با تیم‌های سه نفره و در زمینی به اندازهٔ نصف زمین بسکتبال با یکدیگر بازی می‌کنند. عنصر جالب، وجود رقابت بین تیم‌های مختلط و یا NOCهای مختلط در تیراندازی با کمان، دوومیدانی (مختلط امدادی)، دوچرخه‌سواری، (BMX ترکیبی)، دوچرخه‌سواری کوهستان، مسابقات جاده‌ای، سوارکاری، شمشیربازی، جودو، مسابقهٔ پنجگانهٔ نوین (امدادی)، شنا (امدادی)، تنیس روی میز، تنیس، و مسابقهٔ سه‌گانه (امدادی) در YOG است.

محدوده و گروه‌های سنی. ورزشکاران با توجه به رشته/ ورزش و جنسیت خود به رقابت می‌پردازند. ورزشکاران شرکت‌کننده در YOG باید در سال برگزاری YOG ۱۵، ۱۶، ۱۷، یا ۱۸ سال داشته باشند. گروه‌های سنی مجاز به شرکت در مسابقه یا رشته را فدراسیون بین‌المللی مربوط مشخص می‌کند. برای مثال، در پنج‌گانهٔ نوین، ورزشکاران متولد اول ژانویه ۱۹۹۲ و ۳۱ دسامبر ۱۹۹۳ مجاز به شرکت در مسابقات‌اند.

فرایند تأیید صلاحیت. سازوکار واجد شرایط بودن هر ورزش و رشته با همکاری نزدیک IF مربوط انجام می‌شود و تلاش می‌گردد مشارکت بهترین ورزشکاران را در هر رده تضمین و اصول جهان‌شمولی را رعایت کند. رشته‌ها و رقابت‌هایی مانند قهرمانی جوانان جهان، رقابت‌های قاره‌ای، و فهرست رسمی رده‌بندی جوانان در تعیین شایستگی ورزشکاران برای حضور در YOG استفاده خواهد شد.

مسابقات چهار ورزش تیمی (فوتبال، هندبال، هاکی، و والیبال) شامل یک تیم ملی از هر قاره و تیم ششم می‌شود که آخری را NOC کشور میزبان یا به پیشنهاد IF مربوط برای تأیید به IOC پیشنهاد می‌کند. هر کمیتهٔ ملی المپیک به شرکت دو تیم (یک تیم پسران و یک تیم دختران) در چهار رشتهٔ تیمی محدود می‌شود. برای انتخاب و کسب سهمیهٔ حضور در مسابقات بسکتبال، کار به روال ورزش انفرادی انجام می‌شود و جایگاه بین‌المللی ورزشکار ملاک عمل است. افزون بر این، تیم نمایندگان NOC بدون در نظر گرفتن ورزشکاران واجد شرایط نمی‌تواند بیش از ۷۰ ورزشکار را در رشته‌های انفرادی داشته باشد.

IFها مسئول ابعاد فنی ورزش‌های خود به شمار می‌روند. همچنین مسئول تعیین رده‌های سنی و معیارهای شایستگی حضور در بازی‌هایند.

دومین بازیهای المپیک تابستانی جوانان از ۱۶ تا ۲۸ آگوست ۲۰۱۴ در نانجینگ (چین) برگزار شد و شامل ۲۸ ورزش- کاملا شبیه ورزشهای بازیهای المپیک ریو ۲۰۱۶ از جمله راگبی و گلف- بود. حدود ۳۸۰۰ ورزشکار متولد بین ژانویه ۱۹۹۶تا دسامبر ۱۹۹۹در بیش از ۲۰ ورزش رقابت کردند و IOC ، شش برنامه برای ورزشکاران در نانجینگ تامین کرد.

بوینس آیرس (آرژانتین) سومین بازیهای المپیک تابستانی جوانان را از ۱۱ تا ۲۳ دسامبر ۲۰۱۸ میزبانی خواهد کرد.

و) اولین دورهٔ بازی‌های المپیک زمستانی جوانان ۲۰۱۲

اینسبورگ اولین بازی‌های المپیک زمستانی جوانان را در سال ۲۰۱۲ میزبانی کرد. کمیسیون هماهنگی را رئیس IOC برای کمک به اینسبورگ در سه سال آماده‌سازی تعیین کرده است.

برنامهٔ ورزش‌ها. ۱۰۲۲ ورزشکار در اولین دوره بازی‌های المپیک زمستانی جوانان رقابت کردند و برنامه ورزشی با توجه به هفت ورزش -که در برنامه ونکوور ۲۰۱۰ گنجانده شده بود- پایه‌ریزی شد (دوگانه، باب اسلیگ، کرلینگ، هاکی روی یخ، لوژسواری، اسکیت و اسکی).

محدوده و گروه‌های سنی. مانند YOG تابستانی، ورزشکاران بسته به جنسیت و ورزش/ رشتهٔ خود به رقابت می‌پردازند. ورزشکاران شرکت‌کننده باید در ۳۱ دسامبر سال برگزاری YOG زمستانی ۱۵، ۱۶، ۱۷ یا ۱۸ ساله باشند. تقریباً ۱۰۰۰ ورزشکار و ۵۰۰ مسئول در YOG زمستانی حضور خواهند داشت.

لیلی هامر (نروژ) در ژولای ۲۰۱۳ برای میزبانی دومین بازی‌های المپیک جوانان از ۱۲ تا ۲۱ فوریه سال ۲۰۱۶ انتخاب شد که در آنجا ورزشکاران مانند هر برنامهٔ المپیک در هفت ورزش رقابت خواهند کرد.

حدود ۱۰۰۰ ورزشکار ۱۵ تا ۱۸ ساله در آن بازیها رقابت می‌کنند.

فرآیند فراخوان سومین بازیهای المپیک جوانان در مه سال ۲۰۱۳ آغاز شد و در ۲۸ نوامبر ۲۰۱۳، براسوو (رومانی) و لوزان (سوئیس) هر دو درخواستهای خود را به IOC ارائه کردند. انتخاب شهر میزبان سومین YOG زمستانی ۲۰۲۰ در تابستان ۲۰۱۵ قطعی خواهد شد.

ز) پرسش‌ها

۱. شرکت ورزشکاران شما در YOG برای کشورتان چه منافع خاصی خواهد داشت؟

۲. چه رشته یا مقرراتی برای گنجاندن در برنامهٔ YOG آینده پیشنهاد می‌کنید؟

۳. آیا جنبهٔ آموزشی YOG مهم است؟ چگونه این جنبه در رقابت‌های ورزشی جوانان تقویت می‌شود؟

REFERENCES

www.olympic.org
www.singapore2010.org
www.innsbruck2012.com
Youth Olympic Games Brouchure, www.olympic.org

فصل ۸

فتح‌الله مسیبی

بازی‌های قاره‌ای و سایر بازی‌ها

الف) آفریقا ۷۸
ب) آمریکا ۷۸
ج) آسیا ۷۸
د) اروپا ۷۹
ه) اقیانوسیه ۷۹
و) سایر بازی‌ها ۸۰

همانند بازی‌های المپیک تابستانی و زمستانی، بازی‌های متعدد قاره‌ای، منطقه‌ای، و مناسبتی در سطح جهان به رهبری چند سازمان ورزشی برگزار می‌شود.

الف) آفریقا

بازی‌های سرتاسری آفریقا

در اوایل دهۀ ۱۹۶۰، بازی‌های دوستانه‌ای میان کشورهای فرانسوی زبان آفریقا برگزار شد. اولین کشورهای میزبان ماداگاسکار در سال ۱۹۶۰ و ساحل عاج در سال ۱۹۶۱ بودند. در سال ۱۹۶۲، گردهمایی وزیران جوانان و ورزش کشورهای آفریقایی برگزار شد که طی آن تصمیم گرفته شد از آن پس بازی‌ها به صورت بازی‌های سرتاسری در آفریقا برگزار شود، حال آنکه تا پیش از آن فقط تعدادی کشور انگلیسی زبان در مسابقات شرکت می‌کردند. اولین دورۀ بازی‌های سرتاسری آفریقا در برازاویل در کنگو در سال ۱۹۶۵ برگزار شد. ماپوتو، موزامبیک بازیهای ۲۰۱۱ را میزبانی کرد که شامل ۵۳ کشور و ۲۰ رشته بود. بازیهای بعدی در برازاویل در جمهوری کنگو در ۲۰۱۵ برگزار خواهد شد.

ب) آمریکا

بازی‌های پان امریکن

بازی‌های پان امریکن (بازی‌های منطقه‌ای آمریکا) هر چهار سال یک بار در تابستان پیش از بازی‌های المپیک برگزار می‌شود. دست‌کم ۸۰ درصد برنامۀ بازی‌های پان امریکن مشتمل بر ورزش‌های برنامۀ رسمی بازی‌های المپیک است. اولین دورۀ بازی‌های پان امریکن با حضور ۲۵۱۳ ورزشکار از ۲۲ کشور در بوینس‌آیرس در سال ۱۹۵۱ برگزار شد. در سال ۱۹۵۵، سازمان اداره‌کنندۀ بازی‌ها به سازمان ورزشی پان امریکن (PASO) تغییر نام یافت. آخرین دورۀ بازی‌ها با حضور ۶۰۰۳ ورزشکار از ۴۲ کشور در ۳۶ ورزش در گوادالاجارا در مکزیکو در سال ۲۰۱۱ برگزار گردید. دور بعدی بازی‌ها در تورنتو در کانادا در سال ۲۰۱۵ برگزار خواهد شد.

علاوه بر بازی‌های پان امریکن، تعداد زیادی بازی‌های منطقه‌ای آمریکایی مانند بازی‌های آمریکای شمالی، بازی‌های آمریکای مرکزی، و حوزۀ دریای کارائیب و بازی‌های بولیوارین هر یک تحت مسئولیت سازمان منطقه‌ای مربوط به خود سازماندهی و اجرا می‌شوند.

ج) آسیا

بازی‌های آسیایی

شورای المپیک آسیا (OCA) در دسامبر ۱۹۸۲ جایگزین فدراسیون بازی‌های آسیایی شد. OCA بازی‌های آسیایی را که با هدف تقویت دوستی و شناخت میان فرهنگی در آسیا برگزار می‌شود هماهنگ می‌کند. این بازی‌ها چهار سال یک بار برگزار می‌شود. بازی‌های آسیایی ۲۰۱۰ در گوانجو در چین برگزار شد و ۴۲ ورزش را در بر داشت. با شروع بازی‌های آسیایی ۲۰۱۴ در اینچئون در جمهوری کره، حداکثر ۳۵ ورزش برگزار خواهد شد که ۲۸ ورزش آن جزو بازی‌های المپیک و هفت ورزش غیر المپیکی است. بازی‌های آسیایی زمستانی رویدادی چند ورزشی است که OCA برپا می‌کند و هشتمین دوره آن در سال ۲۰۱۷ در ساپورو[1] در ژاپن برگزار خواهد شد و پنج ورزش در برنامه خواهد بود.

1. Sapporo

OCA همچنین بازی‌های ساحلی، بازی‌های آسیایی جوانان، بازی‌های سالنی و بازی‌های هنرهای رزمی و نیز چندین بازی منطقه‌ای را سازماندهی می‌کند.

د) اروپا

جشنوارهٔ المپیک جوانان اروپا و بازی‌های کشورهای کوچک اروپایی

در سال ۱۹۹۰ کمیتهٔ المپیک اروپا (EOC) در اقدامی نو روزهای المپیک جوانان اروپا را که اکنون جشنوارهٔ المپیک جوانان اروپا (EYOF) نامیده می‌شود آغاز کرد. EYOF رویداد دوسالانهٔ چند ورزشی است که برای جوانان ورزشکار از ۴۸ کشور عضو انجمن کمیته‌های المپیک اروپا برگزار می‌شود. این رقابت‌ها یک دورهٔ مسابقات تابستانی دارد که اولین بار در بروکسل در سال ۱۹۹۱ برگزار شد. و یک دوره مسابقات زمستانی که دو سال پیش در آئوستای ایتالیا برگزار گردید. EYOF تنها رویداد چند ورزشی سرتاسری اروپایی است.

در سال ۱۹۸۵، EOC در اقدامی جدید دست به برپایی بازی‌های کشورهای کوچک اروپایی زد. اولین دورهٔ این بازی‌ها در سن‌مارینو برگزار شد. بازی‌ها هر دو سال یک بار در یکی از هشت کشور کوچک اروپا برگزار می‌شود.

اولین بازیهای اروپایی- رویدادی چند ورزشی ویژه ورزشکاران سراسر اروپا- برای نخستین بار در سال ۲۰۱۵ در باکو در آذربایجان برگزار خواهد شد.

ه) اقیانوسیه

بازی‌های پاسیفیک

بازی‌های پاسیفیک (که سابقاً بازی‌های پاسیفیک جنوبی نامیده می‌شد) رویدادی چند ورزشی و ویژهٔ کشورهای پاسیفیک جنوبی است که شورای بازی‌های پاسیفیک مدیریت آن را بر عهده دارد. اولین دور بازی‌های پاسیفیک جنوبی در سووا در فیجی در سال ۱۹۶۳ برگزار شد. دورهٔ آینده بازی‌های پاسیفیک در سال ۲۰۱۵ در پاپوئا در گینهٔنو برگزار خواهد شد. به علاوه، در قالب بازی‌های پاسیفیک، بازی‌های کوچک پاسیفیک سازماندهی شده است تا به ورزشکاران کشورهای کوچک‌تر، اجازهٔ رقابت با یکدیگر را بدهد.

و) سایر بازی‌ها

بازی‌های کشورهای مشترک‌المنافع

سنت بازی‌های کشورهای مشترک‌المنافع در سال ۱۹۳۰ آغاز شد. نخستین دورهٔ آن به نام بازی‌های امپراطوری انگلیس در همیلتون کانادا برگزار شد. بازی‌های کشورهای مشترک‌المنافع در سال ۲۰۱۴ در گلاسکو در اسکاتلند و بازی‌های ۲۰۱۸ در گولدکاست در اتریش برگزار خواهد شد. بازی‌های گلاسکو، ۱۷ ورزش را در برخواهد داشت: ورزش‌های آبی (شنا و شیرجه)، دوومیدانی، بدمینتون، مشت‌زنی، دوچرخه‌سواری (جاده، کوهستان، و پیست)، ژیمناستیک، هاکی، جودو، بولینگ چمنی، نت‌بال، راگبی هفت نفره، تیراندازی، اسکواش، تنیس روی میز، سه‌گانه، کشتی، و وزنه‌برداری.

بازی‌های پارالمپیک

فلسفه زیربنایی جنبش پارالمپیک آن است که همه افراد دارای آسیب دیدگی- از سطح افراد عادی تا نخبه- باید نسبت به افراد غیرمعلول، فرصت‌ها و تجربه‌های برابری در لذت بردن از ورزش داشته باشند. این موضوع در دیدگاه پارالیمپیک نیز انعکاس دارد "توانمند کردن ورزشکاران پارالیمپیک در دستیابی به تجربه ورزش کردن و الهام‌بخش مردم بودن و به هیجان آوردن آنها".

بازی‌های پارالمپیک را کمیته بین‌المللی پارالمپیک (IPC) تایید می‌کند و با توجه به راهنمایی‌های آن سازماندهی می‌شود. IPC علاوه بر مسئولیت این بازی‌ها، سازمان جهانی اداره کننده جنبش پارالمپیک نیز می‌باشد و افزون بر این، IPC به عنوان فدراسیون بین‌المللی نُه ورزش پارالمپیکی عمل می‌کند، برنامه بازی‌های آنها، مسابقات قهرمانی جهان و دیگر مسابقات مهم را هماهنگ می‌کند.

جنبش پارالمپیک فرصتهای ورزشی را در اختیار ورزشکارانی که به نوعی آسیب‌دیدگی جسمانی، بینایی یا ذهنی دارند- با هر دسته‌بندی آسیب‌دیدگی از جمله چند زیر گروه ویژه- قرار می‌دهد. به منظور اطمینان از رقابت جوانمردانه، همه رشته‌های پارالمپیک دستورالعمل‌های فنی و نظام طبقه‌بندی مناسب دارند که تضمین می‌کند که برنده از روی مهارت، آمادگی، قدرت، استقامت، توانایی تاکتیکی و تمرکز روانی تعیین می‌شود، عوامل یکسانی که در موفقیت افراد غیر معلول در ورزش برشمرده می‌شوند.

این بازی‌ها که در اصل در سال ۱۹۴۸با مسابقات ورزشکاران ویلچری آغاز شد، طی سالها گسترش یافت و ورزشکارانی با سایر آسیب‌دیدگی‌ها مانند قطع عضوها، افراد فلج مغزی، افراد دارای آسیب‌های بینایی و سایرین را در برگرفت. از بازی‌های تابستانی سئول در کره ۱۹۸۸ و بازی‌های زمستانی آلبریتو در فرانسه در سال۱۹۹۲، این بازی‌ها ضمناً در همان شهرها و ورزشگاه‌های محل بازی‌های المپیک برگزار شده است.

IPC و IOC بدنبال یک موافقت همکاری عمومی در سال ۲۰۰۰، الحاقیه ویژهٔ بازی‌ها را در سال ۲۰۰۱ امضا کردند که از سال ۲۰۰۸ به بعد بازی‌های پارالمپیک باید اندکی پس از بازی‌های المپیک و با استفاده از ورزشگاه‌ها و امکانات یکسان برگزار شود.

از سال ۲۰۰۲ به بعد، تنها کمیته سازماندهی و مسئول میزبانی بازی‌های المپیک و پارالمپیک -هر دو- بوده است. ورزشکاران بازی‌های المپیک و پارالیمپیک -هر دو- در دهکده یکسان زندگی می‌کنند و از خدمات یکسانی مانند تهیه غذا، حمل و نقل، بلیط فروشی، فن‌آوری و دیگر نظام‌ها بهره‌مند می‌شوند.

در بازی‌ها پارالمپیک لندن در سال ۲۰۱۲ از ۲۰ جایگاه مسابقه و ۱۴جایگاه تمرینی استفاده شد. بازی‌ها ۵۰۳ مدال مسابقه در ۲۰ ورزش را ارایه کرد که بیشتر آنها در لندن یا حومه آن برگزار شد (قایقرانی در اتون دورنی[1] و دوچرخه‌سواری جاده در برندز هچ[2] برگزار شد) در حالی که مسابقات قایقرانی بادبانی در ویموث[3] برگزار شد.

بازی‌ها ۱۲روز طول کشید که طی آن ۴۲۵۰ ورزشکار از ۱۶۴ کشور رقابت کردند که از سوی تقریباً ۲۶۰۰ مسئول تیم و ۱۲۰۰ مسئول فنی پشتیبانی می‌شدند.

بازی‌های پارالمپیک زمستانی از اولین دوره بازی‌ها که در اورن اسکولدویک سوئد در سال۱۹۷۶ برگزار شد، تغییر شگرفی کرده است. در بازی‌های پارالمپیک زمستانی در سوشی ۲۰۱۴، ۶۵۰ ورزشکار در شش رشته و ۷۲ مدال مسابقه‌ای مجزا رقابت کردند. در سال ۲۰۱۴، پارا اسنوبرد برای نخستین بار در برنامه بازی‌های پارالمپیک زمستانی برگزار شد.

بازی‌های جهانی دانشجویان

بازی‌های جهانی دانشجویی یا یونیورساید که دو نوع بازی‌های زمستانی و تابستانی را شامل می‌شود هر دو سال یک بار برای ورزشکاران دانشجوی ۱۷ تا ۲۸ ساله برگزار می‌شود. ورزشکاران واجد شرایط باید در یک رشتهٔ تمام وقت تحصیلی در دانشگاه ثبت نام شده باشند یا مدرک تحصیلی خود را حداکثر یک سال قبل از بازی‌ها گرفته باشند. بازی‌ها را فدراسیون بین‌المللی بازی‌های دانشجویی (FISU)پشتیبانی می‌کند.

واژهٔ Universide از دو کلمهٔ University و Olympiad گرفته شده است و به معنی بازی‌های المپیک دانشجویان است. اولین المپیاد دانشجویی تابستانی با همکاری و کمک مالی FISU در تورین ایتالیا با حضور ۴۵ کشور و ۹۸۵ شرکت‌کننده در سال ۱۹۵۹ برگزار شد. ۲۷امین المپیاد دانشجویی تابستانی در کازان روسیه در ژولای ۲۰۱۳ برگزار شد که ۱۱۷۵۹ شرکت کننده از ۱۵۹ کشور را گردهم آورد تا در ۲۷ رشته (۳۵۰ مسابقه) از جمله دو و میدانی، ژیمناستیک هنری، بدمینتون، بسکتبال، والیبال ساحلی، کشتی کمربندی، مشت زنی، قایقرانی سرعت، شطرنج، شیرجه، شمشیر بازی، فوتبال، هاکی، جودو، ژیمناستیک حرکات موزون، قایقرانی، راگبی سون، سامبو، ورزش‌های پرتابی، شنا، شنای هماهنگ، تنیس روی میز، والیبال، واترپلو، وزنه‌برداری و کشتی به رقابت پرداختند.

المپیاد دانشجویی زمستانی به سال۱۹۶۰در شامونی فرانسه باز می‌گردد. دوره ۲۰۱۷ در آلماتی قزاقستان و دوره ۲۰۱۹ در کراسنویارسک روسیه برگزار خواهد گردید.

بازی‌های جهانی

چند فدراسیون بین‌المللی غیرالمپیکی که عضو انجمن فدراسیون‌های ورزشی بین‌المللی هستند تصمیم به برقراری رقابت‌های چند ورزشیِ خود داشتند. این کار در سال ۱۹۸۰ با حمایت مالی انجمن بین‌المللی بازی‌های جهانی انجام شد. مسابقات جهانی که هر چهار سال یک بار برگزار می‌شود. اولین بار در سال ۱۹۸۱ در سانتاکلارای کالیفرنیا برگزار شد. دوره اخیر این بازی‌ها در کالی در کلمبیا در سال ۲۰۱۳ برگزار شد.

1. Eton Dorney
2. Brands Hatch
3. Weymouth

دیگر بازی‌ها

تعداد زیادی از بازی‌های بین‌المللی چند ورزشی دیگری هم برگزار می‌شود که با توجه به منطقه، زبان، فرهنگ و دیگر موضوعات سازماندهی شده‌اند. از جملهٔ آن‌ها عبارت‌اند از بازی‌های کشورهای حوزهٔ مدیترانه، بازی‌های فرانسه‌زبانان، بازی‌های لوسوفونی، بازی‌های ماکابیا، بازی‌های مایکرونری، کالیفرنیا، بازی‌های المپیک‌های ویژه، و المپیک ناشنوایان.

ز) پرسش‌ها

۱. NOC شما در کدام یک از بازی‌های قاره‌ای، منطقه‌ای، یا سایر بازی‌ها شرکت می‌کند؟

۲. چگونه بازی‌های قاره‌ای، منطقه‌ای، یا سایر بازی‌ها در میان مردم کشور شما گسترش یافته است؟

۳. آیا تاکنون کشور شما بازی‌های منطقه‌ای، قاره‌ای، یا دیگر بازی‌ها را برگزار کرده است؟ اگر بله، موفقیت آن را چگونه ارزیابی می‌کنید؟ اگر خیر، آیا این کار ممکن و دلخواه است؟ چگونه؟

REFERENCES

www.olympic.org
www.singapore2010.org
www.innsbruck2012.com
Youth Olympic Games Brouchure, www.olympic.org

در این بخش دربارهٔ روح جنبش المپیک بحث می‌کنیم و ورزش مطلوب- ارزش‌های مطلوب و رفتارهای اخلاقی در اجرای این ارزش‌ها- را تعریف خواهیم کرد. در این بخش دربارهٔ ضوابط یا مقرراتی بحث می‌کنیم که برای تأکید این ارزش‌ها و نمونه‌های رفتار وضع شده‌اند تا اَعمال خود را هدایت کنیم. در این بخش همچنین دربارهٔ چالش‌های فراروی این ارزش‌ها و نمونه‌های رفتار بحث خواهیم کرد، از جمله دوپینگ، سوء استفاده از دارو، آزار و اذیت، فقدان شمول یا نظایر آن‌ها؛ و ابتکارات و مشارکت‌های زیادی را شرح می‌دهیم که IOC برای حل این موضوعات به عهده گرفته است.

بخش ۲

ارزش‌های المپیک

فصل ۹ ارزش‌های المپیک ۸۷

فصل ۱۰ اهمیت ورزش در جامعه ۹۳

فصل ۱۱ فواید ورزش برای افراد ۹۷

فصل ۱۲ ورزش همگانی ۱۰۳

فصل ۱۳ شمول و عدالت ۱۰۷

فصل ۱۴ پشتیبانی از ورزشکار ۱۱۳

فصل ۱۵ حفظ ورزشکاران جوان ۱۲۱

فصل ۱۶ مسائل اخلاقی دوپینگ ۱۲۵

فصل ۱۷ زد و بند و اعمال نظر در نتایج مسابقات (Competition Fixing) ۱۲۹

فصل ۱۸ بازی جوانمردانه ۱۳۳

فصل ۱۹ خشونت و آزار و اذیت ۱۴۱

فصل ۲۰ اخلاق در ورزش ۱۴۷

فصل ۲۱ ورزش و مقامات دولتی ۱۵۳

فصل ۲۲ حکمیت و حل و فصل نزاع‌ها ۱۵۷

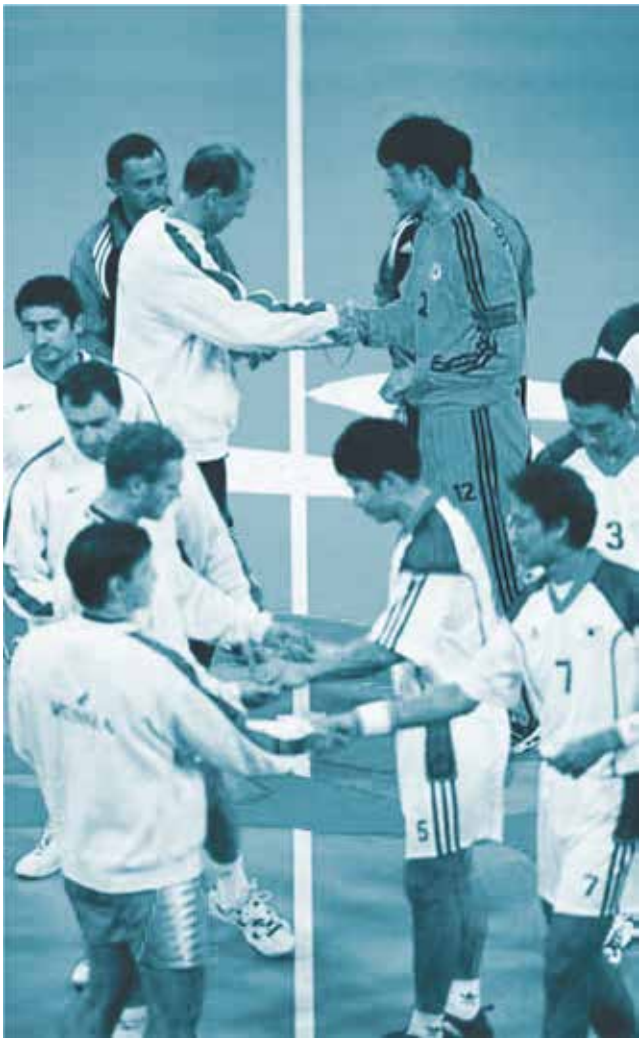
فصل ۲۳ ورزش و صلح- آتش‌بس موقت المپیک ۱۶۳

فصل ۲۴ فرهنگ و آموزش المپیک ۱۶۷

فصل ۲۵ پایداری محیط زیست ۱۷۵

فصل ۹

فتح‌الله مسیبی



ارزش‌های المپیک

الف) مقدمه ۸۸

ب) المپیسم و ارزش‌های المپیک ۸۸

ج) ورزشی که می‌خواهیم ۸۹

د) پرسش‌ها ۹۱

الف) مقدمه

احتمالاً بیشتر مردم می‌گویند ورزش می‌تواند و باید به رشد جوانان و کیفیت زندگی در جوامع ما کمک کند. فقط تعداد اندکی می‌پذیرند که ورزش در محدودهٔ امکانات خود عمل می‌کند.

ورزش هرگز بی‌طرف نیست. می‌تواند ارزش‌ها و رفتارهای اخلاقی را بیاموزاند یا نیاموزاند. می‌تواند به مردم در ایجاد تصویر مثبت از خود و احترام به دیگران کمک کند یا نکند. می‌تواند زندگی اجتماعی را تقویت کند یا نکند. ورزش می‌تواند مردم را گردهم آورد، دوستی‌ها را تقویت کند، شیوه‌های زندگی سلامت‌بخش را تقویت کند. و غرور شهروندی و مشارکت اجتماعی به وجود آورد. یا می‌تواند حول و حوش خشونت، مواد مخدر، تقلب و بردن به هر قیمتی حرکت کند.

بنابراین، حمایت مؤثر از ارزش‌های مثبت در ورزش به روش‌های ساده و اثربخش نیازی ضروری و دائمی است. این مسئولیت را باید همه به ویژه کسانی که در اجتماع با جوانان ارتباط دارند بر عهده گیرند- مانند مدارس، گروه‌های اجتماعی، باشگاه‌های ورزشی- تا فرهنگ غنی و سازندهٔ ورزشی ایجاد شود.

ب) المپیسم و ارزش‌های المپیک

المپیسم فلسفه و شیوهٔ زندگی مبتنی بر شادی ناشی از تلاش، ارزش‌های تربیتی، الگوی خوب و احترام به اصول زیربنایی اخلاقی است. المپیسم ورزش، فرهنگ، و تعلیم و تربیت را برای فرد درهم می‌آمیزد تا پیشرفت کامل و متعادل ذهن، اراده، و بدن را تسهیل کند. دربارهٔ اجتماع، المپیسم در جهت تشویق جامعه‌ای صلح‌جو پیش می‌رود که شأن انسان را حفظ کند و پرورش دهد و ورزش را در اختیار انسان گذارد.

ارزش‌ها را، مانند مفاهیم عقلانی، سخت بتوان معنا کرد. این ارزش‌ها مطلق یا از نظر جامعهٔ جهانی پذیرفته انگاشته می‌شوند. با وجود این، اهمیت آن‌ها در افراد مختلف فرق می‌کند. در نزد افراد گوناگون، ارزش‌ها بسته به بافت فرهنگی و اجتماعی‌ای که در آن زندگی می‌کنند معانی مختلفی می‌یابند، و با عینک منحصر به فردی که هر انسان جهان را با آن می‌نگرد تفسیر می‌شوند. از آنجا که جنبش المپیک به همه تعلق دارد ملزم است به بحث، مناظره، و پرسشگری دربارهٔ مناسب بودن ارزش‌های خود در دنیایِ مدرن کمک کند.

IOC برای توضیح مؤثرتر دیدگاه خود، طرح شفاف‌سازی ارزش‌های المپیک را تهیه کرد و در چارچوبی فراگیر قرار داد. هدف آن است که نشان دهد ارزش‌های اخلاقی المپیک چگونه با رسالت جنبش المپیک، فعالیت‌ها، خط‌مشی‌ها، و اصول به هم می‌پیوندند و راه‌هایی برای تحقق آنچه IOC بیش‌تر بر آن تأکید دارد می‌یابد.

سه هستهٔ ارزش‌های جنبش المپیک که الهام‌بخش ما در سطوح شخصی و سازمانی است عبارت‌اند از: تعالی، دوستی، و احترام.

تعالی. در آرمان المپیک، این ارزش اشاره به استفاده از نهایت تلاش فرد در رشتهٔ ورزشی یا در زندگی دارد. موضوع فقط برنده شدن نیست، بلکه شرکت کردن، پیشرفت کردن در راستای اهداف شخصی، تلاش بهینه در زندگی روزانه، و ترکیب سلامت‌بخش بدن، ذهن، و ارادهٔ قوی نیز هست.

دوستی. جنبش المپیک، علایق و درک متقابل بین مردم را تشویق می‌کند. دوستی به ساختن جامعه‌ای صلح‌جو و دنیای بهتر با همبستگی، روحیهٔ گروهی، شادی، و خوشبختی در ورزش اشاره دارد. بازی‌های المپیک باعث می‌شود مردم بر تفاوت‌های سیاسی، اقتصادی، جنسیتی، نژادی، یا مذهبی غلبه کنند و دوستی‌ها را علی‌رغم آن تفاوت‌ها پیوسته پیش برند. برای ورزشکاران این به معنای تشکیل پیوندهایی در طول زندگی با هم‌تیمی‌ها و رقبایشان است.

احترام. احترام بیانگر ارزشی اصلی است که باید الهام‌بخش همهٔ کسانی باشد که در برنامه‌های المپیک شرکت می‌جویند:

احترام گذاشتن به خود و بدن خود، احترام به همدیگر، قوانین، همچنین به محیط زیست. این ارزش به رویکرد ورزش جوانمردانه و به اجتناب از دوپینگ اشاره دارد که ورزشکاران باید به آن تعهد داشته باشند.

اصول المپیسم

اصول المپیسم که در ادامه شرح می‌دهیم ارزش‌های المپیک را تقویت می‌کند تا بتواند به گونه‌ای بیان شود که برای تغییرات اجتماعی دور از دسترس انگیزه ایجاد کند.

- **عدم تبعیض.** جنبش المپیک سخت می‌کوشد تا اطمینان حاصل کند ورزش بدون هیچ شکلی از تبعیض اجرا شود.
- **پایداری.** جنبش المپیک برنامه‌ها را به طریقی سازماندهی و اجرا می‌کند که توسعهٔ پایدار اقتصادی، اجتماعی، و محیط زیستی را ترویج کند.
- **انسان‌گرایی.** فعالیت‌های جنبش المپیک انسان‌ها را در مرکز توجه خود قرار می‌دهد تا اطمینان حاصل شود که ورزش حقی انسانی باقی بماند.
- **جهان‌شمولی.** ورزش برای همه است. جنبش المپیک در همهٔ تصمیمات و اقدامات خود آثاری را که ورزش می‌تواند بر جامعه و فرد بگذارد در نظر می‌گیرد.
- **همبستگی.** جنبش المپیک به توسعهٔ برنامه‌هایی متعهد است که با هم به موضوعات حوزهٔ تأثیر خود پاسخ اجتماعی جامع و معناداری بدهند.
- **اتحاد میان ورزش، تعلیم و تربیت، و فرهنگ.** جنبش المپیک به توسعهٔ روح المپیسم متعهد است که از تلاقی ورزش، فرهنگ، و تعلیم و تربیت پدید می‌آید.

ج) ورزشی که می‌خواهیم

موضوع مرکز کانادایی اخلاق در ورزش- ورزشی که می‌خواهیم (۲۰۰۳) ایجاد محیط زیستی سالم و سرزنده برای مشارکت ورزش در جوامع است.

ارزش‌های فردی

مهم‌ترین ارزش‌های فردی ویژهٔ تشویق و حمایت از مشارکت جوانان در ورزش کدام‌اند؟ هر چند پاسخ‌ها ممکن است در جوامع مختلف متفاوت باشد، اما پاسخ پژوهشی کانادایی به ترتیب اولویت عبارت‌اند از:

۱. تفریح
۲. احترام
۳. دسترسی همگانی
۴. بازی جوانمردانه
۵. شمول
۶. پیشرفت شخصی
۷. سلامت و کامیابی

۸. الگوهای رفتاری مثبت

۹. عزت نفس

۱۰. خودباوری

تفریح. کودکان و بزرگسالان ابتدا برای داشتن زمانی برای تفریح و لذت با دوستان به صورت منظم و نامنظم ورزش می‌کنند. به طور کلی، انگیزهٔ کودکان مانند بزرگسالان برنده شدن نیست. والدین و مربیان اغلب این موضوع را فراموش می‌کنند و به جای تمرکز بر فرایند بازی (روش) بر برنده شدن (هدف) تمرکز می‌کنند. این ممکن است کودکان را برای اجرای خوب به هر قیمتی تحت فشار قرار دهد.

شکیبایی و احترام متقابل. دو جنبه از احترام، احترام به خود و احترام به دیگران، اهمیت یکسانی دارند و باید به کودکان آموخته شوند. احترام ورزش را انسانی می‌کند، همچنین ارزش اجتماعی مهمی در اختیارشان قرار می‌دهد که تصمیمات و اقدامات کودکان و جوانان را در زندگی‌شان هدایت خواهد کرد. شکیبایی برای زندگی سازگار با یکدیگر برای ما ضروری است.

دسترسی. فواید ورزش به طور کامل تحقق نمی‌یابد، مگر همه به آن دسترسی داشته باشند. ورزش یک حق است نه یک امتیاز و فواید آن بدون توجه به وضع اقتصادی، نژاد، مهارت، یا جنسیت باید برای همگان به حداکثر برسد. باید اطمینان یابیم ورزش در سطوح مقدماتی برای کودکان چنان فراگیر است که زیربنای محکمی برای آنان می‌سازد تا در سرتاسر زندگی خود بتوانند به شرکت در ورزش ادامه دهند. اغلب نظام ورزشی به دلیل تمرکز بر ورزشکاران نخبه، به زیان سایرین، ورزش را از دسترسی همه دور می‌سازد. دسترسی برای همگان با تجربیات مشترک، حس مشترکی میان آنان به وجود می‌آورد.

بازی جوانمردانه. بازی جوانمردانه از آرمان «ورزش راستین» حمایت می‌کند که مورد نیاز جوامع ماست و آن را توسعه می‌دهد. ارزش بازی جوانمردانه کمک منحصر به فردی به جامعه می‌کند، زیرا سایر ارزش‌ها مانند احترام، شکیبایی، و شمول را دربردارد و انصاف و درستکاری را رواج می‌دهد.

در صورتی به بازی جوانمردانه دست خواهیم یافت که کودکان در جوامع ورزشی و در زندگی‌شان بدان ترغیب شوند و به والدین، مربیان، و داوران که خود باید با کودکان مؤدبانه رفتار کنند احترام بگذارند. برای به وجود آوردن ارزش ورزش جوانمردانه در جامعهٔ ورزش، از ورزشکاران باید همواره به دلیل تلاش و مشارکتشان قدردانی کرد و نه برای برد و باختشان (برای مثال، تعیین جوایز بازی جوانمردانه).

ارزش‌های اجتماعی

از بررسی موردی مشابه در کانادا آشکار می‌شود مهم‌ترین ارزش‌های اجتماعی ویژهٔ ورزش عبارت‌اند از:

۱. دسترسی یکسان

۲. شکیبایی و احترام متقابل

۳. محیط زیست ایمن و دلپذیر

۴. شهروندان تندرست

۵. بهینه‌سازی رهبری

۶. اصل داوطلبان ماهر

۷. همه‌شمولی شهروندان

۸. رشد رفتارهای مثبت اجتماعی

۹. ارزش‌های مشترک

۱۰. وحدت و همبستگی اجتماعی

د) پرسش‌ها

۱. ارزش‌هایی که معتقدید برای ورزش در جامعه‌تان مهم است به ترتیب اولویت فهرست کنید؟

۲. آیا این ارزش‌ها در برنامه‌های ورزشی‌تان به درستی بیان شده‌اند؟

۳. اگر خیر، چه کاری می‌توانید برای این وضعیت انجام دهید؟

۴. به کدام روش یا برنامه‌هایی ارزش‌های المپیک را به جنبش ورزشی خود منتقل می‌سازید و به کار می‌بندید؟

REFERENCES

Olympic Review, article on the Olympic Values, IOC, April-June 2007, www.olympic.org
Bringing the Olympic Values to Life, DVD, IOC, 2007
Teaching Values - An Olympic Education Toolkit, IOC, 2007, www.olympic.org
The Sport We Want, Canadian Centre for Ethics in Sport, www.cces.ca

فصل ۱۰

دکتر عباسعلی گائینی

اهمیت ورزش در جامعه

الف) مقدمه ۹۴

ب) کمیتهٔ بین‌المللی المپیک و مسئولیت‌های اجتماعی آن..... ۹۴

ج) نمونه برنامهٔ کمیتهٔ بین‌المللی المپیک در ورزش و سلامتی ... ۹۵

د) آنچه کمیتهٔ ملی المپیک/ سازمان ورزشی شما می‌تواند انجام دهد.. ۹۶

هـ) پرسش‌ها ۹۶

الف) مقدمه

ورزش نوشداروی رفع همهٔ مسائل اجتماعی نیست و در مقایسه با نیازهای اساسی زندگی در جوامع غیرپیشرفته، اولویت محسوب نمی‌شود، اما آثار مثبت فراوانی به دنبال دارد و ابزار ارزش‌مندی برای رشد و توسعه است. آثار مثبت و ابزار توسعه بودن ورزش وسیله و به خودی خود هدف است.

هر کجا که تعصبات، سیاست‌ها، مذاهب، و فرهنگ‌های فِرَقِ گوناگون به چشم می‌خورد ورزش می‌تواند اتحاد پدید آورد. همچنین، همبستگی اجتماعی و ایجاد وحدت میان گروه‌های اقلیت و حاشیه‌ای مثل کودکان خیابانی، گروه‌های قومی اقلیت، و افرادی مثل مبتلایان به اِچ‌آی‌وی و ویروس ایدز را سرعت بخشد. به علاوه، ورزش، با فعالیت‌های درآمدزای بی‌شماری که با حرفه‌های گوناگون مرتبط است، پیشرفت اقتصادی محلی و اشتغال‌زایی به دنبال دارد.

ورزش علیه ناهنجاری‌ها مبارزه می‌کند و آگاهی زنان را از حقوق و مسائلشان افزایش می‌دهد، در عین حال با گرد هم آوردن افراد و گروه‌ها به ساختن پل ارتباطی میان آن‌ها کمک می‌کند. ورزش در ترمیم زخم‌ها و آسیب‌های اجتماعی مؤثر است و شادی و نشاط را به زندگی افراد هدیه می‌کند.

ورزش که بخشی جدانشدنی از تعلیم و تربیت عمومی است، تأمین سلامت جسمی و روانی را به دنبال دارد و افراد را با نظام نهفته در فعالیت بدنی عجین می‌سازد. ورزش تریبون مفیدی برای پیشگیری و آموزش همتایان علیه بیماری‌های خطرناکی است که افراد و گروه‌های بسیار مستعد به مخاطرات سلامت را تهدید می‌کند. ورزش همچنین، برقراری ارتباط با نسل جوان در تمامی گروه‌های اجتماعی را تسهیل می‌کند.

معلوم شده است ورزش، مستقیم و غیرمستقیم، بر پیشرفت جامعه مؤثر است و به همین دلیل همواره مورد توجه و در دستور کار جامعهٔ بین‌المللی قرار داشته است. لذا، طرح‌های بسیاری در همهٔ سطوح جامعهٔ ورزش دنبال می‌شود.

ب) کمیتهٔ بین‌المللی المپیک و مسئولیت‌های اجتماعی آن

کمیتهٔ بین‌المللی المپیک و جنبش ورزشی در کل مسئولیتی اجتماعی دارند: تأمین دسترسی به انواع فعالیت‌های ورزشی و به دنبال آن گسترش ارزش‌های ورزشی در همهٔ بخش‌های جامعه. (...) البته نمی‌توان انتظار داشت جنبش ورزشی همهٔ مشکلات اجتماعی- اقتصادی را که پیوسته صلح جهانی را تهدید می‌کند حل و فصل نماید، اما جایی که اقدامات اجتماعی و سیاسی در حل این تنازعات ناکام می‌مانند، ورزش پا به میدان می‌گذارد و یاری‌رسان آن‌ها می‌شود. (ژاک روگ، رئیس کمیتهٔ بین‌المللی المپیک)

صرفاً، با به پایان رسیدن مسابقات المپیک، میراث گران قدری از پیشرفت اجتماعی و اقتصادی پایدار برای شهر و کشور میزبان به یادگار می‌ماند. اما کمیتهٔ بین‌المللی المپیک (IOC) و جنبش المپیک، در کنار برگزاری مسابقات، در تلاش‌اند ارزش‌های همبستگی، صلح، و منزلت انسانی را ارتقا دهند. این موضوع ریشه در اصول بنیادی المپیسم دارد که در منشور المپیک (۲۰۱۳) بیان شده است: «هدف المپیسم عبارت است از قراردادن ورزش در خدمت رشد متوازن انسان، با این نگاه که با حفظ کرامت انسانی، صلح در جامعه را ارتقا بخشد.»

تعهد IOC، به عنوان سازمان اجتماعی مسئول، ایجاب می‌کند که رشد ورزش در میان مردم عادی را دنبال کند و به افزایش دسترسی به فعالیت بدنی در سرتاسر دنیا و حفظ سلامت افراد از راه ارتقای ارزش‌های المپیک کمک کند.

IOC با آژانس‌های گوناگون ملل متحد و با سایر مؤسسات بین‌المللی دولتی و غیردولتی در طیفی از طرح‌ها همکاری می‌کند و ورزش را ابزار پیشرفت قرار داده است. کمیته‌های ملی المپیک نیز سهم مهمی دارند که در سطح ملی از راه کارشناسان و شبکه‌های ورزشی‌شان به تحقق این امر دامن می‌زنند. بسیاری از فدراسیون‌های بین‌المللی نیز اقداماتی در این زمینه انجام داده‌اند.

IOC و همکارانشان می‌کوشند از طریق ورزش به ارتقای آموزش المپیک، فرهنگ، روش سالم زندگی، حقوق بشر، محیط زیست پایدار، و برابری جنسیتی در کشورهای غیرپیشرفته یا بین افراد در معرض خطر کمک کنند. IOC همچنین با تأمین وجوه مالی و دیگر انواع پشتیبانی- مثل مواد غذایی، پوشاک، آموزش، و وسایل و تجهیزات ورزشی برای قربانیان جنگ، پناهندگان، و قربانیان بلایای طبیعی- به سازمان‌های بشردوستانهٔ گوناگون کمک می‌کند.

ج) نمونه برنامهٔ کمیتهٔ بین‌المللی المپیک در ورزش و سلامتی

بیش از ۴۰ میلیون نفر در دنیا به اچ‌آی‌وی مبتلایند و بسیاری از آن‌ها یا تماشاچی ورزش‌اند یا خود ورزشکارند. جامعهٔ ورزش اختصاصی نیست. جنبش المپیک که بخشی از جامعهٔ متمدن محسوب می‌شود مسئولیت دارد آن‌ها را در خود بپذیرد.

اچ‌آی‌وی و ایدز تهدیدی برای تخریب آیندهٔ ورزش‌اند و در این مبارزه همه سهیم‌اند. به همین دلیل است که از همهٔ ما- چه مدرس یا مربی، چه مدیر یا رهبر جامعه، و چه ورزشکار یا تماشاچی- خواسته می‌شود در واکنش به همه‌گیری اچ‌آی‌وی و ایدز و تلاش برای افزایش آگاهی دربارهٔ آن مشارکت داشته باشیم.

در این چارچوب، IOC برنامه‌ها و سیاست‌های اجرایی مرتبط را برای سهیم شدن در این مبارزهٔ جهانی دنبال می‌کند. این برنامه‌ها با همکاری تنگاتنگ با برنامه‌های سازمان ملل متحد علیه اچ‌آی‌وی و ایدز (UNAIDS) و فدراسیون بین‌المللی صلیب سرخ و انجمن‌های هلال احمر به اجرا درمی‌آیند.

IOC فعالانه از کمیته‌های ملی المپیک درخواست می‌کند امکانات سازمانی و شبکه‌ای و دیگر منابع خود را در خدمت آن دسته از تلاش‌های ملی قرار دهند که هدفشان کاهش و سرانجام ریشه‌کن‌سازی فراگیر شدن اچ‌آی‌وی و ایدز است. به ویژه، از کمیته‌های ملی المپیک خواسته می‌شود شخصیت‌های ورزشی تراز اول را تشویق کنند تا به عنوان الگوهای برتر در مبارزات علیه اچ‌آی‌وی و ایدز حاضر شوند. لازم است کمیته‌های ملی المپیک برای دادن حس اعتماد به نفس و ابزار لازم برای مبارزه علیه فراگیر شدن این بیماری مهلک ظرفیت‌سازی کنند و در فعالیت‌های روز جهانی ایدز و سایر فعالیت‌های نمادین همگانی مشارکت کنند.

IOC و UNAIDS نخستین کیسه‌ابزار ویژهٔ پیشگیری از اچ‌آی‌وی و ایدز از راه ورزش را منتشر ساختند. این کیسه‌ابزار به ویژه برای اعضای جامعهٔ ورزش طراحی شده و حاوی مطالبی به شرح زیر است:

- اطلاعاتی دربارهٔ اچ‌آی‌وی و ایدز، نحوهٔ پیشگیری مؤثر، فواید ورزش برای مبتلایان به اچ‌آی‌وی، آزمون و مشاور، و مطالب دیگری در همین باره؛
- تسری فعالیت‌ها و برنامه‌های فراوانی مثل فعالیت‌های ارتباطی در جریان رویدادهای ورزشی یا سیاست‌های جامع و ویژهٔ

خود سازمان‌های ورزشی؛

- نحوهٔ پرداختن به فعالیت‌های خاص افراد ده سال و بالاتر، چون گروه هدف مهمی در پیشگیری به شمار می‌روند؛
- اطلاعات دربارهٔ کسانی که می‌توانند کمک کنند و سازمان‌هایی که می‌توانند مهارت، تخصص، و پشتیبانی لازم را تأمین کنند.

د) آنچه کمیتهٔ ملی المپیک/ سازمان ورزشی شما می‌تواند انجام دهد

علاوه بر آنچه دربارهٔ نحوهٔ کمک‌های کمیتهٔ ملی المپیک در مبارزه با فراگیری ایدز/ اچ‌آی‌وی ذکر کردیم، کمیتهٔ ملی المپیک یا سازمان ورزشی شما می‌تواند از راه فعالیت‌های ورزشی وابسته به ورزش- به شرح زیر- در اعتلای جامعه کمک کند:

- فعالیت‌های آموزشی دربارهٔ مسائل اجتماعی (برابری جنسیتی، جهان‌شمولی، ایجاد صلح، و جزآن) در چارچوب تورنمنت‌های ورزشی؛
- گفتگوی زنان و مردان ورزشکار با افراد جوان دربارهٔ این مسائل؛
- فعالیت‌های اطلاع‌رسانی دربارهٔ مسائل اجتماعی‌ای که جامعهٔ شما با آن‌ها روبه‌روست؛
- کمک به جوامع محروم برای دستیابی به فعالیت‌های ورزشی و تفریحی و زیربناهای اساسی.
- همکاری‌های موفقیت‌آمیز کمیته‌های ملی المپیک با IOC و شاخه‌های سازمان‌های بین‌المللی متخصص در توسعهٔ اجتماعی- اقتصادی و سازمان‌های بشردوستانه یا با سازمان‌های غیردولتی مردمی (NGO) اجتناب‌ناپذیر است.

هـ) پرسش‌ها

۱. آیا سازمان ورزشی شما در توسعهٔ اجتماعی جامعهٔ شما مشارکت دارد؟ چگونه و از چه راه‌هایی؟
۲. اگر مشارکت ندارد، آیا اقدامی سودمند است؟
۳. برای افزایش اهمیت ورزش و جنبش المپیک در جامعهٔ خود، سازمان ورزشی شما چه کارهایی می‌کند؟
۴. در جامعهٔ خود، با کدام یک از آژانس‌های اجتماعی می‌توانید همکاری کنید؟ این کار را چگونه انجام می‌دهید؟
۵. چه هدف‌های ویژه‌ای را می‌توان برای سازمان ورزشی تنظیم کرد تا بدین ترتیب حمایت اجتماعی در جامعهٔ شما داشته باشند؟

REFERENCES

together for HIV and AIDS Prevention, A Toolkit for the Sports Community, IOC / UNAIDS, 2005, www.olympics.org

Sport for Development and Peace Towards Achieving the Millennium Development Goals, Report from the United Nations Inter-Agency Task Force on Sport for Development and Peace, United Nations, 2003, www.un.org/themes/sport

فصل ۱۱

دکتر عباسعلی گائینی

فواید ورزش برای افراد

الف) مقدمه ۹۸

ب) فواید ورزش ۹۸

ج) نتیجه‌گیری ۱۰۱

د) پرسش‌ها ۱۰۱

الف) مقدمه

شواهد نشان می‌دهند فواید ورزش خیلی فراتر از آثار مثبت فعالیت بدنی بر سلامتی است که از اثبات مفید بودن آن سال‌هاست می‌گذرد. پژوهش‌های بین‌المللی رو به رشدی نشان می‌دهند ورزش اجتماعی نیز در تحقق هدف‌های اجتماعی مثل تعلیم و تربیت، رشد و تکامل کودک و جوان، اجتماعی شدن، جلوگیری از جرم و جنایت، و توسعهٔ اقتصادی و محیط زیست پایدار مشارکت دارد.

از همهٔ این‌ها مهم‌تر اینکه هیچ حوزهٔ زندگی اجتماعی به اندازهٔ ورزش این ظرفیت را دارد که افراد جوان بسیاری را به الگوها و نقش‌های بزرگسالی مثبت پیوند دهد و بدین ترتیب مجال تکامل مثبت و کسب مهارت‌های حیاتی زندگی را برای داشتن زندگی اجتماعی موفق تحقق بخشد.

متن زیر مبتنی بر گزارشی است با عنوان آنچه ورزش می‌تواند انجام دهد- گزارش ورزش واقعی (سپتامبر ۲۰۰۸)، از بنیاد ورزش واقعی در کانادا.

ب) فواید ورزش

در ادامه طیف گسترده‌ای از فواید عمومی ورزش را طرح کرده‌ایم و زمانی محقق می‌شود که نظام ورزش اجتماعی جامع، گسترده و فراگیری بنا نهیم که ورزش عرضه شده در آن واقعاً آن ورزشی باشد می‌خواهیم: ورزش واقعی.

۱. افزایش سلامتی و کامیابی

سلامتی کامل اساس کامیابی فردی و توانایی‌های فرد در تحقق پتانسیل کامل انسانی است. همچنین، سلامتی در رسیدن به درآمد اقتصادی مکفی بسیار حیاتی است. ورزش با توجه به موارد زیر به سلامت بیش‌تر افراد کمک می‌کند:

- **فعال و سالم نگه‌داشتن کودکان و جوانان.** شرکت منظم در فعالیت بدنی در دوران کودکی و بزرگسالی به ساخت و حفظ استخوان‌ها، عضلات و مفاصل، کنترل وزن، افزایش تودهٔ عضلانی و کاهش چربی، جلوگیری یا کنترل پیشرفت فشار خون بالا، کمتر شدن خطر بیماری‌های قلبی- عروقی، و کاهش احساس اضطراب و افسردگی کمک می‌کند.
- **استفاده از ورزش برای کاهش رفتارهای مخل سلامتی در جوانان.** در مقایسه با غیرورزشکاران، ورزشکاران جوان اشتهایی متناسب دارند بی‌آنکه اضافه‌وزن بیابند، و احتمالاً کمتر به سیگار، انواع مواد مخدر، و فعالیت جنسی زودهنگام گرایش پیدا می‌کنند، و کمتر دچار ناامیدی و سرخوردگی می‌شوند.
- **افزایش سلامتی روانی.** فعالیت بدنی از راه ورزش به افزایش اعتماد به نفس، کاهش استرس و اضطراب، و کاهش افسردگی کمک می‌کند. مشخص شده در بیماران مبتلا به انواع اختلالات روانی، فعالیت ورزشی باعث کاهش علایم بالینی به ویژه افسردگی می‌شود. ورزش، فرصت‌هایی را برای روابط مثبت، دوستانه و حمایتی فراهم می‌آورد که بهداشت عاطفی و هیجانی را ارمغان می‌دهد.
- **کمک به پیری سالم.** فعالیت بدنی از راه ورزش، متناسب با افزایش سن، به پیشگیری از بیماری‌های مزمن، افزایش تعادل و هماهنگی (عمدتاً با کاهش خطر افتادن و بستری شدن در بیمارستان)، افزایش حافظه و یادگیری، و کاهش خطر فراموشی به دلیل ابتلا به آلزایمر و سکته‌های مغزی خفیف کمک می‌کند. ورزش، همچنین مجال تماس‌های اجتماعی را برای افراد سالمند در معرض خطر انزوای اجتماعی به ارمغان می‌آورد.

۲. فراهم کردن روند زندگی مثبت برای کودکان و جوانان

ورزش به کودکان شروع سالم زندگی را هدیه می‌کند. کودکان ضعیف را در مسیری صحیح قرار می‌دهد، جوانان را به منابع اطلاعات، مهارت‌ها، شخصیت کامل، و پشتیبانی اجتماعی مجهز می‌کند که در مراحل گذر کلیدی و موفق زندگی بدان‌ها نیاز دارند. با وجود این، ورزش ممکن است کودکان و جوانان را در معرض تجربه‌های منفی قرار دهد، آن‌ها را برای شرکت در ورزش بی‌انگیزه کند، و تکامل مثبت آن‌ها را مختل کند.

در ورزش‌های سازمان یافتهٔ جوانان، عوامل اصلی و تعیین‌کنندهٔ مثبت یا منفی بودن تجربهٔ جوانان عبارت‌اند از: بزرگسالانی مثل والدین، مربیان، مسئولان و مدیران؛ و کیفیت مربیگری و مشاوره. ارزش‌ها و اقداماتی که والدین، مربیان، و داوطلبان به کار می‌گیرند ممکن است برای جوانان بسیار ارزشمند و تکامل‌بخش باشند، یا آن‌ها را برای همیشه از ورزش زده کنند.

ورزش ممکن است به تمرکز بیش از حد بر پیروزی و رقابت، خشونت، کمتر یا زیادتر درگیر شدن با والدین، مربیگری و هدایت ضعیف، آزار و اذیت، ناشکیبایی، نژادپرستی، بی‌توجهی به بازی منصفانه، و آسیب منجر شود. این فشارها با بزرگ‌شدن کودک، در کاهش شرکت در ورزش مؤثرند.

با وجود این، دلایل اصلی کناره‌گیری جوانان از شرکت در ورزش عبارت‌اند از: مفرح نبودن فضای ورزش، وقت نداشتن، و باورنداشتن به اینکه توان بازی‌کردن را دارند.

ابعاد تکامل اجتماعی مثبت ورزش به شرح زیر است:

- **کمک به یادگیری و تکامل کودکان از راه بازی.** بازی یکی از راه‌های اصلی است که کودکان با آن دنیا را کشف می‌کنند و ظرفیت‌های جسمی، شناختی، و اجتماعی- عاطفی خود را افزایش می‌دهند. بازی‌ها و فعالیت‌های بدنی مقتضی با سن به کودکان کمک می‌کنند تحرک، هماهنگی، اطلاعاتی دربارهٔ دنیا و خودشان، اعتماد به نفس، و مهارت‌های اولیهٔ اجتماعی کسب کنند.
- **پایه‌ریزی ظرفیت بدنی و مهارت‌های حرکتی.** اوایل تا اواسط کودکی دوره‌ای است که کودکان قدرت، هماهنگی، و مهارت‌هایی را کسب می‌کنند که برای حرکت به سوی کارآمدی و خودباوری ضروری‌اند. ورزش و فعالیت بدنی به کودکان کمک می‌کند این مبانی کلی توانایی‌های حرکتی را بنا نهند و درکی بنیادی از نحوهٔ حرکت بدنشان به دست آورند.
- **فواید ویژهٔ ورزش برای دختران.** دختران به طور خاص از آثار محافظتی بالقوهٔ ورزش در مقابله با پوکی استخوان، اضطراب، افسردگی، خودکشی، و حاملگی نوجوانی سود می‌برند. همچنین، شرکت دختران در ورزش رابطه‌ای قوی با پیامدهای تحصیلی، احساس کنترل زیادتر بر بدن، و احساسات تعمیم‌یافته‌تری از توانمندی، تکامل و خود هدایتی دارد که به آن‌ها کمک می‌کند بر هنجارهای جنسی محدودکننده فائق آیند و به طور کامل در جامعه مشارکت داشته باشند.
- **سرعت بخشیدن به تکامل مثبت جوانی.** ورزش در شکل‌گیری هویت نوجوانان به گونهٔ مثبتی مشارکت دارد که گامی حیاتی در انتقال از نوجوانی به بزرگسالی است. ورزش همچنین، روابط دوستانه و اجتماعی مثبت را تسهیل می‌کند. این روابط به نوبهٔ خود در شکل‌گیری هویت جوان نقش مهمی دارند.
- **افزایش موفقیت‌های تحصیلی.** ورزش و فعالیت بدنی به افزایش حضور در مدرسه، بهبود رفتار، و کسب موفقیت‌های تحصیلی جوان کمک می‌کند. معلوم شده شرکت در ورزش و فعالیت بدنی در مدرسه به رفتار اجتماعی سالم‌تر و اعتماد به نفس تحصیلی بیشتری می‌انجامد. پژوهش‌ها نشان داده‌اند ورزش در پیوند خوردن و متعهد بودن به مدرسه و ارزش‌های مدرسه تأثیر دارد.

- **آموزش ارزش‌های مثبت و مهارت‌های زندگی.** ورزش به جوانان فرصت می‌دهد تا دامنه‌ای از مهارت‌های زندگی را کسب کنند و احتمال یافتن شغل را افزایش می‌دهد، میزان درآمد را بالا می‌برد، و جوان را به فردی تبدیل می‌کند که همواره مشتاق کار داوطلبانه در جامعه است.
- **جلوگیری از تشکیل باند اراذل و اوباش و جرم و جنایت در جوانان.** جوانانی که در ورزش شرکت می‌کنند خیلی کمتر در رفتارهای بزهکارانه درگیرند و به دلیل رفتارهای مجرمانه کمتر دستگیر می‌شوند. برنامه‌های ورزشی همچنین، به پسر بچه‌ها کمک می‌کند تا به جای عضویت در گروه‌های اراذل و اوباش، جایگزین دیگری به دست آورند. ورزش زمانی به بهترین نحو مانع از بزهکاری و رفتارهای ناپسند جوانان می‌شود که با سایر آژانس‌های فعال محلی و سایر گروه‌ها همکاری کند تا جوانان قدرت انتخاب فعالیت‌های ارزش‌مند زیادی داشته باشند.

۳. ساختن جوامعی قوی‌تر و فراگیرتر

- **فواید ورزش به افراد محدود نمی‌شود.** ورزش با ساختن سرمایه‌های اجتماعی و افزایش جذب گروه‌های ناچیز شمرده شده و منزوی به قدرتمند شدن جامعه کمک می‌کند. بسیاری معتقدند ورزش در کیفی شدن زندگی در جوامع سهم اصلی را به عهده دارد.
- **ساختن سرمایهٔ اجتماعی.** میزان مشارکت در ورزش در سطح ملی رابطهٔ تنگاتنگی با میزان اعتماد و کامیابی اجتماعی آن دارد. افرادی که در ورزش شرکت می‌کنند به احتمال قوی علایق خود را به امور سیاسی و عمومی نشان می‌دهند و در رأی‌گیری‌ها مشارکت می‌کنند. همچنین، بیشتر از انجام مسئولیت‌های اجتماعی در ادارات و رضایت از زندگی لذت می‌برند. ورزش به حفظ جوامع روستایی کوچک در کنار یکدیگر و جلوگیری از اضمحلال نقاط روستایی نیز کمک می‌کند. بدین ترتیب، در حفظ آخرین بقایای ساختار زیربنایی اجتماعی مؤثر است.
- **کمک به تازه‌واردان در تسریع حضور در جامعه.** ورزش به شکسته شدن سدها بین تازه‌واردان و افراد محلی میزبان کمک می‌کند.
- **سرعت بخشیدن بیشتر به پذیرفته شدن افراد ناتوان.** ورزش به افراد مبتلا به انواع ناتوانی‌ها کمک می‌کند تا اعتماد به نفس خود را افزایش دهند. همچنین، با متمرکز شدن و توجه کردن به توانایی‌های ورزشکاران کمک می‌کند انتظارات منفی افراد جامعه از ناتوانی‌هایشان تغییر یابد.
- **تقویت غرور و هویت فرهنگی.** ورزش برای وحدت و یکپارچگی فرهنگی اقلیت و دارای معضلات اجتماعی جدی فواید ویژه‌ای به ارمغان می‌آورد. ورزش این کار را با ایجاد غرور فرهنگی، همبستگی اجتماعی، و عزت نفس انجام می‌دهد. در چنین جوامعی، ورزش به کاهش مصرف مواد مخدر و الکل کمک می‌کند که پیامد آن کاهش خشونت‌های خانوادگی است.
- **افزایش حفظ محیط زیست.** ورزش حفظ و حراست از محیط زیست را در حد مطلوب به ارمغان می‌آورد و زمینهٔ لازم را برای فراخوان اجتماعی در استفادهٔ معقول از محیط زیست تأمین می‌کند.
- **افزایش آگاهی‌ها و حفاظت از مراکز محیط زیست.** بسیاری از سرمایه‌ها در ورزش اجتماعی، سرمایه‌های موجود در فضای سبز است و استفاده‌کنندگان از فضاهای سبز، به ویژه ورزشکارانی که در فضای طبیعت به ورزش می‌پردازند، اغلب متعهد به حفاظت، نگهداری مناسب، و گسترش آن‌ها می‌شوند.
- **تأمین تریبونی برای فراخوان اجتماعی.** رویدادهای ورزشی بین‌المللی تراز اول مثل بازی‌های المپیک یا منطقه‌ای، تریبون‌های نیرومندی برای ارتقای محافظت از محیط زیست به شمار می‌روند که دلیل آن تماشاگران و توجه جهانی به

آن‌هاست. ورزشکاران پرآوازه نیز همین پتانسیل را دارند. بسیاری از سازمان‌های بین‌المللی ورزشی و محیط زیستی از این ظرفیت برای افزایش آگاهی‌های محیط زیستی و دفاع بیشتر از بقای محیط زیست در سطوح محلی و جهانی استفاده می‌کنند.

- **تأسیسات ورزشی بادوام‌تر.** استانداردهای سبزتر جدید و ویژهٔ تأسیسات ورزشی و تفریحی همراه با تلاش‌هایی برای گسترش پایداری تأسیسات ورزشی تضمین می‌کنند ورزش مردمی می‌کوشد بخشی از مناطق جغرافیایی را پایدارتر سازد (سبزتر کند) و میراث محیط زیستی مثبتی را برای آینده از خود به جای گذارد.

ج) نتیجه‌گیری

ورزش نه تنها ابزار نیرومندی برای ارتقای سلامتی است، بلکه ابزار قوی‌تری برای ساختن اجتماعی بزرگ و احتمالاً مؤثرترین شیوه‌ای است که خارج از خانواده، برای تبدیل افراد جوان به الگوها و بزرگسالانی مثبت‌اندیش و فرصت‌هایی برای توسعهٔ مثبت در اختیار داریم.

با وجود این، برای رسیدن به این فواید، باید نظام ورزشی اجتماعی فراگیری بسازیم که بتواند تقاضاهای اجتماعی را تأمین کند؛ ورزشی که مفرح، منصفانه، و فراگیر است و ممتاز بودن را ارتقا می‌دهد. دستیابی به این فواید تنها وظیفهٔ ورزش نیست. گروه‌های محلی همراه با سازمان‌های ورزشی و دولت‌هایشان، نقش برجسته‌ای در این زمینه ایفا می‌کنند. این مجموعه با هم می‌توانند همهٔ جوامع را مجهز کنند که زیربناها و تأسیسات ورزشی مورد نیاز را کسب کنند.

تأثیر کیفی و نهایی ورزش اجتماعی سرانجام به افراد برمی‌گردد- ورزشکاران، والدین، مربیان، مدیران و داوطلبان- که اندیشه‌ها، علایق، و رفتارشان معین می‌کنند که آیا شکاف بین ورزشی که داریم و ورزشی که باید داشته باشیم- یعنی ورزش واقعی- پر شدنی است.

د) پرسش‌ها

۱. با توجه به همهٔ فواید مطرح دربارهٔ ورزش، در جامعهٔ شما، رهبران چگونه این فواید را ارتقا می‌دهند؟

۲. آیا «ورزشی که می‌خواهیم»- ورزشی که فواید زیادی با خود دارد- در برنامه‌های شما جایی دارد؟ اگر ندارد، چگونه می‌توانید آن را ایجاد کنید؟

۳. «ورزشی که می‌خواهیم» مستلزم اقدامات بسیاری در جامعهٔ شماست تا شاهد در آغوش کشیدن ارزش‌های مثبت ورزش باشیم. برای کمک به تحقق این امر چه می‌کنید؟

REFERENCES

True Sport Report, www.truesportpur.ca

فصل ۱۲

فتح‌الله مسیبی

ورزش همگانی

الف) مقدمه ۱۰۴

ب) سیاست و برنامه‌های کمیته بین‌المللی المپیک ۱۰۴

ج) پرسش‌ها ۱۰۵

الف) مقدمه

ورزش همگانی جنبشی است که این آرمان المپیک را که ورزش حقی انسانی برای همهٔ اشخاص، بدون در نظر گرفتن نژاد، طبقهٔ اجتماعی، و جنسیت است گسترش می‌دهد. این جنبش آن دسته از فعالیت‌های ورزشی را که مردم بتوانند با هر سن، جنسیت، و شرایط اجتماعی و اقتصادی به آن بپردازند تشویق می‌کند.

در سال ۱۹۸۳، IOC به شکوفا شدن گرایش سلامت و تندرستی در جوامع ترغیب شد و کارگروه ورزش همگانی را تشکیل داد. از گروه خواسته شد بررسی و ثابت کند جنبش المپیک چگونه می‌تواند چنین فعالیت‌هایی را توسعه دهد. با مشاهدهٔ علاقهٔ شدید بین‌المللی به چنین نوآوری‌ای، کمیسیون ورزش همگانی در IOC پدید آمد که مهم‌ترین هدف آن تشویق IFها، NOC ها، و سازمان‌های ملی ورزش به پرداختن به ورزش همگانی است.

ب) سیاست و برنامه‌های کمیته بین‌المللی المپیک

همایش جهانی ورزش همگانی

همایش جهانی ورزش همگانی IOC که هر دو سال یکبار سازماندهی می‌شود، یکی از ابتکارهای حمایتی مهم کمیته بین‌المللی المپیک در زمینه ورزش همگانی است. این همایش از ایجاد آن تا کنون می‌کوشد فلسفه ورزش همگانی در سراسر جهان را اشاعه دهد. این همایش از ارتقای تندرستی، آمادگی جسمانی و رفاه حمایت می‌کند و قصد دارد مردم را در هر سن و با هر توانایی به شرکت در فعالیت‌های ورزشی و تجربه کردن ارزش‌های المپیک تشویق کند. این همایش تریبونی برای به اشتراک گذاشتن تجربه‌ها و بهترین روال‌ها از سوی سازمان‌های خانواده المپیک، سازمان‌های ورزشی، سازمان‌های ورزش همگانی، جامعه دانشگاهی، نمایندگان دولت‌ها و شرکای سازمانی است.

پانزدهمین همایش جهانی ورزش همگانی در آوریل ۲۰۱۳ در شهر لیما در پرو برگزار شد. این رویداد که بر موضوعات فواید اجتماعی، امکانات ورزشی، و فضاهای همگانی تمرکز داشت بیش از ۵۰۰ شرکت کننده را از تقریبا ۹۰ کشور به سوی خود آورد. با استفاده از مجموعه‌ای از ارائه‌های عمومی، جلسات، اوقات استراحتی، جلسات علمی، ارایه پوستر و بازدید از برنامه‌های ورزش همگانی محلی، فرصت تبادل نظر و یادگیری از کارشناسان پیشتاز در این زمینه به شرکت کنندگان می‌دهد.

دست به کار شوید! بسته ورزش همگانی

دست به کار شوید که در ۱۵امین همایش جهانی ورزش همگانی IOC به راه افتاد خطوط راهنمای عملی با موارد الهام بخش خطوط راهنمای IOC برای اداره کردن برنامه‌های ورزش همگانی را درهم آمیخت و هدف آن یاری رساندن و انگیزه دادن به شرکت‌کنندگان در گسترش برنامه‌های جدید است.

۲۳ ژوئن، روز المپیک

IOC در ۴۲امین اجلاس خود (۱۹۴۸) در سنت موریس سوئیس، طرح روز المپیک را تصویب کرد. این مراسم برای بزرگداشت پیدایش IOC در ۲۳ ژوئن ۱۸۹۴ در پاریس برگزار می‌شود. کمیسیون ورزش همگانی IOC در سال ۱۹۸۷ در تلاش برای تشویق NOCها برای بزرگداشت و جشن گرفتن روز المپیک در اقدامی تازه اندیشهٔ دوی روز المپیک را با هدف توسعهٔ مشارکت مردان، زنان، و کودکان از اقصی نقاط جهان در ورزش، صرف‌نظر از توانایی ورزشی، مطرح ساخت.

در سال ۲۰۰۹، IOC تصمیم گرفت موفقیت دوی روز المپیک را تقویت کند و تداوم بخشد. مفهوم جدید روز المپیک با مضمون «تحرک، آموزش، اکتشاف» NOCها را ترغیب کرد تا به نوآوری‌های گوناگون ورزشی، فرهنگی، و آموزشی ورای صرف دویدن بپردازند. برخی NOCها این رویداد را با برنامهٔ آموزشی مدرسه یکی کرده‌اند و برخی دیگر نمایشگاه‌های فرهنگی و فعالیت‌های گوناگونی دربارهٔ ارزش‌های المپیک برگزار می‌کنند. برخی NOCها فعالیت‌های زیر را سازماندهی می‌کنند: فعالیت‌های ورزشی دلخواهِ گروه‌های مختلف سنی، جلسات آموزشی برای کودکان و نوجوانان با حضور ورزشکاران نخبه، وب‌سایت‌هایی که بازدیدکنندگان را به برنامه‌های ورزشی در محله‌شان راهنمایی می‌کنند یا تور اکتشافی ورزش‌هایی که تاکنون امتحان نشده‌اند.

بستهٔ روز المپیک

IOC برای حمایت از NOCها در سازماندهی روز المپیک، بستهٔ راه‌اندازی روز المپیک را تهیه می‌کند و به کمیته‌های ملی المپیک می‌فرستد. این بسته شامل پیشینهٔ تاریخی راهنمایی‌ها و نظراتی دربارهٔ فعالیت‌هایی است که می‌تواند سازماندهی شود و خط‌مشی‌هایی را برای ارتقا و ارتباط دادن رویدادها به هر NOC می‌فرستد.

برنامهٔ حمایت از ورزش همگانی

کمیسیون ورزش همگانی IOC هر سال حمایت و کمک‌های مالی خود را به ۲۰-۱۵ رویداد ورزش همگانی اهدا می‌کند. رویدادهای ورزشی از میان تعداد زیادی از فعالیت‌ها انتخاب می‌شوند. معیار اصلی انتخاب این است که رویداد باید حقیقتاً در دسترس همگان باشد.

ج) پرسش‌ها

۱. NOC یا سازمان ورزش شما برای توسعهٔ ورزش همگانی چه می‌کند؟

۲. چه همکاری‌هایی ممکن است میان سازمان ورزش شما و سایر ادارات برای توسعهٔ ورزش همگانی ایجاد شود؟ آیا مدارس و دیگر سازمان‌های محلی شرکت داده شده‌اند؟

۳. مراسم روز المپیک در کشور شما چیست؟ چه کارهای بیش‌تری می‌توان انجام داد؟

REFERENCES

Get Moving Toolkit and Olympic Day Strat-up kit, IOC, www.olympic.org

فصل ۱۳

دکترعباسعلی گائینی

شمول و عدالت

الف) مقدمه ۱۰۸

ب) شمول زنان در جنبش المپیک ۱۰۸

ج) پرسش‌ها ۱۱۲

الف) مقدمه

ورزش حقی اساسی است و همه باید فرصت شرکت در آن را داشته باشند، آن هم در شرایطی عادلانه.

نبود شمول و عدالت به دلایل زیر رخ می‌دهد:

- تبعیض و سلیقه‌ای عمل کردن مربی
- باندبازی بین خود بازیکنان
- نبود حائل‌هایی مثل فقر، نژادپرستی، و تبعیض جنسیتی
- به رسمیت نشناختن تفاوت‌ها (برای مثال، جنسیتی، اقتصادی)
- تخصیص نامناسب منابع، ناکافی بودن بودجه
- عدم پیشرفت ورزش در کل
- عدم آگاهی از فرصت‌هایی که ورزش در سراسر زندگی به همراه دارد
- نبود نماینده‌های مناسب برای راهبری شرکت‌کنندگان
- رضایت خاطر برخی والدین
- هزینه‌های بالای ورزش.

مثال‌های زیر نشان می‌دهند چگونه می‌توان به سرعت شمول ورزش را در جامعه بالا برد.

ورود پناهندگان به شکستن حصار بین تازه‌واردان و افراد میزبان محلی کمک می‌کند، روابط میان پناه‌جویان با پیشینه‌های متفاوت را بهبود می‌بخشد، و عزت نفس و اعتماد به نفسشان را افزایش می‌دهد. ورزش همچنین، باعث می‌شود تا تازه‌واردان به سرعت و با موفقیت به خدمات و حمایت اجتماعی کلیدی ورود پیدا کنند.

ورزش به افراد مبتلا به ناتوانی‌ها کمک می‌کند قوی‌تر، منعطف‌تر، و هماهنگ‌تر سلامتی و تحرک خود را بهبود بخشند. هم زمان، ورزش فرصت‌هایی را در اختیار آن‌ها قرار می‌دهد تا عزت نفس و اعتماد به نفس خود را افزایش دهند، مهارت‌ها و شبکه‌های اجتماعی خود را گسترش دهند، و باانگیزه‌تر و مستقل‌تر عمل کنند. ورزش همچنین، با تمرکز و مورد توجه قراردادن توانایی‌های ورزشکاران، به جای ناتوانی‌هایشان، به تغییر نگاه‌های منفی جامعه کمک می‌کند.

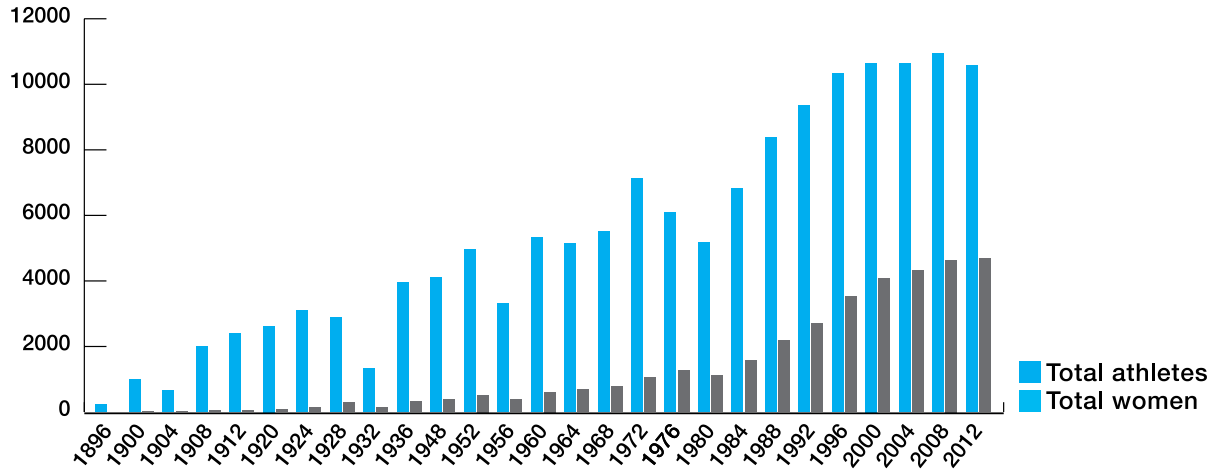
ب) شمول زنان در جنبش المپیک

از دید کمیتهٔ بین‌المللی المپیک (IOC)، یکی از نقاط اصلی شمول تلاش برای افزایش تعداد زنان شرکت‌کننده در مسابقات و رهبران ورزشی زن بوده است. پس از توصیه‌های کمیسیون مطالعاتی IOC در کنگرهٔ سدهٔ المپیک در سال ۱۹۹۴، IOC گروه کاری زن و ورزش را در سال ۱۹۹۵ بنیان نهاد تا راهبردهای مناسب را برای اجرایی شدن به هیئت اجرایی IOC پیشنهاد دهد. این گروه کاری در سال ۲۰۰۴ به کمیسیون زن و ورزش تغییر نام یافت.

این واقعیتی است که در نخستین دورهٔ مسابقات المپیک مدرن در سال ۱۸۹۶ به زنان اجازه شرکت داده نشد. بارون پیردوکوبرتن احیا کننده دوباره مسابقات در زمان خودش خیلی مردسالار بود و معتقد بود مسابقات باید سنتی «ستایشگر ورزش مردان» باقی بماند. در مسابقات المپیک ۱۹۰۰، زنان در دو رشتهٔ تنیس و گلف شرکت کردند و از آن به بعد شرکت زنان در ورزش پیوسته

رشد داشته است. از سال ۱۹۹۱ به بعد هر رشته جدیدی که وارد برنامهٔ بازی‌های المپیک شده مسابقات مردان و زنان - هر دو- در آن برگزار شده است. در بازی‌های المپیک رم سال ۱۹۶۰ تنها ۶۱۱ زن (۱۱/۵٪) حضور داشتند، سپس شرکت زنان با حضور ۴۴/۲٪ ورزشکاران زن در بازی‌های المپیک لندن سال ۲۰۱۲ اوج گرفت. با قرار گرفتن رشتهٔ مشت‌زنی زنان در المپیاد سیام فصل جدیدی آغاز شد که در آن مردان و زنان اکنون می‌توانند در همهٔ رشته‌های برنامهٔ بازی‌های المپیک رقابت کنند.

شرکت زنان در بازی‌های المپیک



سال	تعداد رشته‌ها		تعداد NOCها		تعداد زنان شرکت کننده		سال	تعداد رشته‌ها		تعداد NOCها		تعداد زنان شرکت کننده	
۱۸۹۶	--	--	--	--	--	--	۱۹۷۲	۸	۳	۶۵	--	۱۰۵۸	۲۰۶
۱۹۰۰	۲	--	۵	--	۲۲	--	۱۹۷۶	۱۱	۳	۶۶	۳۰	۱۲۴۷	۲۳۱
۱۹۰۴	۱	--	۱	--	۶	--	۱۹۸۰	۱۲	۳	۵۴	۳۱	۱۱۲۵	۲۳۳
۱۹۰۸	۲	--	۴	--	۳۶	--	۱۹۸۴	۱۴	۳	۹۴	۳۵	۱۵۶۷	۲۷۴
۱۹۱۲	۲	--	۱۱	--	۵۷	--	۱۹۸۸	۱۷	۳	۱۱۷	۳۹	۲۱۸۶	۳۱۳
۱۹۲۰	۲	--	۱۳	--	۷۷	--	۱۹۹۲	۱۹	۴	۱۳۶	۴۴	۲۷۰۸	۴۸۸
۱۹۲۴	۳	۱	۲۰	۷	۱۳۶	۱۳	۱۹۹۴	--	۴	--	۴۴	--	۵۲۳
۱۹۲۸	۴	۱	۲۵	۱۰	۲۹۰	۲۶	۱۹۹۶	۲۱	--	۱۶۹	--	۳۶۲۶	--
۱۹۳۲	۳	۱	۱۸	۷	۱۲۷	۲۱	۱۹۹۸	--	۶	--	۵۴	--	۷۸۸
۱۹۳۶	۴	۲	۲۶	۱۵	۳۲۸	۸۰	۲۰۰۰	۲۵	--	۱۹۹	--	۴۰۶۹	--
۱۹۴۸	۵	۲	۳۳	۱۲	۳۸۵	۷۷	۲۰۰۲	--	۷	--	۷۷	--	۸۸۶
۱۹۵۲	۶	۲	۴۱	۱۷	۵۱۸	۱۰۹	۲۰۰۴	۲۶	--	۲۰۱	--	۴۳۰۶	--
۱۹۵۶	۶	۲	۳۹	۱۸	۳۸۴	۱۳۲	۲۰۰۶	--	۷	--	۸۰	--	۹۶۰
۱۹۶۰	۶	۲	۴۵	۲۲	۶۱۰	۱۴۳	۲۰۰۸	۲۶	--	۲۰۳	--	۴۶۳۷	--
۱۹۶۴	۷	۳	۵۳	۲۸	۶۸۳	۲۰۰	۲۰۱۰	--	۷	--	۸۲	--	۱۰۴۴
۱۹۶۸	۷	۳	۵۴	۲۹	۷۸۱	۲۱۱	۲۰۱۲	۲۶		۲۰۴		۴۶۷۶	

- بازیهای تابستانی
- بازیهای زمستانی

شرکت زنان در ساختارهای مدیریتی جنبش المپیک

هر چند شرکت زنان در فعالیت‌های بدنی و بازی‌های المپیک پیوسته افزایش داشته است، اما درصد زنان در مجموعه‌های مدیریتی و اداری جنبش المپیک اینگونه نبوده است. برای اصلاح این وضعیت، IOC در سال ۱۹۹۶، پیشنهادهای زیر را دربارهٔ مشارکت زنان در ساختارهای تصمیم‌گیری تصویب کرد:

- کمیته‌های ملی المپیک، فدراسیون‌های بین‌المللی، فدراسیون‌های ملی و سازمان‌های ورزشی وابسته به جنبش المپیک باید بکوشند تعداد زنان شرکت‌کننده در ساختارهای تصمیم‌گیری (به ویژه همهٔ ساختارهای قانون‌گذاری یا اجرایی) را تا دسامبر ۲۰۰۵، دست کم ۲۰ درصد افزایش دهند. در حال حاضر (۲۰۰۹)، نزدیک به ۳۰ درصد کمیته‌های ملی المپیک و فدراسیون‌های بین‌المللی به این هدف رسیده‌اند.
- منشور المپیک نیز برای انعکاس نیازها برای رسیدن به برابری مردان و زنان اصلاح شد.

بنابراین، حضور موثر زنان در تصمیم‌گیری‌های مدیریتی در کمیته‌های ملی المپیک و فدراسیون‌های بین‌المللی رو به افزایش نهاده است.

نمایندگان زن در IOC

نخستین بار در سال ۱۹۸۱ در بادن بادن[1] با انتخاب فلور ایسالوا فونسکا[2] کارشناس سابق سوارکاری بازی‌های المپیک و پیرجو هاگمن[3] از فنلاند، نخستین اعضای زن IOC انتخاب شدند. تا به امروز، IOC ۳۷ عضو زن داشته است.

از آن پس، زنان بسیاری به عنوان اعضای IOC انتخاب شده‌اند. در حال حاضر در بین ۱۱۰ عضو فعال IOC، ۲۴ زن (۲۱/۸٪) و در بین اعضای افتخاری چهار زن وجود دارد. چهار زن نوال المتوکل، جونیلا لیندبرگ[4]، کلاودیا بوکل[5] و آنیتا دوفرانتز[6] عضو هیئت اجرایی IOC هستند- اولین بار در تاریخ است که چهار زن هم زمان عضو این هیئت می‌باشند. از بازی‌های المپیک سال ۱۹۹۶ که در آن ورزشکاران شرکت کننده امکان انتخاب همتایان خود را برای نمایندگی در IOC داشتند، ورزشکاران المپیک اغلب به تعداد مساوی از مردان و زنان انتخاب شده‌اند.

نمایندگان زن در کمیته‌های ملی المپیک

تعداد زنان با وظایف مدیریتی در NOCها پیوسته در حال افزایش است، اما این حضور کندتر از سرعت حضور تعداد زنان ورزشکار در زمین ورزش می‌باشد. از جولای ۲۰۱۳، ۱۱ NOC با رئیس زن وجود دارد؛ ۲۳ زن مقام دبیر کلی را دارند؛ و بسیاری دیگر در هیئت‌های اجرایی، نایب رئیس، معاون دبیر کل، خزانه‌دار و معاون خزانه‌دار هستند که شمار آنها به ۲۰۴ نفر می‌رسد.

کنفرانس‌های جهانی IOC دربارهٔ زن و ورزش

از سال ۱۹۹۶ به بعد، IOC کنگرهٔ جهانی زن و ورزش را هر چهار سال یک بار برگزار کرده است. هدف از برگزاری این کنگره‌ها، ارزیابی پیشرفت‌های به عمل آمده در موضوع جنبش المپیک و تعریف اولویت‌های پیش رو برای گسترش و افزایش مشارکت زنان در این چارچوب کاری بوده است.

---

1 . Baden- Baden

2 . Flor Isalva Fonseca

3 . Pirjo Haggman

4 . Gunilla Lindberg

5 . Claudia Bokel

6 . Anita Defrantz

نشان افتخار زن و ورزش IOC

نشان افتخار زن و ورزش IOC، بخشی از هدف IOC برای افزایش آگاهی است. هر سال شش جایزه (یکی برای هر قاره و یکی در سطح جهانی) به یک ورزشکار، مربی، مدیر یا خبرنگار یا به سازمانی اهدا می‌شود که برای گسترش، تشویق، و حضور بیشتر زنان و دختران در فعالیت‌های بدنی و ورزشی تلاش کرده‌اند. هر کمیتهٔ ملی المپیک، فدراسیون بین‌المللی المپیک، یا انجمن قاره‌ای می‌تواند کاندیدای خود را پیشنهاد دهد. پرونده‌ها را هیئت داوران IOC - متشکل از اعضای کمیسیون زن و ورزش - بررسی می‌کنند.

برنامه‌های تبعیض‌زدایی

در چند دههٔ گذشته، IOC خستگی‌ناپذیر برای آگاه کردن مردم درباره اصل مبنایی فرصت‌های برابر کار کرده است. فعالیت‌های IOC عبارتند از: کمک‌های فنی و مالی برای اجرای برنامه‌های محلی با هدف کمک به استقلال زنان و دختران از راه ورزش؛ تامین رشته‌های ورزشی و امکانات اوقات فراغت؛ یا اجرای برنامه‌های رشد آموزش و مهارت با هدف دستیابی زنان به سمت‌های مدیریتی که از سوی NOC ۲۰۴ انجام می‌شود.

همبستگی المپیک

تلاش‌های ویژه‌ای به عمل آمده است تا شمار زنانی که از برنامه‌های همبستگی المپیک بهره‌مند می‌شوند رو به افزایش یابد. به علاوه، برنامهٔ ویژهٔ زن و ورزش برای حمایت از پروژه‌های کمیتهٔ ملی المپیک مثل فعالیت‌های برابری جنسیتی، فعالیت‌های

ارتباطی هدف‌مند، برنامه‌های پژوهش‌های ملی، و سمینارهای ملی دایر شده است. این برنامه ضمناً به شرکت‌کنندگان برخی کمیته‌های ملی المپیک برای حضور در سمینارهای قاره‌ای IOC و سایر کنفرانس‌های جهانی IOC دربارهٔ زن و ورزش کمک مالی می‌کند.

ج) پرسش‌ها

۱. تلاش‌های خاصی را که سازمان ورزشی شما انجام می‌دهد یا می‌تواند انجام دهد تا شمول برنامه‌هایتان را تضمین کند معرفی کنید.

۲. تلاش‌های خاص را که سازمان ورزشی انجام می‌دهد یا می‌تواند انجام دهد تا عدالت بین زنان و مردان را در برنامه‌هایتان تضمین کند معرفی کنید.

۳. به فهرست فرصت‌هایی که باید به یک اندازه در دسترس باشند نگاهی بیندازید. فرصت‌های واقعی برای رهبری زنان و مردان در کشور شما چیست؟

۴. زنان را چگونه می‌توان تشویق کرد تا در همهٔ سطوح ورزش در کشورتان بیشتر درگیر شوند؟

REFERENCES

5th IOC World Conference on Women and Sport, Los Angeles USA, Conference Resolution and Action Plan, 2012, www.olympic.org

فصل ۱۴

دکتر عباسعلی گائینی

پشتیبانی از ورزشکار

الف) مقدمه ۱۱۴

ب) تمایل کمیتهٔ بین‌المللی المپیک به مراقبت از ورزشکاران ..۱۱۴

ج) برنامهٔ اشتغال ورزشکاران کمیتهٔ بین‌المللی المپیک ۱۱۶

د) ورزشکاران و پول ۱۱۷

ه) پرسش‌ها ۱۲۰

الف) مقدمه

ورزشکاران قلب و روح جنبش المپیک و به همین دلیل مرکز توجه‌اند. آن‌ها در هر نقطهٔ دنیا و در همه جا الگوهای زندگی و اسطورهٔ جوانان به شمار می‌روند.

آن‌ها حق و حقوقی دارند به شرح زیر: حق رفتار منصفانه و مراحل دادرسی شایسته، مربیان خوب، قوانین و مقررات روشن، رقابت عادلانه، تندرستی، حریم خصوصی، ایمنی، رازداری، و درس و تحصیل.

بارها از زبان رهبران ورزشی شنیده‌ایم که رویای ورزشکاران شرکت در مراکز پیشرفتهٔ ورزشی (مسابقات المپیک) است. به همین دلیل به پیشنهادهایشان برای بهتر شدن جهت‌گیری‌های ورزشی باید توجه شود.

توصیه‌های کنگرهٔ المپیک ۲۰۰۹

ورزشکاران که الگوهای جامعه‌اند می‌توانند با افزایش آوازهٔ ورزش و تفریحات سالم در میان جوامع و با تبدیل شدن به قاصدان استانداردی برای نسل‌های آینده، سهم مهمی در جنبش المپیک به عهده گیرند. ورزشکاران باید تشویق شوند با مشارکت در ساماندهی و پیشرفت ورزش در قرن بیست و یکم، به ایفای نقش خود بپردازند.

ب) تمایل کمیتهٔ بین‌المللی المپیک به مراقبت از ورزشکاران

کمیتهٔ بین‌المللی المپیک (IOC) بخش اعظم توجهش را به مراقبت از ورزشکاران اختصاص می‌دهد و فعالیت‌های زیر را به اجرا گذاشته است:

- IOC در سال ۱۹۸۱ کمیسیون ورزشکاران IOC را تاسیس کرد. ورزشکاران المپیکی از سوی همتایان ورزشکار خود در جریان هر دوره از بازی‌های المپیک برای عضویت در کمیسیون به رای گذاشته می‌شوند. این کمیسیون اعضای خود را برای عضویت در سایر کمیسیون‌های IOC تعیین می‌کند و دست کم سالی یک بار با هیئت اجرایی IOC نشست دارد تا توصیه‌های خود را ارائه کند.
- در جریان بازی‌های المپیک، کمیسیون پزشکی IOC و فدراسیون‌های بین‌المللی، مطالعاتی دربارهٔ آسیب‌شناسی، پیش‌گیری از آسیب، و نحوهٔ به حداکثر رساندن عملکرد ورزشی انجام می‌دهد.

- IOC در سال ۱۹۸۳، دادگاه حکمیت ورزشی (CAS) را بنا نهاد که در سال ۱۹۹۳ به طور کامل مستقل شد. این دادگاه بین‌المللی به مشکلات حقوقی ورزشکاران رسیدگی می‌کند. شیوهٔ کار دادگاه در دسترس همگان بودن، ساده، سریع، منعطف بودن، و فاقد هزینه بودن است.
- در سال ۱۹۹۹، آژانس جهانی دوپینگ‌زدایی (WADA) تأسیس شد تا با بلای دوپینگ در ورزش مبارزه کند و از سلامتی ورزشکاران مراقبت کند. آژانس اکنون کاملاً مستقل عمل می‌کند.

کمیسیون ورزشکاران کمیتهٔ بین‌المللی المپیک

کمیسیون ورزشکاران حلقهٔ اتصالی بین ورزشکاران و IOC است. کمیسیون از ورزشکاران فعال و بازنشسته تشکیل می‌شود و دست کم یک نشست در سال دارد و توصیه‌ها و پیشنهادهایش را به هیئت اجرایی IOC ارائه می‌کند.

درست مثل نمایندگان بیشتر کمیسیون‌های IOC، اعضای کمیسیون ورزشکاران در همهٔ فرایند سازمانی بازی‌های المپیک مشارکت دارند. به علاوه، برای بررسی شرایط مسابقه، تمرین، و زندگی ورزشکاران در جریان بازی‌ها و اطمینان از رضایت آنها، گروه‌های کاری تشکیل می‌شود. هنگام بازی‌ها، اعضای کمیسیون در محل حضور دارند تا نظرات همتایان خود را در دهکدهٔ المپیک یا در محل مسابقات بشنوند.

در هر دوره از مسابقات المپیک (تابستانی و زمستانی)، از ورزشکاران حاضر دعوت می‌شود تا در رأی‌گیری شرکت کنند و اکثریت اعضای کمیسیون ورزشکاران را - که ۲۱ عضو دارد- انتخاب کنند:

- هنگام بازی‌های المپیک تابستانی، هشت ورزشکار از میان ورزشکاران رشته‌های تابستانی انتخاب می‌شوند (چهار نفر برای هر دورهٔ بازی‌ها).
- هنگام بازی‌های المپیک زمستانی، چهار ورزشکار از میان ورزشکاران رشته‌های زمستانی انتخاب می‌شوند (دو نفر برای هر دورهٔ بازی‌ها).
- هفت ورزشکار را نیز رئیس IOC انتخاب می‌کند تا تعادل عادلانه با توجه به جنسیت، رشتهٔ ورزشی، و منطقه تضمین شود.
- به علاوه، نمایندهای از انجمن جهانی المپیک‌ها (WOA) و نمایندهای از کمیته بین‌المللی پارالیمپیک (IPC) به مقتضای سمت عضو می‌شوند.

دوازده ورزشکار منتخب از سوی همتایان خود، برای دوره‌ای هشت ساله انجام وظیفه می‌کنند و در این مدت در کمیسیون ورزشکاران از اعضای IOC محسوب می‌شوند.

برای احراز شرایط عضویت در کمیسیون، ورزشکاران باید در بازی‌های المپیک قبلی یا در مسابقات انتخاباتی حضور داشته باشند و در دوران حرفهٔ ورزشی خود، هرگز مرتکب خطای بزه دوپینگ نشده باشند. تنها NOCهایی که کمیسیون ورزشکاران خاص خود را دارند می‌توانند نامزدی- طبق توصیه آن کمیسیون- پیشنهاد کنند.

گردهمایی بین‌المللی ورزشکاران

هدف از این گردهمایی دو سالانه عبارت است از دادن فرصت به ورزشکاران برای بحث مستقیم و رودررو دربارهٔ موضوعاتی که دغدغهٔ آن‌هاست. امروزه، دورهٔ زندگی ورزشکار با به پایان رسیدن حرفهٔ ورزشی‌اش متوقف نمی‌شود. درست همانند هر شهروند دیگری، ورزشکاران نیز حق دارند دغدغه‌ها و پیشنهادهای خود را دربارهٔ موقعیتی که در جنبش ورزشی و به طور کلی در اجتماع کسب کرده‌اند، ابراز کنند.

ششمین گردهمایی بین‌المللی ورزشکاران IOC که در ژوئن ۲۰۱۳ در سنگاپور برگزار شد بر موضوعات مهم کمیسیون ورزشکاران، ارتباطات و تجربه زمان بازیهای المپیک متمرکز بود. شرکت کنندگان با یک سلسله نشستهای مشترک، سخنرانیهای عمومی و نشستهای غیر رسمی در زمان چای خوردن، فهرستی از ۲۶ پیشنهاد برای این موضوعات تهیه کردند که تا دو سال پس از آن راهنمای کار کمیسیون ورزشکاران خواهد بود.

ج) برنامهٔ اشتغال ورزشکاران کمیتهٔ بین‌المللی المپیک

در نزد بیشتر ورزشکاران، رقابت در مسابقات المپیک، اوج دوران حرفهٔ ورزشی‌شان به شمار می‌رود. ورزشکاران برای رسیدن به مسابقات، نه تنها وقت و انرژی فراوانی صرف می‌کنند، بلکه اغلب بسیاری از چیزهایی را که لازمهٔ زندگی «معمول» آن‌هاست فدا می‌کنند. هر چند این ورزشکاران دنبال کردن مسیر حرفه‌ای دیگری را خود شخصاً انتخاب کرده‌اند، و همه چیزشان را به پای ورزش، مسابقات، و تمریناتشان می‌ریزند، همچنان امکان دستیابی به موفقیت‌های دیگری را دارند که بسیار فراتر از حرفهٔ ورزشی آن‌هاست. تجربه‌های ورزشی به تنهایی کافی نیستند، به پشتیبانی‌های خصوصی نیاز دارند تا به موفقیت بینجامند. افزایش تخصص‌گرایی و جهانی شدن ورزش تراز اول بدین معناست که ورزشکاران باید بخشی از وقت خود را به درس و تحصیل و بخش دیگری را به فعالیت‌های بهبود حرفه‌شان اختصاص دهند. بسیاری از ورزشکاران دوران حرفه‌ای ورزشی‌شان را در حالی به پایان می‌رسانند که نتوانسته‌اند به تحصیلات خود ادامه دهند و مهارت‌های لازم را برای زندگی کردن به دست آورند. این بدین معناست که آمادگی لازم برای انتقال به کار را پس از دوران ورزشی به دست نیاورده‌اند. ورزشکاران بازنشسته ممکن است برای ورود به دنیای کار و زندگی خود را در قالبی مبتدی ببینند و ابزار لازم را برای ورود به شغل یا حرفهٔ دیگری را نداشته باشند.

بنابراین، کاملاً منطقی است که دنیای ورزش باید پشتیبانی بهتری از ورزشکاران به عمل آورد تا آن‌ها بتوانند در تمامی دوران ورزشی خود تعادل در زندگی داشته باشند، و آن‌ها را به ابزار و منابعی مجهز کند تا برای انتقال به زندگی پس از ورزش آمادگی بهتری داشته باشند. ورزشکاران همه چیزشان را فدای ورزش، مسابقات، و تمرینات می‌کنند، لذا مستحق کسب موفقیتی خیلی فراتر از حرفهٔ ورزشی خود هستند.

IOC برنامه‌ای را تدارک دیده است که این نیازها را با تأمین پشتیبانی از ورزشکاران تحقق بخشد. این همان چیزی است که ورزشکاران هنگام و پس از دوران ورزشی حرفه‌ای خود بدان نیاز دارند. برنامهٔ اشتغال ورزشکاران IOC (IOC ACP) خطوط راهنما و ابزارهای لازم را برای کمک به ورزشکاران تدارک دیده است تا بتوانند تمرین‌ها، مسابقات، چالش‌ها، و فرصت‌های روزانهٔ زندگی خود را مدیریت کنند. این برنامه بر سه محور متمرکز شده است: درس و تحصیل، مهارت‌های زندگی، و استخدام.

برنامه‌ای که IOC تهیه و عرضه می‌کند کمیته‌های ملی المپیک، فدراسیون‌های بین‌المللی، و فدراسیون‌های ملی را نیز دربرمی‌گیرد.

اجرای برنامه از وظایف اصلی سازمان‌های ملی است (کمیته‌های ملی المپیک، فدراسیون‌های ملی، دولت، و جزآن). با وجود این، زمینه‌های مهم دیگری نیز وجود دارند که IOC با پشتیبانی و اثرگذاری خود به ویژه در کمیته‌های ملی المپیک تأمین می‌کند. بنابراین، نقش اصلی IOC نقش رهبری و راهبردی است.

ژاک روگ، رئیس IOC، نقش IOC را به شرح زیر خلاصه کرده است:

"زندگی ورزشی، دائمی نیست و شما باید این واقعیت را بپذیرید که در آینده باید شغلی پیدا کنید، شما باید دوباره با زندگی اجتماعی درآمیزید و این وظیفهٔ اخلاقی بسیار مهم ما به شمار می‌رود. ما تلاش می‌کنیم ورزشکاران جوان ۱۴- ۱۵ ساله را بیابیم، آنها را به اردوهای تمرینی بفرستیم، گاهی آنها را با هزینهٔ آموزش به خارج از کشور افزایش دهیم، سپس در ۳۵ سالگی،

سن بازنشستگی فرا میرسد. ما نمی‌توانیم فقط با آنها دست بدهیم، به آنها بگوییم دورهٔ خوبی داشتید، تبریک و حالا از خودتان مراقبت کنید. ما موظفیم به زندگی آینده آنها کمک کنیم."

بنابراین، بسیار ضروری است که اطلاعات لازم برای کسب مهارت‌ها و کیفیت‌های لازم را در اختیار ورزشکاران قراردهیم تا بتوانند از این مهارت‌ها در زندگی غیرورزشی خود استفاده کنند. ورزشکارانی که مهارت‌های زندگی مؤثری دارند بهتر می‌توانند با چالش‌های خارج از محیط ورزشی خود کنار آیند تا ورزشکارانی که فاقد این مهارت‌هایند. پژوهش‌ها نشان می‌دهند تأمین مشاوره‌های آموزشی و شغلی در آمادگی اشتغال پس از دوران ورزشی مهم است و بخش مهمی از فرایند تکامل ورزشکار به شما می‌رود و در موفقیت نهایی ورزشکاران مؤثر است. شواهد نشان می‌دهند کمک به آماده شدن ورزشکار برای شغل پس از دوران ورزشی این ارزش را دارد که توانایی خودشناسی ورزشکار را افزایش دهد، و مهارت‌ها زندگی‌اش را ارتقا بخشد. به علاوه، توانایی شغلی به ورزشکاران کمک می‌کند مهارت‌های کاری و اجتماعی خود را گسترش دهد و آن‌ها را توانمند می‌سازد تا به گونهٔ مؤثرتری با فشارهایی که بر ورزشکاران نخبه تحمیل می‌شود کنار آیند و کمتر نگران این امر باشند که پس از دوران ورزشی‌شان برای شروع کار دیگری دیر شده است.

تحصیل. دربارهٔ نحوهٔ کمک به ورزشکاران، توصیه می‌شود روندی را در پیش گیرید که در آن تحصیل و ورزش از جمله مشاورهٔ آکادمیک و منابعی درباره موسسات آکادمیک دوستدار ورزشکار، با هم وجود داشته باشد. اطلاعات و راهنمایی‌ها دربارهٔ مسیرهای موفقیت در تحصیل، در همهٔ سطوح ارایه شوند.

مهارتهای زندگی. اطلاعات، ابزارها، و خطوط راهنمای عملی برای مشارکت دادن ورزشکاران در مسایلی مثل بودجه و امور مالی، مدیریت زمان، آموزش رسانه‌ای، صحبت در جمع، و هدف چینی در این بخش ارائه می‌شود.

استخدام. موارد پشتیبانی و توصیه‌هایی که برای کمک به ورزشکار در یافتن شغل دیگر می‌توانید تامین کنید، عبارتند از: نحوه تهیه رزومه، شکار شغل و آمادگی برای مصاحبه.

IOC با همکاری آدکو[1]، کمیته‌های ملی المپیک را با پشتیبانی‌ها و ابزارهای مورد نیاز برای کمک به ورزشکاران مجهز می‌کند تا بتوانند از ورزش رقابتی به شغل جدیدی منتقل شوند. آدکو همچنین در کشورهایی که نمایندگی دارد به ورزشکاران کمک می‌کند تا در شغل خود جا بیفتند. در سایر کشورها، ACP کمیته بین‌المللی المپیک، برای ورزشکاران نخبه کارگاه‌های امدادرسانی به ورزشکاران را - هماهنگ با NOC - ارایه می‌کند که اغلب کار از سوی تعدادی از اعضای کمیسیون ورزشکاران IOC، رهبری و هدایت می‌شود.

از زمان تولید این برنامه در سال ۲۰۰۵، ACP کمیته بین‌المللی المپیک از بیشتر از ۱۰/۰۰۰ ورزشکار از متجاوز از ۱۰۰ کشور حمایت کرده است، از جمله کشورهایی که آدکو با NOCهای مربوطه، موافقتنامه دارد.

نکات اصلی اطلاعات و ابزارهای برنامهٔ اشتغال ورزشکاران IOC در صفحهٔ ویژه ورزشکاران در olympic.org درج شده است. ورزشکاران نباید فراموش کنند این برنامه با توجه به توصیه‌های ورزشکاران و کارشناسان نقاط مختلف دنیا ارائه شده است.

د) ورزشکاران و پول

آماتوریسم و تخصص‌گرایی

هیچ کس نمی‌پذیرد که ورزشکاران می‌توانند بدون برخی حمایت‌های مالی، در سطوح بسیار بالا مسابقه دهند. واژهٔ «آماتوریسم» که مانع از مشارکت برخی ورزشکاران در ورزش در قرن گذشته بود، اکنون به کل از بین رفته است. از سال ۱۹۸۱ به بعد، IOC

1 . Adecco

تصمیم گرفت از استعمال واژهٔ آماتور پرهیز کند و مفهوم «شایستگی[1]» را جایگزین آن کند. به دنبال آن تغییرات سریعی در جهت مخالف رخ داد.

در حال حاضر تمایل به سوی تخصص‌گرایی است که مشمول واژه‌های تمرینی پاره‌وقت و تمام‌وقت می‌شود. آن دسته از مربیان، مدیران، و ورزشکارانی که در بالاترین سطح مسابقات انجام وظیفه می‌کنند ضرورت دارد تمام وقت باشند. از این رو، لازم است دولت‌ها، انجمن‌ها، حامیان مالی، و استخدام‌کنندگانش، مثل ورزشکاران، از آن‌ها پشتیبانی کنند. برخی می‌توانند برای شرکت در ورزش و عملکرد ورزشی پول زیادی دریافت کنند. IOC و فدراسیون‌های بین‌المللی به طور کامل به ورزشکاران حرفه‌ای مجوز داده‌اند در مسابقات (برای مثال، بسکتبال، تنیس، هاکی روی یخ) رقابت کنند، زیرا بهترین‌های جهان‌اند؛ تلویزیون و دیگر حامیان مسابقات بر این باورند که علاقهٔ فراوانی به دیدن این ورزشکاران مشهور در بازی‌ها وجود دارد.

ورزشکار تجاری

زنان و مردان ورزشکار نخبه باید در ورزش خود حرفه‌ای شوند. استانداردهای امروزی این موضوع را اقتضا می‌کنند. برخی تمام وقت تمرین می‌کنند، در حالی که بسیاری بخش زیادی از زمان کارشان را غیبت می‌کنند تا برای مسابقات اصلی آماده شوند. باید صادقانه گفت ما از آماتور واقعی به سوی حرفه‌ای پیشرفت کرده‌ایم و نسخهٔ جدیدی از حرفه‌ای، یعنی «ورزشکار تجاری»، در حال پاگرفتن است.

ورزشکاران تجاری نخبگانی‌اند که در جلب توجه مردم کاملاً موفق‌اند و به شدت مورد توجه رسانه‌هایند و می‌توانند درآمدهای سرشاری چه در داخل و چه در خارج از ورزش به دست آورند. ورزشکاران تجاری با رویدادها و مدیریت خوب پدیدار می‌شوند. این زاد و ولد ورزشکاران جدید در حال حاضر به چند ورزش محدود می‌شود، اما با افزایش حضور بسیاری از رشته‌های کم جلب توجه، آثار تجاری خیلی زود واقعیتی برای بسیاری از آن‌ها خواهد شد.

ورزشکاران تجاری موضوعی است که فشارهای مضاعفی به فضای فشارآفرین فعلی در مسابقات المپیک وارد خواهد کرد. این ورزشکاران با خود معضلات بسیاری را برای مربیانشان، سازمان، و مسابقات المپیک پدید می‌آورند که باید به حل آن‌ها اقدام کرد. این مشکلات با رسانه، طرفداران، و حامیان آن‌ها ارتباط پیدا می‌کند که همگی حجم زیادی از وقت و انرژی ورزشکار

1. eligibility

را مصروف خود می‌کنند. برخی ورزشکاران مثل ستارگان سینما مورد توجه شدیدند. حامیان مالی آن‌ها برای برخی از آن‌ها اتاق‌هایی را در هتل‌ها می‌گیرند، از این رو باید در خارج از دهکدهٔ المپیک ساکن شوند. اتومبیل شخصی و اعتبارنامه برای آن‌ها فراهم می‌آورند. بیشتر آن‌ها همراهانی مثل مدیر، مربی، ماساژور، فیزیوتراپ، وکیل، و حسابدار دارند که برای همهٔ آن‌ها درخواست بلیت و اعتبارنامه می‌کنند.

حامیان مالی تقاضاهای زیادی را بر ورزشکاران تحمیل می‌کنند. اصرار دارند ورزشکاران وظایف و مأموریت‌هایشان را طبق قرارداد کامل انجام دهند، مثل حاضر شدن در ملاقات‌ها و خوش و بش با مشتریان. قرارداد شامل ضوابطی می‌شود که لازمهٔ آن استاندارد رفتاری سطح بالاست. ضمناً در قرارداد با ورزشکاران قید می‌شود اگر تخلف دوپینگی از ورزشکار سر زند موظف است همهٔ خسارت وارد بر شرکت را جبران کند.

هدف نهایی حامیان مالی از عقد قرارداد با ورزشکاران، بازگشت سرمایه‌های اساسی آن‌هاست. بازگشت سرمایه‌ها به انواع فروش و در معرض دید هر چه بیشتر لوگوها، نام، و محصولاتشان بازمی‌گردد. در مسابقات المپیک فرصت‌ها چندین برابر افزایش می‌یابند. IOC حامیان مالی المپیک جهانی خاص خودش را دارد که حق انحصاری پخش مسابقات را به IOC می‌پردازند. هر کمیتهٔ ملی المپیک، حامیان مالی خاص خودش را دارد که حق انحصاری فرآورده‌هایشان را به تیم‌های المپیک می‌دهند. در حال حاضر، ورزشکاران نیز حامیان مالی خودشان را دارند که پرداخت‌های کلانی در ازای تبلیغ کالایشان به ورزشکاران می‌پردازند. این شرایط بالقوه باعث تعارض‌هایی بین این حامیان مالی رقابتی می‌شود. ورزشکاران و حامیان آن‌ها باید به این مشکلات بالقوه توجه کنند. اگر NOC قراردادی با شرکت تولید لباس داشته باشد و ورزشکاری قراردادی با دیگری منعقد کند، ناگزیر مشکلاتی را به بار خواهد آورد.

در پاراگراف ۲-۳، بندهای قانونی ۲۸ و ۲۹ منشور المپیک (۲۰۱۳) نشان می‌دهد که:

آن‌ها (کمیته‌های ملی المپیک) قدرت بلامنازع و یگانه‌ای‌اند که لباس و گرمکنی که باید پوشیده شود، و تجهیزاتی که باید استفاده شود را تجویز و تعیین می‌کنند. همهٔ اعضای کاروان آن کمیتهٔ ملی المپیک موظف‌اند در زمان مسابقات المپیک و در زمان رقابت و مسابقات ورزشی و مراسم توزیع مدال و سایر مراسم‌های مربوط، دستورالعمل کمیتهٔ ملی المپیک را کاملاً رعایت کنند.

این اقتدار اختصاصی به تجهیزات تخصصی لازم برای ورزشکاران کاروان در جریان مسابقات ورزشی واقعی تسری ندارد. به موجب این قانون، تجهیزات تخصصی باید به تجهیزاتی محدود شود که تأثیر موادش را بر عملکرد ورزشکاران NOC تأیید کرده باشد. هر گونه تبلیغی دربارهٔ چنین وسایل تخصصی‌ای را NOC باید تأیید کند، در غیر این صورت استفاده از آن‌ها در مسابقات المپیک مجاز نیست.

همواره، حامیان مالی فشارهایی به ورزشکاران وارد می‌کنند تا هنگام مسابقات، در مراسم اعطای مدال، کنفرانس خبری، یا سایر رویدادهای عمومی لباس مورد نظر حامیان مالی را بپوشند تا لباس کمیتهٔ ملی المپیک را. چنین مشکلاتی در استفاده از انواع تولیدات مطرح می‌شود، مثل عینک و کلاه با نشان‌های حامیان مالی، تجهیزات نشان‌دار، و جزآن. در حال حاضر، بازاریابی غافلگیرانه به یکی از موضوعات پیچیدهٔ NOCها، کمیته‌های برگزاری، و IOC در اعزام تیم‌ها به مسابقات تبدیل شده است.

نقش مدیر تیم ورزشی نقش مهمی است. وی باید از همهٔ مسائل و فشارها و عادلانه رفتار کردن در فعالیت ورزشی با همهٔ اعضای تیم و نه فقط با اعضای تجاری آگاه باشد. به جز موارد ذکر شده در بالا، ارتباط نکتهٔ کلیدی دیگری است. در حال حاضر، بسیاری از کمیته‌های ملی المپیک بالقوه عضوی در تیم المپیک دارند که قراردادی دربارهٔ چند موضوع را امضا کرده‌اند، مثل دوپینگ نکردن، پذیرفتن ضوابط تیم برای پوشیدن لباس‌های مربوط به تیم در مواقع مقتضی.

ه) پرسش‌ها

۱. از ورزشکاران چگونه پشتیبانی می‌کنید؟ سطح خدمات خود را چگونه ارتقا می‌دهید؟

۲. به طور خاص، چگونه می‌توانیم به ورزشکاران کمک کنیم ورزش، درس و تحصیل، مهارت‌های زندگی، و شرایط استخدام را بهتر تلفیق کنند.

REFERENCES

"The Athletes within the Olympic Movement, IOC Athlete's Commission, www.olympic.org"
"Athletes' Guide, IOC, www.olympic.org"
"Recommendations of the 6th International Athletes' Forum, IOC, 2013 www.olympic.org
IOC Athlete Career Programme, www.olympic.org/iocacp"
"Adecco, http://athlete.adecco.com"

فصل ۱۵

دکترعباسعلی گائینی

حفظ ورزشکاران جوان

الف) مقدمه ۱۲۲

ب) تمرین ورزشکاران جوان نخبه ۱۲۲

ج) پرسش‌ها ۱۲۴

الف) مقدمه

برای ورزشکاران، به ویژه ورزشکاران جوان، هیچ چیز در ورزش مهم‌تر از این نیست که اطمینان خاطر داشته باشند از آسیب در امان‌اند و فعالیت ورزشی‌شان لذت‌بخش خواهد بود. برای زندگی در محیط ورزشی ارزش‌مدار، لازم است کمک کنیم محیط امن و صمیمانه‌ای به وجود آید، زیرا کمک خواهد کرد تا همه به شرکت در ورزش تشویق شوند. ارزش‌مندی محیط بی‌خطر و دوستانه به معنای آن است که باید از مراحل رشد و تکامل کودک آگاه باشیم و تجربه‌های ورزشی خود را با توانایی‌های کودکان وفق دهیم.

در صورت وجود موارد زیر، به انتظارات خود از محیط امن و دوستانه دست نخواهیم یافت:

- دائماً از تعداد شرکت‌کنندگان در ورزش به ویژه گروه سنی ۱۱ یا ۱۲ سال کاسته شود (این دورهٔ سنی اغلب نخستین گام در ورزش رقابتی است)؛
- خیابان‌ها و زمین‌های بازی ما بی‌خطر نیستند و کودکان نمی‌توانند در آنجا بازی کنند؛
- مربیان/ داوطلبان به اندازهٔ کافی برای آموزش/ تمرین مجهز نیستند؛
- مربیان از کودکان انتظارات بیش از حدی دارند و از آن‌ها می‌خواهند تمرین‌ها و آموزش‌ها را در شرایط غیرامنی انجام دهند؛
- در انتخاب داوطلبان کاملاً ماهر برای پست‌های مربیگری سخت‌گیری نمی‌شود؛
- تجهیزات مناسب هیچ وقت در دسترس نیست؛
- برخی سیاست‌ها، قوانین، و قطعنامه‌هایی را که محیط امن و دوستانه را توصیف و تشویق می‌کنند نادیده می‌گیریم؛
- دست‌اندرکاران ورزش در مواجهه با موارد ناهنجاری (خشونت، فحش و ناسزا) آن را نفی نمی‌کنند؛ و
- در سازمان‌های ورزشی برای شناسایی ارزش‌های مناسب، رفتار اخلاقی و اقدامات ایمن در ورزش و اطمینان از تحقق آن‌ها، برنامه‌ها یا جلسات بحث و بررسی آموزشی وجود ندارد.

در ورزش با توجه به ماهیت آن، عواملی وجود دارند که دستیابی به محیط امن و دوستانه را مختل می‌سازند. اصلی‌ترین آن‌ها محیط رقابتی است یا شرایطی که در نهایت به محیط امن و دوستانه منتهی می‌شود. به علاوه، رسانه‌ها در نمایش ورزش حرفه‌ای اغلب نمونه‌هایی از فحش و ناسزا، دوپینگ، و پیروزی به هر قیمتی را نشان می‌دهند.

ب) تمرین ورزشکاران جوان نخبه

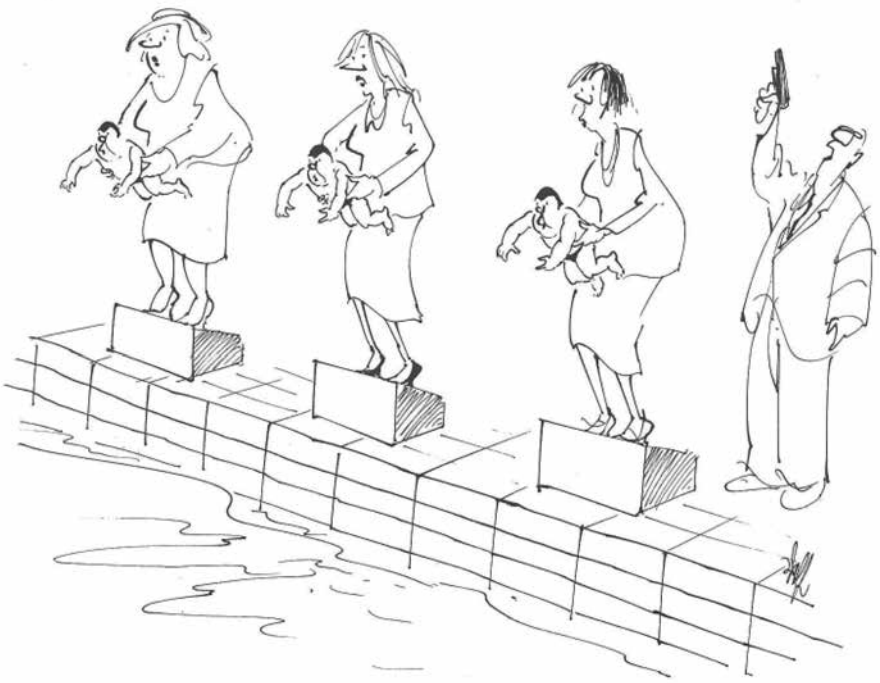
هدف اصلی کمیسیون پزشکی IOC عبارت است از حفظ سلامتی ورزشکاران به ویژه از راه ارتقای اقدامات ایمنی در تمرین.

ورزشکار جوان نخبه فردی است که استعداد ورزشی فوق‌العاده‌ای دارد، به تمرین‌های تخصصی تن می‌دهد، مربیگری زبده می‌خواهد و در معرض رقابت زودهنگام است. این جمعیت ورزشکاری منحصر به فرد نیازهای اجتماعی، احساسی، و بدنی خاصی دارند که بسته به مرحلهٔ خاص بالیدگی ورزشکار فرق می‌کند. این ورزشکاران به تمرین، مربیگری، و مسابقات مناسبی نیاز دارند که حرفهٔ ورزشی ایمن و سالمی را تضمین کند و کامیابی آیندهٔ آن‌ها را در پی داشته باشد.

مبانی علمی تمرین

متناسب با سن رشد و بالیدگی، آمادگی هوازی و بی‌هوازی، و قدرت عضله نیز افزایش می‌یابد. پیشرفت در این متغیرها هم‌زمان

نیست. در دوران کودکی عملکرد بی‌هوازی و قدرتی بهبود چشمگیرتری دارد، در حالی که در دوران بلوغ عملکرد هوازی بهبود بیشتری می‌یابد. در اواخر دورهٔ پیش از بلوغ، آمادگی هوازی و بی‌هوازی و قدرت عضلانی پسران، در مقایسه با دختران، زیادتر است. با پیشرفت بالیدگی، تفاوت‌های جنسی برجسته‌تر می‌شوند. شواهد نشان می‌دهند با تجویز تمرین مناسب، قدرت عضلانی و آمادگی هوازی و بی‌هوازی بیشتر افزایش می‌یابند. صرف‌نظر از میزان بالیدگی، در قیاس با آمادگی اولیه، پاسخ‌های نسبی پسران و دختران به تمرین مشابه است.



مسائل ویژهٔ ورزشکار کودک نخبه

اختلاف در میزان رشد بین بافت استخوان و نرم، ورزشکار کودک را در معرض افزایش خطر آسیب‌های پرکاری قرار می‌دهد. درد طولانی‌مدت در موضع ممکن است نشانهٔ آسیب‌دیدگی باشد و در کودکان همواره باید آن را بررسی کرد. بیش‌تمرینی یا خستگی مفرط پیامد بارهای تمرینی بیش از حد، فشار روانی، دوره‌بندی ضعیف، یا بازیافت ناکافی است. این دو پدیده زمانی در کودک ورزشکار نخبه رخ می‌دهد که محدوده‌های سازگاری و عملکرد مطلوب از حد خارج شوند. بدیهی است در برنامهٔ تمرین روزانه درد بیش از حد نباید رخ دهد.

در دختران، فشارهایی که هدف‌های وزنی غیرواقعی به دنبال دارند، اغلب به پیوستاری از اختلالات خوردنی مثل بی‌اشتهایی و/یا پرخوری عصبی می‌انجامد. این اختلالات بر فرایند رشد و بر عملکرد هورمونی تأثیر می‌گذارند، و باعث آمنوره (قطع قاعدگی)، کاهش چگالی املاح استخوانی، و سایر بیماری‌های خطرناکی می‌شوند که گاه زندگی افراد را تهدید می‌کنند.

لازم است ورزشکاران کودک نخبه در محیط مناسبی تمرین و مسابقه دهند که با روش‌های تمرینی تکنیکی و تاکتیکی، قوانین و مقررات، امکانات، تجهیزات، و طرح‌های مسابقاتی مناسب سنشان پشتیبانی شود. سزاوارند تا در محیط لذت‌بخش، بری از سوء استفاده از دارو و آثار منفی از جمله آزار و اذیت و فشارهای نامناسب والدین، هم‌قطاران، مراقبان بهداشت، مربیان، و رسانه‌ها تمرین و مسابقه دهند.

آگاهی از اینکه ورزشکاران جوان نخبه، نیازهای تمرینی متفاوتی در مقایسه با بزرگسالان جوان یا جوان کامل دارند بسیار مهم

است؛ چه در محافظت از سلامتی کودک و چه در پیشرفت‌های تمرینی. در تنظیم برنامه‌های تمرینی کودکان باید از متخصصان رشد و تکامل کودکان کمک گرفت.

تمرین ورزش و تحصیل

تمرین ورزش نباید در کودک و نوجوان افت تحصیلی به دنبال داشته باشد. تحصیل اولویتی است که فرد را برای تأمین نیازهای زندگی آماده می‌کند. ورزش همچون سایر علایق و سرگرمی‌های فرد در طول حیاتش است. به علاوه، در موارد بسیاری، ورزش و تحصیل هم‌زیستی می‌یابند. در حقیقت، ورزش سطح بالا گاه برای مدتی اولویت می‌شود. با وجود این، در درازمدت، دورهٔ حرفهٔ ورزش کوتاه می‌شود و تحصیل خوب برای دورهٔ طولانی‌تر مثمرثمر خواهد بود. بنابراین، ضروری است تا ورزشکاران کودک و نوجوان طوری راهنمایی شوند تا بتوانند نیازهای تمرینی‌شان را با ابعاد تحصیلی‌شان ترکیب کنند.

با توجه به تمرین ورزشکاران نوجوان، کنگرهٔ المپیک ۲۰۰۹ در کپنهاگ، توصیهٔ زیر را مطرح کرد (شمارهٔ ۵):

۵. همهٔ دست‌اندرکاران و ذی‌نفعان جنبش المپیک موظف‌اند به روندهای موجود تمرین بیش از حد و برنامه‌ها و تقویم مسابقاتی که برای ورزشکاران، به ویژه ورزشکاران جوان از بُعد عملکرد (ورزشی)، سلامتی، و تعهد زیان‌بارند حساس باشند و باید اقدامات مناسب را برای جلوگیری از شدت گرفتن آن‌ها در صورت لزوم انجام دهند.

ج) پرسش‌ها

۱. ایمنی محیط ورزشکاران کودک و نوجوان در نظام ورزش، باشگاه یا مدرسهٔ شما چگونه است؟

۲. در محیط ورزش شما، مهم‌ترین مسائل ایمنی ورزشکاران کودک و نوجوان چیست؟

۳. آیا شرایط بهترمی‌شود؟ اگر بلی، چگونه؟

۴. برای ارزیابی شرایط ایمنی ورزشکاران کودک و نوجوان، مسئولیت متوجه چه کسی است؟

۵. برای اصلاح معضلات ایمنی یا آزار و اذیت در مواقعی که ضرورت می‌یابد مسئولیت با کیست؟

REFERENCES

Consensus Statement on Training the Elite Child Athele, IOC, 2005, www.olympic.org

فصل ۱۶

دکترعباسعلی گائینی

مسائل اخلاقی دوپینگ

الف) مقدمه ۱۲۶

ب) مسائل اخلاقی ۱۲۶

ج) پرسش‌ها ۱۲۷

الف) مقدمه

دوپینگ چیست؟

دوپینگ عبارت است از استفادهٔ آگاهانه یا ناآگاهانهٔ ورزشکار از یک ماده یا روش غیرمجاز که قوانین جهانی دوپینگ‌زدایی آن را ممنوع اعلام کرده است. دوپینگ مطلقاً غیرمجاز است. ورزشکاران را تشویق یا کمک کنید تا از چنین مواد یا روش‌های غیراخلاقی استفاده نکنند. تشویق به دوپینگ از مصادیق جرم دوپینگی محسوب می‌شود.

چرا دوپینگ ممنوع است؟

دوپینگ ممنوع است زیرا اصالت لذت بردن از ورزش و توجه به مبانی اخلاقی و ارزشی را که از امتیازات ویژهٔ بشری و ورزش کردن است به تدریج به انحطاط می‌کشاند و از بین می‌برد. دوپینگ همچنین، به این دلیل ممنوع است که ورزشکاران را از برتری غیراخلاقی بازدارند که از قِبَل افزایش عملکرد (ورزشی) کسب می‌کنند و از عوارض جانبی زیان‌بار احتمالی برخی مواد یا روش‌هاست. پیگردهای قانونی نیز در دوپینگ وجود دارد. توزیع بسیاری از مواد غیرمجاز (برای مثال، داروهای آنابولیکی)، اگر مجوز پزشکی نداشته باشد، در بسیاری از کشورها غیرقانونی است.

ب) مسائل اخلاقی

اینکه چه داروهایی را می‌توان استفاده کرد یا نکرد و اینکه چه داروهایی باید مجاز یا غیرمجاز باشند، از جمله معضلات اخلاقی و پزشکی به شمار می‌روند. با وجود این، زمانی که همهٔ حقایق دربارهٔ این موضوع روشن شد یا دست کم بسیاری از آن‌ها کشف شدند، تازه باید تصمیم گرفت آیا جنبهٔ درمان پزشکی دارند؟ آیا استفاده از دارویی خاص مجاز است؟ سپس، نوبت به سازمان‌های ورزشی مربوط می‌رسد که بررسی کنند آیا به کمک‌های پزشکی و دارویی مؤثر بر عملکرد (ورزشی) مجوز استفاده بدهند؟ در اینجا، موضوع پزشکی نیست بلکه اخلاقی است. پرسش این است کدام داروها، ابزارهای درمانی، و روش‌های درمانی اخلاقی‌اند و کدام یک غیراخلاقی؟ پاسخ به این سؤال کار ساده‌ای نیست. به همین دلیل، فهرست داروهای غیرمجاز پیوسته بررسی می‌شود و در وب سایت آژانس جهانی دوپینگ‌زدایی (WADA) درج می‌گردد.

اصول مورد نظر در تدوین مقررات دوپینگ

در تدوین مقررات ابزارهای پزشکی و دارویی افزایش‌دهندهٔ عملکرد (ورزشی)، سه اصل اهمیت دارد:

۱. **سلامتی ورزشکار.** اصل اول سلامتی ورزشکار است. اگر آثار استفاده از دارو یا تکنیکی پزشکی به سلامتی یا فیزیولوژی ورزشکار آسیب جدی بزند- مثل ایجاد بیماری، افزایش خطر بیماری یا حتی مختل کردن رشد و تکامل طبیعی- استفاده از آن باید غیرمجاز اعلام شود.

۲. **برابری.** اصل دوم برابری است. تکنیک‌ها یا فرآورده‌های علمی کاملاً پیشرفته که در عمل باعث افزایش عملکرد (ورزشی) می‌شوند و در مقایسه با سایرین، برای کسانی که به آن‌ها دسترسی دارند برتری به دنبال دارند، باید غیرمجاز شمرده شوند. این اصل شامل ممنوعیت تکنیک‌های پزشکی خاصی می‌شود که حتی معلوم شده در صورت استفادهٔ صحیح از آن‌ها خطری متوجه سلامتی ورزشکار نمی‌شود، مثل تزریق مجدد خون ورزشکار به خودش (دوپینگ خون).

۳. **مسابقات ویژهٔ ورزشکاران است.** اصل سوم به اصل دوم بازمی‌گردد. به بیان دیگر، در قالب این اصل می‌توان گفت: «مسابقات المپیک رقابتی است بین ورزشکاران و نه بین متخصصان حوزهٔ پزشکی و داروسازان.» استفاده از برخی

تکنیک‌ها و داروها ممکن است به وضعیتی بینجامد که سایر ورزشکاران احساس کنند هرچه قدر هم سخت تمرین کنند و هر چه قدر هم ماهرتر شوند، نخواهند توانست به موفقیتی دست یابند، مگر آنکه از آن دارو یا تکنیک استفاده کنند. این موضوع برخلاف شکوفایی و تحسین قدرت بدنی است که دوکوبرتین آن را یکی از هدف‌های جنبش المپیک می‌نامد.

حقوق انسانی

هدف از برنامهٔ کنترل دوپینگ عبارت است از پایش ورزشکارانی که از مواد و روش‌های غیرمجاز در ورزش استفاده می‌کنند؛ بنابراین، این کار صرفاً اقدام بازدارنده‌ای در استفاده از چنین مواد یا روش‌هایی است. شناسایی مادهٔ غیرمجاز یا روش غیرمجاز، نشانهٔ جرم دوپینگی است.

جرایم دوپینگ به جریمه در سطح ورزش ملی و/ یا بین‌المللی منتج می‌شود که معمولاً به شایستگی فرد محدود می‌شود. برای مثال، ورزشکاران برای دوره‌های زمانی معینی شایستگی خود را برای شرکت در ورزش از دست می‌دهند، ولی این به منزلهٔ افتادن از کار و زندگی و از دست دادن پشتیبانی‌های مالی نیست. اگر نتیجهٔ آزمایش دوپینگ ورزشکاری مثبت شد، به کارگیری هر گونه اقدام ایذایی از سوی دیگران و خارج از استانداردهای قضایی رایج و ضوابط حقوق بشر مجاز نیست. بدیهی است مسئولیت اِعمال مجازات‌ها و افشای خاطیان در درجهٔ اول با فدراسیون‌های ملی و بین‌المللی است. لذا، افراد و سازمان‌هایی که آزمایش دوپینگ را انجام می‌دهند باید وظایفشان را به گونه‌ای انجام دهند که اقتدار چنین فدراسیون‌هایی خدشه‌دار نشود.

ممکن است شرایطی به وجود آید که در آن یک مورد مثبت، صرفاً با امور حقوق انسانی ارتباط داشته باشد؛ در این صورت، هر مورد باید بر حسب کیفیتش ارزیابی شود و ممکن است مستلزم به کارگیری اَعمال یا اقداماتی باشد که از ضوابط معمولی کنترل دوپینگ فدراسیون ملی و/ یا بین‌المللی خارج است، یا موردی باشد که جنبهٔ اخلاقی آن بیشتر است.

ج) پرسش‌ها

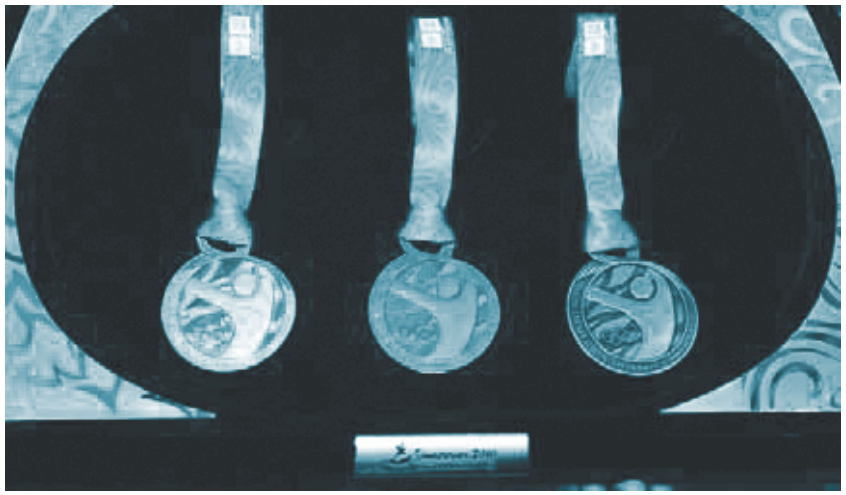
۱. آیا کمیتهٔ ملی المپیک یا سازمان ورزشی شما، ورزشکارانتان را دربارهٔ دوپینگ و اینکه چرا ممنوع است آموزش می‌دهند؟

۲. اگر آموزش نمی‌دهند، آیا شما باید انجام دهید و به چه شکلی؟

۳. آیا شما با مواد آموزشی منتشرهٔ WADA - که در وب سایت WADA در دسترس است- آشنایید؟

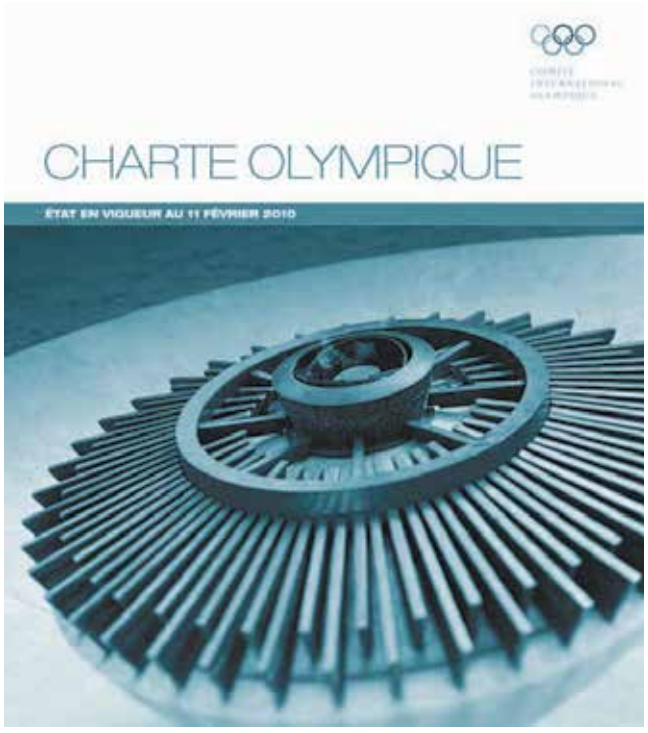
REFERENCES

WADA, www.wada-ama.org
WADA List of prohibited substances and methods, www.wada-ama.org



فصل ۱۷

ناهید کریمی



زد و بند و اعمال نظر در نتایج مسابقات (Competition Fixing)

الف) مقدمه ۱۳۰
ب) گروه کاری کمیته بین‌المللی المپیک ۱۳۱
ج) قوانین سوچی ۱۳۱
د) آموزش ۱۳۲
هـ) سئوالات ۱۳۲

الف) مقدمه

زد و بند و اعمال نظر در نتایج زمانی اتفاق می‌افتد که شخصی با دستکاری، روند یا نتیجه مسابقات را با هدفی خاص تغییر دهد. انگیزه این کار شاید مالی باشد، مثل وقتی که فرد شرط‌بندی کننده قصد دارد از نتیجه‌ای خاص مطمئن شود و به فردی (ورزشکاران، مربیان، داوران) پول می‌دهد تا رقابت را با نظر خویش هدایت کنند. داوران رقابت‌های ورزشی اغوا شده‌اند تا امتیازات بازی را به گونه‌ای قضاوت کنند تا مسابقه به نفع ورزشکار یا کشوری خاص پایان پذیرد. رقابت‌ها به صورتی توسط مربیان و مدیران تیم‌ها هدایت شده‌اند تا آنها بتوانند با باخت در مراحل مقدماتی از جایگاهی بهتر برای شرکت در قرعه‌کشی دوره‌های بعد برای خود پیدا کنند. تمامی این موارد در حکم تقلب بوده و برخی از آنها در بعضی کشورها ممکن است از جرائم کیفری به حساب آیند.

با توسعه اینترنت، بازار شرط‌بندی نیز جهانی شده است. این وضعیت یکپارچگی کل جنبش ورزشی را به چالش می‌کشد.

تغییر نتیجه مسابقه و شرط‌بندی برای نتیجه‌ای خاص تقلب است و مغایر با ارزش‌های المپیک بوده و نقض قانون اخلاقی کمیته بین‌المللی المپیک است. از این رو، کمیته بین‌المللی المپیک کمیته بین‌المللی المپیک به ناچار با تقابل به این معظل برخاسته و برای حفظ حرمت ورزش و کاهش این پدیده دست بکار شده و برای رویارویی با این موضوع، کمیته بین‌المللی المپیک اقدامات ذیل را به عمل آورده است:

تمهیدات احتیاطی در قراردادهای شهر میزبان

در بازی‌های المپیک سال ۲۰۱۲، کمیته بین‌المللی المپیک یک بند همکاری را برای اعمال نظر و دستکاری در نتایج مسابقات ورزشی قراردادهای شهر میزبان گنجانده است.

مرکز ارزیابی مشترک (JAU)[1] برای بازی‌های المپیک لندن

کمیته بین‌المللی المپیک در همکاری مشترک با کمیته برگزاری بازیها و مقامات دولتی نسبت به تشکیل یک مرکز ارزیابی مشترک برای شناسایی موارد اعمال نظر در نتایج مسابقات در بازی‌های المپیک لندن و اقدام در صورت وجود موارد تقلب در چنین مواردی شد. بر اساس گزارش بعد از بازی‌های المپیک سال ۲۰۱۲ لندن این مرکز، اولین دوره‌ای از این رویداد مهم بود

1. Joint Assessment Unit

که در آن تهدیدهای گروه‌های شرطبندی کننده در بازی‌ها تا حد موضوع دوپینگ اهمیت یافته بود. گزارش آنها تحت عنوان "با هم کار کنیم تا حرمت و یکپارچگی ورزش را حفظ کنیم" را می‌توان در نشانه اینترنتی www.gamtlingcommission. gov.uki یافت.

ب) گروه کاری کمیته بین‌المللی المپیک

کمیته بین‌المللی المپیک همچنین گروه کاری مرکب از نمایندگان بخش ورزش، صنعت شرطبندی، سازمان‌های بین‌المللی و دولتی با هدف تقابل با این موضوع از سه دیدگاه ذیل تشکیل داده است:

آموزش و اطلاعات- قصد از طرح این موضوعات ارائه اطلاعات و آموزش‌های لازم برای جلوگیری از بروز این مشکل است. قانون خاصی برای نیل به این هدف وضع شده است.

نظارت، بررسی و تحلیل- کنترل بازار شرطبندی‌ها و شناسایی هر گونه تقلب مرتبط با شرطبندی ضروری است. کمیته بین‌المللی المپیک رویدادهای ورزشی را از المپیک پکن تا به حال مورد کنترل قرار داده است. در سال ۲۰۱۳، این سازمان نوعی گسترده از سیستم موجود را به تصویب رساند که به موجب آن مسابقات مهم فدراسیون‌های بین‌المللی مختلف مورد کنترل قرار گرفت.

قانونگذاری و مقررات - امروزه بسیار مهم است که سازمان‌های ورزشی قوانینی را داشته باشند که به واسطه آنها بتوانند محرومیت‌های انظباطی را در صورت مشاهده تقلب یا اقدام به آن در ورزش به کار گیرند. از آنجایی که این مشکل ورای دنیای ورزش نیز می‌رود، همکاری با دولتها در راستای تشویق و ترغیب آنها برای وضع قوانین و مجازاتهایی به منظور رویارویی با عوامل پشت پرده این فساد بسیار ضروری و مهم است.

ج) قوانین سوچی

افزون بر موضوع فوق‌الذکر، در سپتامبر سال ۲۰۱۳ هیئت اجرایی کمیته بین‌المللی المپیک "قوانین بیست و دومین بازی‌های المپیک زمستانی در سوچی در خصوص ممنوعیت شرطبندی مرتبط با بازی‌های المپیک و هر گونه تقلب تاثیرگذار در نتایج مسابقات المپیک در چارچوب شرطبندی" را مورد تصویب قرار داده و منتشر ساخت. قوانین سوچی دربرگیرنده جرائم اصل شرطبندی، اعمال نظر و دستکاری نتایج تحت عنوان شرطبندی (مانند تقلب در نتیجه مسابقات)، رفتار ناشایست تحت عنوان شرطبندی، و استفاده از اطلاعات داخلی بود. این قوانین همچنین دیگر جرائم که معمولا در قوانین کیفری پدید می‌آیند شامل: اقدام به اعمال نظر و دستکاری نتایج بازی، مساعدت آگاهانه در اعمال ناشایست با برکناری‌ها، عدم فاش نمودن موارد مشکوک و عدم همکاری با بررسی چنین موضوعاتی را نیز در برمی‌گیرند. با در نظر گرفتن این موضوع کمیته بین‌المللی المپیک نیز چنین قوانینی را برای شرکت کنندگان

بازی‌های المپیک (ورزشکاران و تیم‌ها، همراهان، مدیران و دیگر اعضای هیئت‌های ورزشی، داوران و اعضای ژوری و کلیه دیگر افراد دارای کارت شناسایی رسمی بازی‌ها) به اجرا می‌رساند تا از اعمال نظر در نتیجه رقابتها جلوگیری گردد، هر یک از کاروان‌های ورزشی نیز باید قوانین خود را برای مجازات افراد خاطی داشته باشند.

د) آموزش

برای رفع این مشکل، آموزش و دادن آگاهی به شرکت کنندگان بسیار مهم است. ابزارهای آموزشی را می‌توان به صورت رایگان مورد استفاده قرار داد. برای مثال، کمیته بین‌المللی المپیک دارای برنامه آموزشی تعامل برای شرکت کنندگان المپیک و دیگران به ده زبان می‌باشد. یکی از این ابزارها، قانون رفتاری کمیته بین‌المللی المپیک است که توسط گروه کاری کمیته بین‌المللی المپیک مورد تصویب قرار گرفت. این دستورالعمل قابل دسترس برای تمام سازمان‌های ورزشی بوده و می‌توان آن را با گنجاندن لوگوی سازمان خودتان به سرعت مورد استفاده قرار دهید. برای اطلاعات بیشتر و دسترسی به این ابزارهای آموزشی و قوانین این گروه‌های کاری به پایگاه اطلاع رسانی www.olympic.org/playfair مراجعه کنید. برای اطلاعات اضافی می‌توانید بلافاصله به نشانی integrityprotection@olympic.org نیز مراجعه کنید.

هـ) سئوالات

۱. آیا سازمان شما قوانین روشنی دربارهٔ شرطبندی ورزشی دارد؟

۲. چگونه آگاهی‌های خطرات مرتبط با شرطبندی را در سازمان خود افزایش می‌دهید؟ آیا از ابزارهای در اختیار خود اطلاع دارید؟

۳. چه ورزش‌هایی در کشور شما ممکن است تحت تاثیر اعمال نظر در رقابت‌ها قرار گیرد؟

۴. به چه دلیل شرطبندی روی ورزش یا مسابقات خودتان ناشایست است؟

فصل ۱۸

دکتر عباسعلی گائینی

بازی جوانمردانه

الف) مقدمه ۱۳۴

ب) قوانین ۱۳۴

ج) روحیهٔ ورزشی ۱۳۵

د) از نظریه تا عمل ۱۳۶

ه) توسعهٔ بازی جوانمردانه ۱۳۶

و) پرسش‌ها ۱۳۹

الف) مقدمه

در مراسم افتتاحیهٔ بازی‌های المپیک، یکی از ورزشکاران به نمایندگی از همهٔ ورزشکاران سوگند می‌خورد. یک نفر از داوران به نمایندگی از همهٔ داوران و مسئولان سوگند مشابهی ادا می‌کند. این سوگندها ورزشکاران و مسئولان را مقید می‌سازد تا از قوانین حاکم بر بازی‌های المپیک «با روحیهٔ راستین جوانمردی» پیروی کنند. بنابراین، سوگند المپیک ناظر بر دو بخش قوانین و رفتار با روحیهٔ ورزشی است. اصطلاح «بازی جوانمردانه» هر دوی آن‌ها را دربرمی‌گیرد.

بازی جوانمردانه به گرایش‌ها و رفتارهایی در ورزش اطلاق می‌شود که با این باور که ورزش فعالیتی اخلاقی است سازگار باشد. اقدامات خشن، تقلب، سوء استفاده از دارو، یا هر گونه استثمار در تلاش برای پیروزی با این عنوان جایی ندارند. هنگامی که چنین مواردی رواج یابد، روحیهٔ رقابتی حقیقی فراموش می‌شود و هدفی برای ورزش باقی نخواهد ماند.

بازی جوانمردانه تنها به معنی پای‌بندی به قوانین نوشته شده نیست، بلکه گرایش‌های درست و روحیهٔ خوبی را توصیف می‌کند که مردان و زنان ورزشکار در رفتار خود دارند، به دیگران احترام می‌گذارند، و از خود در برابر آسیب‌های جسمانی و روانی مراقبت می‌کنند. انصاف یعنی خود را به جای دیگری قراردادن و بر این اساس عمل کردن. بازی جوانمردانه قبل از هر چیز موضوع تعهد فردی شخص است.

سازمان‌های ورزشی در سطوح منطقه‌ای، ملی، و بین‌المللی توسط قوانین و مقررات، آموزش مربیان، قضات، داوران، مسئولان پزشکی، و سایر مسئولان به فضای بازی جوانمردانه کمک قابل ملاحظه‌ای می‌کنند. دولت‌ها، به ویژه مؤسسات آموزشی عمومی و خصوصی نیز مسئول آموزش بازی جوانمردانه و شکل‌گیری گرایش به آن‌اند. فرایند آموزشی نباید تنها شرکت‌کنندگان فعال در ورزش را مخاطب قرار دهد، بلکه باید به مشتریان یا به عبارت بهتر به تماشاچیان هم بپردازد. والدین در القای روحیهٔ بازی جوانمردانه به کودکان نقش حیاتی دارند. تماشاچیان و مجموعهٔ رسانه‌ها در گسترش بازی جوانمردانه نقش دارند. نباید فراموش کرد که نه تنها الگوهای خوب ورزشی بلکه الگوهای بد نیز در فرایند اجتماعی شدن انسان تأثیر مهمی دارند.

کمیتهٔ بین‌المللی بازی جوانمردانه (CIFP) نگران رویدادهایی در سراسر جهان است که بازی جوانمردانه را تضعیف می‌کنند. هدف اصلی آن توسعهٔ جهانی بازی جوانمردانه و ایجاد شرایطی است که در آن بازی جوانمردانه شکوفا شود. اطلاعات بیشتر دربارهٔ CIFP را در سایت www.fairplayinternational.org می‌یابید.

ب) قوانین

ورزش بدون مقررات ناممکن است و ورزشی که در آن قوانین پیوسته شکسته شود فرومی‌پاشد و رها می‌شود. بنابراین، اینکه قوانین باید حفظ شود و هنگام تخلف جریمه صورت گیرد، به نفع هر ورزشکاری است.

در بازی‌های المپیک تخلف جدی و عمدی از قانون منجر به سلب صلاحیت می‌گردد، مانند موردی که شمشیربازی سلاح خود را برای گرفتن امتیاز غیرقانونی دستکاری کند. نمونه‌های تقلب در بازی‌های المپیک باستان انگشت‌شمار و در بازی‌های المپیک نوین از آن هم کمترند. قضاوت و داوری کارآمد جلوی بیشتر تقلب‌ها را در طی رقابت می‌گیرد.

با این حال، سوگندها نقش نمایشی و تشریفاتی ندارند بلکه تعهدات قانونی‌اند و مسئولیت فردی پیروی از قوانین را بر عهدهٔ ورزشکاران و مسئولان می‌گذارند، زیرا در سراسر تاریخ بشر، وفای به عهد وظیفه بوده است، حتی اگر در شکستن آن احتمال منافع فوری باشد. این مسئولیت فردی برای رعایت قانون در کانون جنبش المپیک قرار دارد.

تخطی از قوانین

برخی ورزشکاران عمداً از قانون تخطی می‌کنند و جریمهٔ آن را می‌پذیرند زیرا منافع زیادی به همراه خواهد داشت. برای نمونه، در شرایط به خصوصی در بازی فوتبال بهتر است به جای اینکه اجازه دهید بازی ادامه پیدا کند توپ را با دست بزنید و ضربه‌ای آزاد به تیم مقابل بدهید. بعضی بازیکنان ممکن است استدلال کنند که این در قانون پیش‌بینی شده، بنابراین شکل تأیید شدهٔ بازی است. به هر حال تعمد برای شکستن قوانین، به خصوص حتی اگر جریمهٔ آن به دلخواه پذیرفته شود، در تضاد با سوگند المپیک است.

قضاوت غیرمنصفانه

گاهی در داوری اشتباهاتی رخ می‌دهد، به ویژه در ورزش‌های دارای جنبهٔ هنری مانند شیرجه، اسکیت، و ژیمناستیک که داور ممکن است در قضاوت خطایی غیرعمدی نماید. به ندرت ممکن است داور به طرفداری از ورزشکاران یک کشور، گروهی از کشورها، یک قاره، یا یک گروه اقلیت خاص از بی‌طرفی منحرف شود. چنین تبعیض‌هایی در صورت اثبات مسابقهٔ المپیک را به تباهی خواهند کشاند. اجرای بی‌طرفانهٔ قوانین وظیفهٔ اصلی همهٔ داوران و مشمول سوگند برای همهٔ قضات و داوران است و اصل بنیادی عدالت محسوب می‌شود.

ج) روحیهٔ ورزشی

در مسابقات پرش طول در بازی‌های المپیک ۱۹۳۶ در برلین، جسی اونز[1] امریکایی و لوزلانگ[2] آلمانی بعد از چهار پرش در ۷/۸۷ متر با یکدیگر مساوی شدند. لوزلانگ به جسی اونز دربارهٔ شیوهٔ دورخیزش توصیه‌هایی کرد. جسی اونز با پرش آخر خود به طول ۸/۰۶ متر مسابقه را برد. دو ورزشکار در میان کف و هلهلهٔ پر سروصدای ۸۰ هزار تماشاچی در محوطهٔ پیست با هم قدم زدند. آنان با یکدیگر دوست باقی ماندند تا جنگ جهانی دوم در میان آن‌ها قرار گرفت. این دوستی آن‌ها را از بین نبرد.

در ۱۹۵۶، کریستوفر براشر[3] در ۳۰۰۰ متر با مانع، اول از همه از خط عبور کرد. اما فوراً رد صلاحیت شد. گفته شد وی راهِ شرکت‌کنندهٔ دیگری به نام لارسن[4] را در پرش از مانع آب سد نموده است. روزنی[5] از مجارستان، لارسن از نروژ، و لافر[6] از آلمان در مکان‌های اول، دوم، و سوم جای گرفتند. براشر درخواست تجدید نظر کرد و مورد حمایت سه ورزشکاری قرار گرفت که پس از تأیید فرجام‌خواهی تنزل رتبه پیدا کردند.

در المپیک زمستانی ۱۹۶۴، در شروع مسابقهٔ سورتمه‌سواری، تیم انگلیس متوجه شد که بخش بسیار مهمی از سورتمه‌شان شکسته است. همتای ایتالیایی که در آن مرحله سریع‌ترین زمان را داشت قطعهٔ خود را به همتای انگلیسی خود که سپس قهرمان شد پیشکش کرد.

---

1. Jesse Ownes
2. Luz Long
3. Christopher Brasher
4. Larsen
5. Rozsnoi
6. Laufer

این سه برخورد به تخلف یا پیروی از قوانین مربوط نیست اما نمایشگر دومین بخش سوگند المپیک «روحیهٔ راستین جوانمردی» است. نشان می‌دهند که رقابت‌کنندگان نه مانند دشمنان منفور بلکه مانند رقبای مهربان با یکدیگر رفتار می‌کنند. تلاش برای پیروزی باید با احترام و دوستی با رقیبان پیش رود.

د) از نظریه تا عمل

در سرتاسر زندگی می‌دانیم که چه کارهایی را باید انجام دهیم، ولی گاه آن‌ها را انجام نمی‌دهیم. ورزش هم از این لحاظ تفاوتی با بقیهٔ امور زندگی ندارد.

ارزش‌های اخلاقی جنبش المپیسم برای برخی ورزشکاران، مربیان، و حتی ورزشکاران المپیک تشریح می‌شود، در حالی که همه بدان واقف‌اند، درباره‌شان بحث و گفتگو می‌شود، اما کاربردی ندارند، زیرا طبق آن‌ها عمل نمی‌شود. عدم مقابله به مثل در برابر خطا یا خشونت فردی ممکن است ارزشی باشد که تشریح شده اما اگر ورزشکار تلافی کند یا حتی «تلافی خود را در اولویت قرار دهد» ارزش اخلاقی عدم مقابله به مثل کاربردی ندارد.

یکی از قدرت‌های نیرومند علیه کاربردی شدن ارزش‌های اخلاقی الگوهای بد دیگران است. اگر ورزشکار گمان کند که ورزشکاران همتای او تلافی می‌کنند، دارو مصرف می‌کنند، رقبا یا داوران را تهدید می‌کنند، و پاداش‌های غیرقانونی می‌گیرند، تبعیت از ارزش‌های اخلاقی برای او سخت خواهد شد. حتی ممکن است ارزش‌های اخلاقی خود را ترک کند زیرا «همه این کار را می‌کنند» یا «مجبوری این کار را بکنی تا برنده شوی» یا «افراد با وجدان آخر می‌شوند.» از میان رفتن اخلاقیات ممکن است بسیار نیرومند باشد اما تعیین نمی‌کند که چه چیزی در ورزش واقعاً درست و غلط یا خوب و بد است.

ه) توسعهٔ بازی جوانمردانه

بازی جوانمردانه باید به شیوه‌ای جامع برای همهٔ مردم تبلیغ و تشویق شود. تغییر رفتار با تربیت آغاز می‌شود. تبلیغ آنچه بازی جوانمردانه معنی می‌دهد تمام کسانی را که از ورزش‌های رقابتی لذت می‌برند به استفاده از اصول بازی جوانمردانه تشویق می‌کند.

شرکت‌کنندگان

- با هم‌تیمی‌ها، مربی‌ها، داوران، و رقبا همکاری کنید و با احترام با آنان رفتار نمایید.
- درک کنید که بدون رقبا مسابقه‌ای وجود نخواهد داشت.
- در راه کمال کوشش کنید. لذت ببرید، و مهارت‌هایتان را با پذیرش محدودیت‌هایتان رشد دهید.
- برای کسب برتری غیرمنصفانه بر حریف، تلاش نکنید.
- مقررات بازی را بدانید و طبق نص و روح قوانین بازی کنید.
- تغییر قوانین کار داوران است. تصمیمات آن‌ها را بپذیرید.
- با رقیبان، مربیان، و تماشاچیان به زبان خشن سخن نگویید و توهین نکنید.

معلمان

- به کودکان بیاموزید به دستاوردها و تلاش‌های خود و دیگران افتخار کنند.

- همه را بدون توجه به سطح مهارتشان به مشارکت تشویق کنید.
- به کودکان در درک معنی جوانمردی کمک کنید.
- به یاد داشته باشید همهٔ کودکان علاقهٔ یکسانی به فعالیت‌های ورزشی ندارند. هرگز کودک را به شرکت کردن مجبور نکنید.
- از ایمنی زمین‌های بازی و تجهیزات اطمینان حاصل کنید.
- در فعالیت‌های خود الگو باشید.
- بیاموزانید که استفاده از خشونت پسندیده نیست.
- کودکان را آگاه کنید که سبک بازی بعضی ورزشکاران حرفه‌ایی که می‌بینند ضرورتاً جوانمردانه یا ورزشی نیست.

مربیان

- برای بازیکنان و تماشاچیان الگو باشید.
- ارزش‌های اخلاقی جوانمردی را بیاموزانید، آن‌ها را به کار ببندید، و از بازیکنان توقع داشته باشید که به آن ارزش‌ها احترام بگذارند.
- با حضور در دوره‌های آموزشی برای به روز بودن با پیشرفت‌های جدید، از ورزش خود با خبر باشید.
- هرگز در حضور بازیکنان با تماشاچیان، داوران، و مربیان مشاجره نکنید.
- به نص و روح قوانین معتقد باشید و از آن پیروی کنید و متخلفان را سرزنش کنید.
- به شرکت‌کنندگان احترام بگذارید و با آن‌ها انسانی رفتار کنید، و سطوح مختلف توانایی آن‌ها را تأیید کنید.
- فقط انتقاد سازنده بکنید و ورزشکاران را به درستکاری و منضبط بودن ترغیب کنید.
- نگرش «برنده شدن به هر قیمت» را نکوهش کنید.

داوران

- ارتباط خوب با بازیکنان و مربیان را حفظ کنید.
- از مقررات بازی آگاه باشید.
- داوری را با سطح بازیکنان هماهنگ کنید.
- جرایم را علیه بازیکنان و مربیان اعمال کنید.
- سطح ضروری آمادگی جسمانی را برای داوری مناسب در ورزش حفظ کنید.

والدین

- هرگز کودکان را مجبور به شرکت در ورزش نکنید.
- هرگز آشکارا با قضاوت داوران چالش نکنید.
- هرگز سعی نکنید برای رسیدن به آرزوهای خود، فرزندانتان را تحت فشار قرار دهید.

- در مورد کسی که مربی فرزندتان است تحقیق کنید. آیا مربی در مهارت، پیشگیری از آسیب، و رشد روانی نوجوانان به تمام معنا صلاحیت دارد؟
- در یکی از تمرینات فرزندتان حضور یابید. آیا مربی با بچه‌ها منصفانه رفتار می‌کند؟
- با فرزندتان صحبت کنید. آیا از تیمشان و ورزش خوششان می‌آید؟ آیا می‌آموزند که تفریح، تلاش بهینه و جوانمردی پراهمیت‌اند؟
- اگر به مشکلی پی بردید، آن را بررسی کنید به دیگر والدین اطلاع دهید.
- اگر ورزشی در تلویزیون به خشونت گرایید، آن را خاموش کنید. برای فرزندانتان توضیح دهید که زدوخورد و بددهنی قسمت‌های قابل قبول ورزش نیستند.
- نوآوری‌های ورزش جوانمردانه را که در سطوح محله، شهرستانی، و ملی دولت حمایت مالی می‌کند بپذیرید و توسعه دهید.

رسانه‌ها

- مطالب و موقعیت‌های بازی جوانمردانه را گزارش کنید.
- مسائلی مانند خشونت، ترفندهای غیراخلاقی، «خطاهای به اصطلاح خوب»، بددهنی، و استفاده از دارو برای برتری غیرمنصفانه بر حریفان را در ورزش محکوم کنید.
- از نظرات داوران حمایت کنید و به جای احساسی کردن خشونت بر کیفیت بازی تأکید کنید.

تماشاچیان

- بازیکنان را مورد تمسخر قرار ندهید.
- بازی جوانمردانه و ماهرانه را تشویق کنید.
- به داوران احترام بگذارید.
- توسل به خشونت را محکوم کنید.
- رفتار محترمانه را حفظ کنید.
- اگر هنگام تماشای بازی در تلویزیون ناگهان زدوخورد آغاز شد، تلویزیون را خاموش کنید.

مدیران

- برنامه‌ها را با تأکید بر شادکامی و رشد مهارت به پیش برید.
- اطمینان حاصل کنید که برنامه‌ها فرصت‌هایی عادلانه بدون توجه به سن، جنسیت، وضعیت جسمانی یا سطح مهارت برای همهٔ ورزشکاران تدارک دیده شده‌اند.
- از وجود تجهیزات و تسهیلات ایمن اطمینان حاصل کنید.
- آموزش جوانمردی و بازی جوانمردانه را در دوره‌های مربیگری بگنجانید.

- روشن سازید که بازی خشن و رفتار ناجوانمردانه آشکارا غیرقابل قبول است.
- جایزهٔ بازی جوانمردانه را مقرر کنید.
- با اعلام ورزشگاه‌های خود به عنوان محل بازی جوانمردانه، هرگونه خشونت را مردود شمارید.

دیگران

- به عنوان حامی مالی مسابقه، تیم، یا ورزشکار- در هر سطحی- بخواهید که اصول بازی جوانمردانه محترم شمرده شود.
- به عنوان عامل تبلیغات، در برابر وسوسهٔ توسل به موضوعات یا تصاویر مبتنی بر خشونت در ورزش برای تبلیغ محصولات خویشتن‌داری کنید.
- به عنوان پزشک، بیماران را از پیامدهای جدی خشونت در ورزش آگاه سازید و نگرانی‌های خود را آشکارا بیان کنید.
- به عنوان مالک یا مدیر تیم، در برابر خشونت در ورزش موضع آشکار بگیرید.
- به عنوان نمایندهٔ منتخب دولت، نگرانی خود را دربارهٔ شورش‌های خشن در مسابقات ورزشی بیان کنید. دربارهٔ بازی جوانمردانه در ملأ عام صحبت کنید.
- به عنوان سخنران، موضوع بازی جوانمردانه را در سخنرانی خود بگنجانید.

و) پرسش‌ها

۱. سازمان ورزش شما چگونه مربیان و ورزشکاران را به ارزش‌ها و رفتار بازی جوانمردانه ترغیب می‌کند؟

۲. چه کاری می‌توانید انجام دهید تا واقعاً مطمئن شوید هر که با سازمان ورزش شما همکاری دارد، این ارزش‌های اخلاقی و این گونه رفتارها را درک کرده است؟

۳. برای توسعهٔ بازی جوانمردانه در کنار مراسم روز المپیک چه کاری می‌توانید انجام دهید؟

REFERENCES

International Committee for Fair Play (CIFP), www.fairplayinternational.org

فصل ۱۹

فتح‌الله مسیبی

خشونت و آزار و اذیت

الف) مقدمه ۱۴۲

ب) خشونت در ورزش ۱۴۲

ج) آزار و اذیت در ورزش ۱۴۴

د) تدابیر جلوگیری از خشونت و آزار و اذیت ۱۴۵

ه) پرسش‌ها ۱۴۶

الف) مقدمه

کمیتهٔ پزشکی IOC همسو با وظیفهٔ خود در ارتقا و حفظ سلامت ورزشکاران، تمامی حقوق آنان را به رسمیت می‌شناسد، از جمله لذت بردن از محیط ورزشی ایمن و حامی.

آزار و خشونت، نقض حقوق انسان است که به سلامت فردی و سازمانی آسیب می‌رساند. آزار و خشونت در سرتاسر جهان وجود دارد. در ورزش سبب آسیب ورزشکاران و سایرین و موجب مسئولیت‌های قانونی، مالی، و اخلاقی برای سازمان‌های ورزشی می‌شود. هیچ ورزشی از این مشکلات- در هر سطحی که باشد- ایمن نیست.

در ورزش، همگان برای رشد فرهنگ متانت، احترام، و ایمنی در ورزش مسئولیت دارند تا آزار و اذیت و خشونت را شناسایی و از آن جلوگیری کنند. به ویژه، سازمان‌های ورزشی نگهبانان ایمنی‌اند و باید در شناسایی و ریشه‌کن کردن این اقدام‌ها مدیریتی قوی از خود نشان دهند. نظام ورزشی سالم که به اعتلای توان ورزشکاران کمک می‌کند، در جلوگیری از آزار و خشونت چه در ورزش و چه در خارج از ورزش نقش دارد.

ب) خشونت در ورزش

بیشتر ورزش‌ها بدون خشونت‌اند. روزانه، در هر کشوری از دنیا، هزاران مسابقهٔ ورزشی برگزار می‌شوند و هزاران مسابقه بدون ذره‌ای خشونت به اجرا درمی‌آیند. با وجود این، خشونت هنگامی که بروز می‌کند، تهدیدی برای ورزش و جنبش المپیک به شمار می‌رود. البته، خشونت ارزش خبری دارد. در برابر وقوع خشونت باید واکنش جدی نشان داد.

خشونت میان ورزشکاران

خطر آسیب‌دیدگی همواره در هر فعالیت بدنی وجود دارد. هنگامی که ورزشکاران خود را برای منتها درجهٔ مهارت، قدرت، و استقامت تحت فشار قرار می‌دهند خشونت افزایش می‌یابد. به طور کلی، ورزشکاران در تصمیم برای خطر کردن آزادند. برخی بر اثر تصمیماتشان جان خود را از دست می‌دهند یا دچار معلولیت می‌شوند، اما خطر آسیب‌های خودکرده عموماً منطقی است. آنچه غیرمنطقی است مربوط به مربیان و معلمانی است که مشتاق بالا بردن شهرت خود هستند و ورزشکاران را تشویق می‌کنند تا جان خود را به خطر بیندازند و برخلاف میل خود و انتخاب بهتر حرکت کنند.

در بازی‌ها و ورزش‌هایی که تماس بدنی وجود ندارد، باز هم ممکن است تماس‌های خشنی رخ دهد. در آن صورت، داوران باید مشخص کنند چه کسی مقصر است و آیا آگاهانه و عمدی بوده است. قضاوت دربارهٔ نیّت شاید سخت‌ترین کاری باشد که داور باید انجام می‌دهد. آخرش هم قضاوت ناممکن است. فقط خود ورزشکار است که می‌داند آیا با روحیهٔ جوانمردی مسابقه داده است.

برخی ورزش‌ها برخوردهای شدید بدنی را مجاز می‌دانند و این قسمتی از مسابقهٔ آن‌هاست. برخورد شانه‌ها در فوتبال و تکل کردن بدن در هاکی روی یخ در قوانین پذیرفته شده است. در مشت‌زنی برخوردهای خشن نه تنها مجازند، بلکه نتیجهٔ مسابقه را تعیین می‌کنند. محافظ‌های سر آسیب‌های سطحی را کاهش می‌دهند، اما از ضربه‌های شدید و از آسیب‌های درونی و دائمی- هر چند کوچک به سیستم مرکزی عصبی- جلوگیری نمی‌کنند.

اگر برخوردهای شدید در قوانین مجاز باشند، میزان شدت آن چقدر باید باشد تا بیش از حد خشن نباشند؟ چه کسی این مرز را مشخص می‌کند؟ ورزشکاران خود در مشخص کردن کلیات بازی جوانمردانه یا ناجوانمردانه نقش بزرگی دارند. ساختارهای مدیریتی ورزش باید در قوانین و اظهاراتشان در ملأ عام، هدف جنبش المپیک را در توسعهٔ دوستی در نظر بگیرند. آنچه نسبت

به یک دوست انجام می‌دهید باید حدی داشته باشد، حتی در ورزش، حتی اگر مستوجب خشونت شما باشد. ملاک نهایی دوستی است.

احتمالاً، مربیان و مجموعهٔ رسانه‌ها و معلمان می‌توانند بیشترین کارها را برای مهار خشونت انجام دهند. آن‌ها خود مستقیماً درگیر اقدامات خشن نمی‌شوند و فقط گه‌گاه ورزشکاران را به انجام چنین اقداماتی تشویق می‌کنند. ورزشکاران برای فرمانبرداری ارزش قائل‌اند و به انجام آنچه مربی‌شان به آن‌ها می‌گوید می‌پردازند، حتی هنگامی که به اخلاقی بودن آنچه به انجام دادنش دستور داده شده شک داشته باشند. بنابراین، مربیان و معلمان برای کنار گذاشتن خشونت از بازی‌های المپیک و جنبش المپیک مسئولیت سنگینی بر عهده دارند.

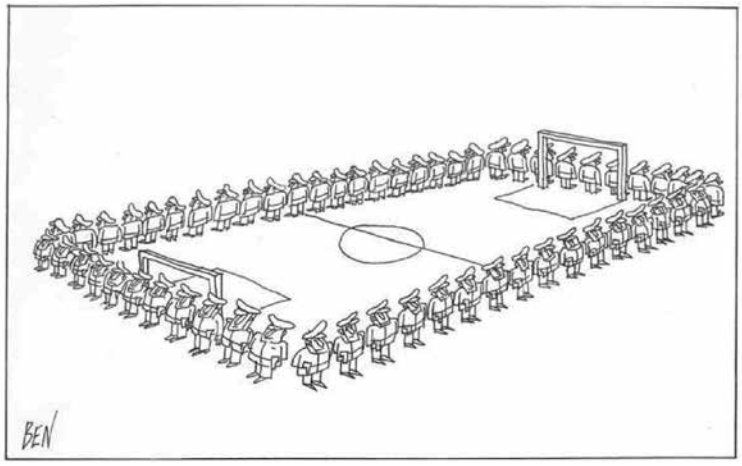
خشونت میان تماشاچیان در ورزشگاه‌ها

موضوع خشونت تماشاچیان در ورزشگاه‌ها دهه‌هاست که با ما همراه بوده است و در بسیاری از ورزش‌ها و خیلی از کشورها رخ داده است. مقالات دانشگاهی بسیاری دربارهٔ مبانی فرهنگی- اجتماعی این چنین اوباشگری‌ها و نظریه‌هایی از جمله مفاهیم زیر بحث کرده‌اند:

- خشونت و درگیری در زمین، خشونت هواداران را در جایگاه تماشاچیان تسریع می‌کند.
- تصمیمات داور، خشونت را در میان جمعیت تسریع می‌کند.
- هواداران با تیم شهر خود پیوند می‌خورند و رقابت خودشان علیه طرفداران تیم مقابل را در سکوها به وجود می‌آورند.
- هواداران برانگیخته شده با الکل که در میان جمعیت پنهان شده‌اند از ایجاد آشوب و اَعمالی که هنگام تنها بودن مرتکب نمی‌شوند لذت می‌برند.
- اشخاص در قالب گروه‌ها پرخاشگرتر می‌شوند و تحت تأثیر هنجارهای گروه و پذیرش خشونت‌اند. الگوهای خشونت گروهی سایر فعالیت‌ها را تحریک می‌کند.

دلایل فرهنگی- اجتماعی خشونت هواداران هر چه باشد، تأثیر مهمی بر گرایش مردم به حضور در مسابقات یا حتی حمایت جامعه از ورزش دارد. بنابراین، اینکه ارزش‌های اخلاقی مناسب به نوجوانان القا می‌شود، به ویژه برای نپذیرفتن چنین رفتارهای غیراخلاقی‌ای، بسیار مهم است.

این مسئولیت مهمی برای جنبش المپیک به شمار می‌رود که همراه با مقامات سیاسی، چنین موضوعاتی را بررسی کند و تدابیر و راه‌هایی برای چاره کردن چنین وضعیت‌های خشنی تعیین شود.



ج) آزار و اذیت در ورزش

شکل‌های گوناگونی از خشونت در ورزش وجود دارد، از جمله گفتاری، بدنی، و جنسی. با وجود این، در این بخش تنها به موضوع آزار و اذیت جنسی و سوء استفادهٔ جنسی می‌پردازیم.

آزار و اذیت و سوء استفادهٔ جنسی در ورزش ریشه در روابط قدرت و سوء استفاده از قدرت دارد. در فرهنگ سازمانی تسهیل‌کنندهٔ این فرصت‌ها روی می‌دهد. در واقع، نشانه‌های مدیریت ناموفق در ورزش‌اند. آزار جنسی و اجبار همگی از جنبه‌های تداوم آزار و اذیت و سوء استفادهٔ جنسی در ورزش به شمار می‌روند.

آزار و اذیت جنسی. آزار جنسی به رفتار فردی یا گروهی گفته می‌شود که دربرگیرندهٔ رفتار کلامی، غیرکلامی یا بدنیِ جنسی است که عمدی یا غیرعمدی، قانونی یا غیرقانونی، و مبتنی بر سوء استفاده از قدرت و اعتماد، از سوی قربانی یا شاهد ناخواسته و اجباری بروز می‌کند.

سوء استفادهٔ جنسی. سوء استفادهٔ جنسی هرگونه فعالیت جنسی است که به آن رضایت داده نشده یا نمی‌تواند داده شود. در ورزش، معمولاً شامل اغفال و سوء استفاده از ورزشکاران است.

آزار و اذیت جنسیتی. مشتمل بر رفتار تحقیرکنندهٔ یک جنسیت یا جنسیت دیگر است که روش‌مند و پی‌درپی است، ولی الزاماً جنسی نیست.

تحقیر و اجبار. دربرگیرندهٔ مراسم پذیرش سوء استفادهٔ جنسی است که اغلب بخش‌های جنسی نیز دارد و در آن تازه‌واردها هدف قرار می‌گیرند.

هوموفوبیا. شکلی از تبعیض و سوء استفاده است که دامنهٔ آن از تنفر غیر فعال تا تعدی و آزار فعال افراد همجنس‌خواه زن، هم‌جنس‌خواه مرد، دو جنسیتی، و تغییر جنسیتی فرق می‌کند.

شیوع، خطرها، و پیامدها

آزار و اذیت و سوء استفادهٔ جنسی در همهٔ ورزش‌ها در همهٔ سطوح اتفاق می‌افتد. به نظر می‌رسد شیوع آن در ورزش قهرمانی بیش‌تر است. اعضای گروه همراهان ورزشکاران که در جایگاه‌های اختیار و اقتدار قرار دارند به نظر مرتکبان اصلی می‌رسند.

در موارد فقدان محافظت، انگیزهٔ زیاد مرتکبان و آسیب‌پذیری زیاد ورزشکاران (به ویژه در مورد سن و بلوغ) خطر آزار و سوء استفادهٔ جنسی را افزایش می‌دهد.

آزار و اذیت و سوء استفادهٔ جنسی در ورزش تأثیری جدی و منفی بر سلامت روانی و بدنی ورزشکاران دارد. این مسئله باعث عملکرد ضعیف ورزشکار و به کناره‌گیری وی از ورزش منجر می‌شود. اطلاعات بالینی حاکی است که بیماری‌های روان‌تنی، اضطراب، افسردگی، سوء استفاده از مواد، آسیب به خود، و خودکشی برخی پیامدهای جدی بر بهداشت و تندرستی دارد.

نگرش‌های غیر فعال/ بدون مداخله، انکار و/ یا سکوت افراد مستقر در مسند قدرت در ورزش (به ویژه شاهدان) آسیب‌های روانی آزار و اذیت و سوء استفادهٔ جنسی را افزایش می‌دهند. فقدان اقدام ناظران این برداشت را نیز برای قربانیان به وجود می‌آورد که آزار و اذیت جنسی و رفتارهای سوء استفادهٔ قانونی از نظر اجتماعی پذیرفته شده است و یا دست‌اندرکاران ورزش فاقد قدرت اعتراض‌اند.

د) تدابیر جلوگیری از خشونت و آزار و اذیت

در روش‌های زیر به جلوگیری مؤثر از خشونت و آزار جنسی کمک فوق‌العاده‌ای خواهند کرد: داشتن سیاست‌ها و ضوابط اجرایی همراه با قوانین منسجم در ورزش، تعلیم و تربیت و آموزش همهٔ اهالی ورزش، سازوکارهای شکایت و حمایت برای کسانی که احساس می‌کنند مورد سوء استفاده قرار گرفته‌اند، و بازبینی و ارزشیابی ساختارها برای اطمینان از اینکه بهترین شیوه‌ها به کار گرفته شده‌اند. هر سازمان ورزشی بدون توجه به تفاوت‌های فرهنگی باید این شرایط را دارا باشد.

خط‌مشی، بیان تصمیمی است که مسئولیت ایجاد محیطی ایمن و متضمن احترام متقابل را نشان می‌دهد. خط‌مشی باید آنچه را در رابطه با شناساندن حقوق، رفاه، و محافظت لازم است گوشزد کند. داشتن خط‌مشی به سازمان اجازه می‌دهد هنگام اقامهٔ دعوی یا شکایت، اقدام عادلانه و بی‌طرفانه به سرعت انجام شود. همچنین، سازمان را مهیا می‌کند، بر حسب ضرورت، اقدامات سخت‌گیرانه و تنبیهی انجام دهد.

ضوابط ورزشی، استانداردهای قابل قبول رفتار را شرح می‌دهد، که پیروی از آن برای حفظ خط‌مشی مفید است. استانداردهای رفتار معیار شفافی را برای آنچه قابل قبول و آنچه غیرقابل قبول است عرضه می‌دارد و فرصت‌های آزار و اذیت و سوء استفادهٔ جنسی و اتهامات بی‌اساس را به حداقل می‌رساند.

همهٔ سازمان‌های ورزشی باید:

- تدابیر و فرایندهایی را برای جلوگیری از آزار و اذیت و سوء استفادهٔ جنسی تدوین کنند.
- عملی کردن این فرایندها و تدابیر را دیده‌بانی کنند.
- تأثیر این تدابیر را در شناسایی و کاهش آزار و اذیت و سوء استفادهٔ جنسی ارزیابی کنند.
- رهبری اخلاقی و محترمانه را ارتقا دهند و کاملاً بدان وفادار باشند.
- در پیش‌گیری از آزار و اذیت و سوء استفاده جنسی، هر چه سریع روابط با والدین را تقویت کنند.
- خط‌مشی باید:
- موضوعات یاد شده را شناسایی و مورد ملاحظه قرار دهد.
- شفاف و به آسانی قابل فهم باشد.
- شامل مشورت با ورزشکاران باشد.
- از سوی ساختار مدیریتی مربوط (برای مثال هیئت اجرایی) تصویب شود و در اساسنامه و یا مقررات آن گنجانده شود.
- با سیاست جامع آموزش و تمرین در شکل گسترده‌ای به اطلاع مخاطبان رسانده شود.
- برای همهٔ افراد درگیر در سازمان به کار گرفته شود.
- تصریح کند که همهٔ اعضا حق محترم بودن، ایمنی، و محافظت دارند.
- بیان دارد که سلامت اعضا مهم‌ترین است.
- کسانی را که مسئولیت حفظ و اجرای آن را دارند شناسایی کند.
- آنچه را تخلف محسوب می‌شود مشخص کند.

- دامنهٔ پیامدهای چنین تخلفاتی را مشخص کند.
- شیوه‌هایی را برای گزارش و رسیدگی به شکایات تعیین کند.
- روش‌هایی را برای حفظ سوابق تعیین کند.
- برای خبررسانی به شخص ثالث، خطوط راهنما تعیین کند (مانند سوت زدن).
- همواره بازبینی و به‌روز شود، به ویژه هنگامی که تغییر بزرگی در مقررات اصلی سازمان یا در قانون ایجاد شود.
- سازمان‌های ورزشی باید ضوابط اجرایی مقابله با خشونت و آزار و اذیت را برای اعضای خود در هر سمت تدوین کنند که باید:
- برای پیروی از استانداردهای رفتار مناسب و مورد انتظار از همهٔ اعضا خطوط راهنما داشته باشد.
- برای برخورد با رفتار غیرقابل قبول، روشی شفاف از جمله دستورالعمل دربارهٔ اقدامات قانونی و مجازات‌ها تهیه کند.

ه) پرسش‌ها

۱. به نظر شما، آیا مواردی از خشونت یا آزار و اذیت در سازمان ورزش شما وجود دارد؟

۲. آیا سازمان (ورزش) شما، سیاست‌های مکتوب مناسب برای این مسائل دارد، و آیا این سیاست‌ها اجرا می‌شوند؟

۳. سازمان (ورزش) شما چگونه می‌تواند روش خود را برای جلوگیری از چنین بدرفتاری‌هایی بهبود بخشد؟

REFERENCES

IOC Consensus Statement on Sexual Harassment and Abuse in Sport, 2007, www.olympic.org

فصل ۲۰

فتح‌الله مسیبی

اخلاق در ورزش

الف) مقدمه ۱۴۸

ب) کمیسیون اخلاق کمیتهٔ بین‌المللی المپیک ۱۴۸

ج) ضوابط اخلاقی IOC ۱۴۹

د) مبانی رفتار اخلاقی در ورزش ۱۵۰

ه) پرسش‌ها ۱۵۲

الف) مقدمه

اولین اصل زیربنایی المپیسم که در منشور المپیک آمده بیان می‌کند: «... المپیسم به دنبال شیوه‌ای از زندگی مبتنی بر لذت تلاش، ارزش تربیتی الگوی خوب بودن، و احترام به اصول جهانی و زیربنایی اخلاق است.»

علم اخلاق شاخه‌ای از فلسفه است که به سؤالاتی دربارهٔ اصول اخلاقی می‌پردازد، از جمله چگونه ارزش‌های اخلاقی باید تعیین شود؟ چگونه می‌توان در شرایط خاص به نتیجه‌ای اخلاقی رسید؟ و اینکه مردم عملاً از چه ارزش‌های اخلاقی‌ای پیروی می‌کنند؟ اخلاق در ورزش به رفتارِ تمام کسانی که در ورزش مشارکت دارند مربوط می‌شود، از جمله ورزشکاران، مربیان، داوران، پزشکان ورزشی، همچنین مقامات و پرسنل سازمان‌های ورزشی. همهٔ شرکت‌کنندگان در فعالیت‌های ورزشی بر اثر رعایت اولین اصل المپیسم باید به اصول اخلاقی احترام بگذارند.

برای درک و اجرای اصول بنیادی اخلاق، ضوابط و مقررات اخلاقی برای هدایت رفتار به وجود آمده‌اند که استانداردها یا معیارهایی را ارائه می‌دهند که رفتار را با توجه به ارزش‌های اخلاقی ارزشیابی می‌کند.

ب) کمیسیون اخلاق کمیتهٔ بین‌المللی المپیک

کمیسیون اخلاق IOC که در سال ۱۹۹۹ تأسیس شد، ساختاری دائمی است که جنبش المپیک را در مورد اصول اخلاقی المپیک یاری می‌دهد. فعالیت‌های کمیسیون عبارت‌اند از:

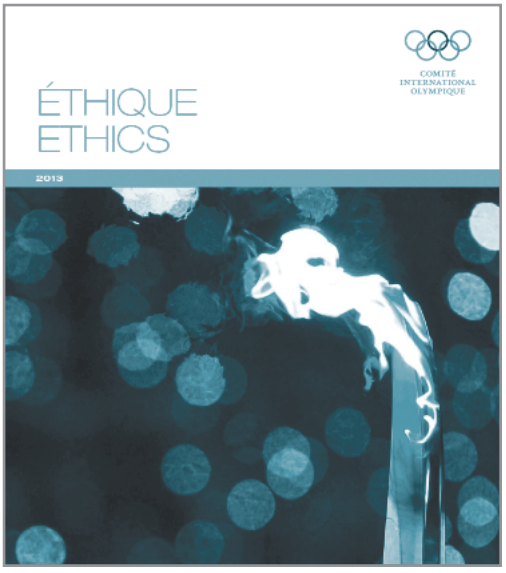
- اصول اخلاقی را تدوین و روزآمد می‌کند. به ویژه، ضوابط اخلاقی IOC را که مبتنی بر ارزش‌ها و اصولی است که در منشور المپیک ارج نهاده شده است. کمیسیون ضمناً این متون را منتشر می‌کند.
- در مواقع ضروری یا به دستور ریاست IOC، تحقیقاتی را دربارهٔ شاخه‌هایی از اخلاق انجام می‌دهد. پیشنهاداتی برای اقدامات یا دستورات به هیئت اجرایی IOC و یا اجلاس IOC مطرح می‌کند. این پیشنهادات تا زمانی که هیئت اجرایی IOC تصمیم‌گیری کند محرمانه باقی می‌ماند.
- به افرادی که در جنبش المپیک هستند کمک می‌کند تا قوانین و اصول اخلاقی را درک کنند و به کار برند. در همهٔ موارد این مشاوره‌ها محرمانه باقی می‌ماند.

چه کسی می‌تواند موردی را به کمیسیون ارجاع دهد؟

کمیسیون اخلاق نمی‌تواند شکایات را به خود ارجاع دهد، اما می‌تواند ریاست IOC را از وجود مسئله آگاه سازد. کمیسیون اخلاق، شکایات را از اعضای خانوادهٔ المپیک (به ویژه اعضای NOC، IOCها، فدراسیون‌های ملی یا بین‌المللی و یا شرکت‌کنندگان در بازی‌های المپیک) و یا هر شخصی که با ادعای تخلف قانونی ارتباط دارد دریافت می‌کند. شکایات به صورت خودکار برای ریاست IOC برای تجزیه و تحلیل و بازگشت احتمالی پرونده به کمیسیون (اخلاق) برای گرفتن توصیه فرستاده می‌شود.

روند بررسی و مجازات‌های احتمالی

وقتی پرونده‌ای به کمیسیون اخلاق ارجاع می‌شود، احتمالاً تحت مسئولیت گزارش‌دهنده پروندهٔ آن آماده می‌شود. کمیسیون برای آگاهی از وضعیت از هر کسی که ضروری بداند اطلاعات کسب می‌کند. صحبت‌های هر فرد یا سازمان مربوط شنیده می‌شود. کمیسیون اخلاق می‌تواند هر اقدام مفیدی را به عنوان یادآوری قوانین پیشنهاد دهد. کمیسیون می‌تواند پیشنهاد تحریم بدهد و چنانچه در قانون ۲۲ منشور المپیک تعیین شده، می‌تواند از اخطار تا اخراج یا پس گرفتن اجازهٔ شرکت در بازی‌های المپیک را صادر کند.



ج) ضوابط اخلاقی IOC

ضوابط و مقررات اخلاقی IOC - که کمیسیون اخلاق IOC آن را وضع می‌کند- الزامی شده است تا مردم را با خط قرمز اصلی‌ای -که نباید شکسته شود- آشنا کند. ضوابط اخلاقی IOC ریشه در اصولی دارد که در منشور المپیک بدان ارج نهاده شده است و بر همهٔ جنبش المپیک در سرتاسر جهان ساری و جاری است. در زیر، گزیده‌ای از ضوابط اخلاقی IOC معرفی می‌شود.

احترام

۱. پاسداری از شأن فردی، الزام اصلی المپیسم به شمار می‌رود.

۲. نژاد، جنسیت، ریشه‌های قومی، مذهب، عقاید فلسفی یا سیاسی، وضعیت تأهل یا سایر دلایل، نباید باعث تبعیض شود.

۳. اقدام به دوپینگ در هر سطحی اکیداً ممنوع است. همهٔ مواد قانونی دوپینگ‌زدایی مستتر در ضوابط دوپینگ‌زدایی، باید موشکافانه رعایت شود.

۴. هر شکلی از آزار رساندن- خواه بدنی، حرفه‌ای، یا جنسی و آسیب‌های بدنی و روانی- به شرکت کنندگان ممنوع است.

۵. هر شکلی از مشارکت از شرطبندی یا حمایت و یا تبلیغ آن در بازی‌های المپیک ممنوع می‌باشد.

۶. همچنین در موضوع شرطبندی، شرکت کنندگان در بازی‌های المپیک، به هیچ نحوی نباید از اصول بازی جوانمردانه تخطی کنند، رفتار غیرورزشی بروز دهند، یا تلاش کنند بر مسیر یا نتیجهٔ یک مسابقه یا هر بخشی از آن - به شیوه‌ای مغایر با اخلاق ورزشی- تاثیر گذارند.

۷. طرف‌های المپیکی باید شرایط ایمنی، رفاه و مراقبت‌های پزشکی را - متناسب با تعادل روحی و جسمی ورزشکاران- برای آنها تضمین کنند.

یکپارچگی

۱. طرف‌های[1] المپیکی یا نمایندگان آن‌ها نباید مستقیم یا غیرمستقیم هیچ گونه پاداش یا دستمزد یا سود پنهان یا هر گونه کمک وابسته به سازماندهی بازی‌های المپیک را بپذیرند یا درخواست یا پیشنهاد کنند.

۲. تنها هدایای کم قیمت طبق رسومات رایج محلی نشان احترام یا دوستی اعضای المپیک به شمار می‌رود. سایر هدایا باید به سازمانی که فرد هدیه گیرنده عضو آن می‌باشد واگذار شود.

۳. مهمان‌نوازی از اعضا و کارمندان طرف‌های المپیکی و همراهان آنها نباید از عرف رایج در کشور میزبان فراتر رود.

۴. طرف‌های المپیکی باید قوانین وابسته به تضاد منافع موثر بر کارکرد طرف‌های المپیکی را رعایت کنند.

۵. طرف‌های المپیکی برای انجام مأموریت خود باید مراقب و سخت‌کوش باشند. نباید به گونه‌ای عمل کنند که باعث بدنام

۱. در مقررات اخلاقی IOC، طرف‌های المپیک یا Olympic Parties عبارت‌اند از IOC و هر یک از اعضای آن، شهرهای خواهان برگزاری بازی‌های المپیک، کمیته‌های برگزاری بازی‌های المپیک و کمیته‌های ملی المپیک (م).

شدن جنبش المپیک شود.

۶. طرف‌های بازی‌های المپیک، عوامل، یا نمایندگان آن‌ها نباید با شرکت‌ها یا اشخاصی که فعالیت یا شهرت آن‌ها با اصول مندرج در منشور المپیک و مقررات جاری ناسازگار است سروکار داشته باشند.

۷. افراد المپیکی نباید در تشکیلات IOC، افراد را وادار کنند به کسی رأی بدهد یا ندهد یا جانبدارانه عمل کنند.

حاکمیت و منابع کارآمد

۱. مبانی اصول جهانی حاکمیت کارآمد جنبش‌های ورزشی و المپیک به ویژه در شفاف عمل کردن، مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی، باید از سوی عناصر جنبش المپیک به خوبی رعایت شود.

۲. منابع المپیکی طرف‌های المپیک تنها برای مقاصد المپیکی باید استفاده شود.

۳. ۳-۱ درآمد و هزینه طرف‌های المپیکی باید در صورت حساب آنها ثبت شود و طبق اصول حسابداری- که همگان آن را پذیرفته‌اند- حفظ شود.

۳-۲ در مواردی که IOC به طرف‌های المپیکی کمک‌های مالی می‌کند:

الف) استفاده از این منابع جنبش المپیک باید با توجه به هدف‌های جنبش المپیک صرف شود و به روشنی در حساب‌ها مشخص شود.

ب) حساب‌های مشترکان المپیکی را باید کارشناس تعیین شده از سوی هیئت اجرایی IOC، حسابرسی کند.

۴. طرف‌های المپیکی، کمک‌های مهمی را به رسمیت می‌شناسند که برای پیشرفت و اعتبار بازی‌های المپیک در سرتاسر جهان، از سوی رادیو و تلویزیون‌ها، حامیان مالی، مشترکان، و سایر حامیان مسابقات ورزشی وضع می‌شود. با وجود این، این نوع حمایت‌ها باید به شکلی با قوانین ورزشی و اصول تعیین شده در منشور المپیک و ضوابط جاری سازگار باشد و نباید به مداخله در ادارهٔ سازمان‌های ورزشی منجر شود. سازماندهی و برگزاری مسابقات ورزشی، مسئولیت انحصاری سازمان‌های ورزشی مستقلی است که IOC آنها را به رسمیت شناخته است.

روابط با دولت‌ها

۱. طرف‌های المپیکی باید برای حفظ روابط هماهنگ با مقامات کشورها - مطابق با اصل جهان شمولی و بی‌طرفی سیاسی جنبش المپیک- رفتار کنند.

۲. طرف‌های المپیکی آزادند تا در زندگی اجتماعی کشور متبوع خود نقش ایفا کنند. با وجود این، آنها نمی‌توانند هیچ فعالیت یا ایدئولوژی‌ای را که با اصول و قوانین تعیین شده در منشور المپیک ناسازگار است و در ضوابط فعلی منشور گنجانده شده است، انجام یا از آن پیروی کنند.

۳. طرف‌های المپیکی باید بکوشند هنگام سازماندهی هر رویدادی از محیط زیست محافظت کنند. در متن بازی‌های المپیک، آنها می‌پذیرند استانداردهای محافظت از محیط زیست را -که از سوی همگان پذیرفته شده است- رعایت کنند.

د) مبانی رفتار اخلاقی در ورزش

- **ضوابط اخلاقی.** برای کمک به مردم در رعایت اصول اخلاقی المپیک، سازمان‌های ورزشی ضوابط اخلاقی خاص خود را

دارند. این امر به ویژه برای NOCها ضروری است. ضرورت داشتن مقررات و ضوابط مخصوص به خود برای باشگاه‌های ورزشی، سازمان‌های منطقه‌ای، و انجمن‌های ورزشی، به اهمیت سازمان بستگی دارد. هنگامی که سازمان بالادستی ضوابط قابل اجرایی دارد، وضع ضوابط در مراکز تابعه ممکن است صورت خوشی نداشته باشد.

- **کمیسیون اخلاق.** داشتن سازمانی دائمی برای به کار بستن ضوابط اخلاقی یا مقررات همیشه ضروری نیست. آنچه مهم است امکان دادن به سازمان برای تشکیل کارگروهی در موارد نیاز است. در همهٔ موارد باید استقلال و صلاحیت سازمان محترم شمرده شود.

- **آموزش.** سازمان‌های ورزشی مسئول تعلیم و تربیت همهٔ اعضای خود در خصوص اخلاق و مدیریت خوب به شمار می‌روند. مردم باید مرتباً آگاه شوند و مقررات باید به صورت شفاف شرح داده شود. بر اهمیت ارزش‌های اخلاقی المپیک باید تأکید کرد.

- **الگوها.** در حالی که سازمان‌های ورزشی ملزم‌اند در همهٔ موضوعات وابسته به اخلاق و ورزش اظهار نظر کنند و خدمات تأمین کنند، ضروری است آن‌ها و اعضایشان با شیوهٔ رفتار خود الگو باشند. رفتار آن‌ها باید متین باشد و همهٔ اقدامات آن‌ها باید عاری از عیب و ایراد باشد.

- **کارشناسی.** در حوزه‌های استفاده از داروها در ورزش، رواج بازی جوانمردانه، ممنوعیت شرط‌بندی در ورزش، و موضوعات اخلاقی، سازمان‌های ورزشی به کار کارشناسی و دانش پرسنل نیاز دارند. این نیازها با به خدمت گرفتن کارشناسان مشاور، استخدام عالمان اخلاق، یا بستن قرارداد برای عرضهٔ چنین خدماتی تامین می‌شود و تا حدی با تعلیم و آموزش پرسنل، نیاز برطرف می‌شود (برای مثال، مطالب تنظیم شده برای کارکنان عبارتند از اطلاعات زمینه‌های ضروری برای شناخت زبان و مفاهیم استدلال اخلاقی و قضاوت کردن، و روش‌های تعمق در موضوعات اخلاقی).

- **اقدامات تجاری.** اقدام اخلاقی تجاری ضروری است. نمونه‌های رفتارهای غیراخلاقی عبارت‌اند از اطلاعات دروغین یا گمراه‌کننده، غلط جلوه دادن (برای مثال، ویژگی‌ها)، حیف و میل دارایی (از جمله کارهایی مانند فهرست اعضا، پیشنهاد حمایت‌های مالی)، ترفندهای ناشایست در تجارت، قراردادهای غیرمنصفانهٔ ورزشکاران، یا سازش‌ها در استخدام مربیان، درخواست‌های دغلکارانه یا افشای مطالب محرمانه.

- **تدابیر و اقدامات ویژهٔ حوزه‌های خاص.** چنین مواردی در حوزه‌های زیر ضروری‌اند:
  - یکسان‌نگری جنسیتی؛

- دید چندفرهنگی؛
- تبعیض نژادی؛
- تبعیض؛
- دربرگرفتن ورزشکاران معلول؛
- آزار و اذیت؛
- ایمنی؛
- ورزش بدون دارو؛
- تبانی در مسابقه و به ویژه در مورد شرطبندی.

● **سیستم کنترل کیفیت.** کنترل درونی کیفیت رفتار اخلاقی شامل موارد زیر است:

- بازبینی خط‌مشی. چه تدابیر/ روش‌هایی وجود دارد؛ شفافیت آن‌ها، نظم و دقت آن‌ها، مراحل ویژهٔ آن‌ها در بررسی مسائل، اهداف ویژه و بازبینی ساختار آن‌ها.
- بازبینی فرایند. چگونه تدابیر و برنامه‌ها تأثیرگذار و اجرا می‌شوند.
- بازبینی برنامه‌ها. آیا ارزش‌ها و اخلاق در تصمیم‌سازی و اجرای برنامه‌ها درهم آمیخته است؟

کنترل بیرونی کیفیت به واکنش‌های کسانی که خط‌مشی‌ها/ برنامه‌ها بر آنان تأثیر گذاشته نیاز دارد. این نوع کنترل از راه‌های زیر به دست می‌آید:

- تمرکز بر تحقیقات گروهی
- بررسی‌ها
- بازرسی (بازرسی‌های ارزشی، رسیدگی‌های اخلاقی).

ه) پرسش‌ها

۱. چرا اخلاق در ورزش اهمیت دارد؟

۲. آیا سازمان ورزش شما ضوابط اخلاقی یا خط‌مشی‌های وابسته به اخلاق دارد؟ اگر نه چه می‌توان کرد تا وضعیت را بهبود بخشید؟

۳. ورزشکاران چگونه می‌توانند سرمشق رفتار اخلاقی برای نوجوانان به کار آیند؟

REFERENCES

IOC Code of Ethics, www.olympic.org

فصل ۲۱

دکترعباسعلی گائینی

ورزش و مقامات دولتی

الف) ارتباط بین ورزش و مقامات دولتی ۱۵۴

ب) اصول آزادی عمل جنبش المپیک و ورزش ۱۵۵

ج) ادارهٔ خوب سازمان‌های درون جنبش المپیک و ورزش ۱۵۵

د) پرسش‌ها ۱۵۶

الف) ارتباط بین ورزش و مقامات دولتی

در بیشتر کشورها، ورزش قلمرو مهمی برای دولت‌هاست و اغلب با موضوع جوانان ارتباط دارد. در حقیقت، ورزش ابزار تشویق افراد جوان است تا درگیر موارد زیر شوند: فعالیت‌های اجتماعی سالم، ارتقای سلامتی، سرعت بخشیدن به پیشرفت تحصیلی، رشد شخصیت ورزشکاران و بازیکنان ورزش در هر سنی، تمرکز بر ارزش‌های فرهنگی و اجتماعی، کسب وجهه در سطح ملی و بین‌المللی، برجسته ساختن مفاهیم بازی منصفانه و ممتاز بودن، و تحریک تبادلات بین‌المللی.

مقامات دولتی بدان دلیل برای ورزش مهمند که می‌توانند:

- از ورزش حمایت مالی می‌کند و تأسیسات ورزشی و خدمات را تأمین می‌کند.
- رهبران، مربیان، و معلمان ورزش را تربیت می‌کند.
- کمک می‌کند تا دستگاه‌های آموزشی و خدمات ویژهٔ ورزشکاران به اندازهٔ کافی مجهز شوند.
- به سازماندهی مسابقات، دوره‌های آموزشی، و جمع‌آوری اعانه کمک می‌کند.
- کمک می‌کند تا ورزش و روش زندگی سالم از راه رسانه‌ها ارتقا یابند.
- به افزایش حضور تماشاگران کمک می‌کند.
- حمایت‌های لازم را از پزشکی ورزشی، علوم ورزشی، و ایمنی ورزشی در دو بخش مدیریتی و مالی تأمین می‌کند.
- برنامه‌های ورزش مدرسه‌ای را گسترش می‌دهد.
- دسترسی به تأسیسات زیربنایی را تأمین می‌کند. از این رو، فرصت لازم را برای گسترش ورزش از طریق آژانس‌ها و دپارتمان‌های دولتی مثل ارتش، خدمات بهداشتی و تندرستی، توریسم، ورزش، تحصیل و جوان فراهم می‌کند.

حمایت مقامات محلی و تدابیر تکنیکی و تأمین مالی برای پیشرفت ورزش تا حد زیادی به گزینه‌های سیاسی، و میزان پیشرفت و اولویت‌ها در کشورهای گوناگون بستگی دارد. با وجود این، از آنجا که دولت‌ها اغلب در گسترش ورزش نقش اصلی را بر عهده دارند، این موضوع مستلزم هماهنگی خوب بین مقامات دولتی (محلی) و سازمان‌های ورزشی است. به همین دلیل جنبش المپیک به همکاری‌های همدلانه بین سازمان‌های ورزشی و مقامات دولتی امیدوار است و نظام‌مند آن را تشویق می‌کند.

ارتباط سالم بین سازمان‌های ورزشی و مقامات دولتی عبارتند از:

- تماس مکرر دست‌اندرکاران
- احترام متقابل
- تعاون و همکاری
- مشخص ساختن نقش‌ها و مسئولیت‌های هر دو طرف در گسترش ورزش
- پشتیبانی مالی از سوی مقامات دولتی در چارچوب اختیار و وظایف و ماموریت خدمات‌رسانی عمومی آنها؛
- مسئولیت و پاسخگویی سازمان‌های ورزشی از نظر مالی و تکنیکی
- نیازهای سازمان‌های ورزشی و مقامات دولتی - هر دو- با احترام و تامین متقابل از هر دو سو.

ب) اصول آزادی عمل جنبش المپیک و ورزش

همکاری بین سازمان‌های ورزشی و مقامات دولتی باید مبتنی بر راهبردی متوازن با تاکید بر همکاری باشد تا سرسپردگی، که در آن احترام متقابل حفظ شود و آزادی عمل، اختیارات، قدرت قانونی و حیطهٔ اختیارات آسیب نبیند. این تعادل اگر به خوبی برقرار گردد و مورد احترام دوجانبه باشد، سرعت پیشرفت ورزش و المپیسم در هر کشوری را به بهترین وجه تأمین می‌کند.

این بدان معناست که مقامات دولتی باید استقلال سازمان‌های ورزشی (به ویژه کمیته‌های ملی المپیک و فدراسیون ورزشی ملی) را محترم شمارند و به هیچ وجه نباید در امور این سازمان‌ها دخالت کنند یا مانع از کارشان شوند. شیوه‌های عمل درون‌سازمانی، سازوکارهای تصمیم‌گیری، برگزاری جلسات، روش‌های انتخاب و جز آن، همگی در حیطهٔ اختیارات خود این سازمان‌هاست و باید در قوانین و مقررات خودشان (که در مجمع عمومی در سازمان تصویب شده باشد) هماهنگ با قوانین مربوط به هر کشور و قوانین و مقررات سازمان ورزشی بین‌المللی وابسته بدان مشخص باشد.

این بدان معنا نیست که سازمان‌های ورزشی برای داشتن ارتباط کاری خوب با نمایندگان مقامات دولتی، مجاز نیستند از نمایندگان دولت برای حضور در نشست‌های خود تصمیم بگیرند یا نباید برای ارائه گزارش فعالیت‌های خود و / یا شفاف‌سازی مسایل مالی و اطلاعاتی خود، تماسی با آنها داشته باشند. برعکس، این اقدام به یک ارتباط کاری خوب کمک می‌کند. به علاوه، اگر سازمان‌های ورزشی از منابع مالی دولتی استفاده می‌کنند، منطقی است که دربارهٔ چگونگی هزینه کردن این یارانه‌های عمومی به مقامات مربوط گزارش دهند. با وجود این، تامین یارانهٔ عمومی سازمان‌های ملی ورزشی نباید بهانه‌ای برای دخالت این مقامات در عملکرد داخلی این سازمان‌های ورزشی به شمار رود، بلکه این تامین باید آنها را تشویق کند تا با گسترش این سازمان‌های ورزشی و در نتیجه فعالیت ورزشی در کل کامل همکاری کنند.

با توجه به مطالب فوق، منشور المپیک (۲۰۱۳) به شرح زیر رابطهٔ دولت و ورزش را تعریف می‌کند:

قانون ۵,۲۷: برای تأمین کامل این رسالت، کمیته‌های ملی المپیک با سازمان‌های دولتی همکاری می‌کنند تا روابط مسالمت‌آمیزی برقرار شود. با وجود این، نباید با هر فعالیت مغایر با منشور المپیک خودشان را پیوند دهند. [...]

قانون ۶,۲۷: کمیته‌های ملی المپیک باید استقلال خودشان را حفظ کنند و در مقابل فشـارها از هر نوعی مقاومت کنند؛ از جمله، نباید زیر فشارهای سیاسی، قانونی، مذهبی، یا اقتصادی بروند که مانع از تبعیت آن‌ها از منشور المپیک می‌شود.

قانون ۹,۲۷: جدای از اقدام‌ها و قطعنامه‌ها در مورد قانون‌شکنی منشور المپیک، هیئت اجرایی کمیتهٔ بین‌المللی المپیک هر تصمیم مقتضی را برای مراقبت از جنبش المپیک در کشور آن کمیتهٔ ملی المپیک اتخاذ می‌کند، از جمله تعلیق یا محرومیت از شناسایی کمیته‌های ملی المپیکی که به زور مقررات و قوانینی در اساسنامهٔ آن NOC گنجانده شده است، یا هر گونه عملی از سوی دولت یا سازمان‌های دیگر باعث شود تا فعالیت NOC یا تصمیم‌هایش مختل شود. [...]

ج) ادارهٔ خوب سازمان‌های درون جنبش المپیک و ورزش

آزادی عمل سازمان‌های درون جنبش المپیک و ورزش استحقاقی نیست بلکه اکتسابی است. در این رابطه، ادارهٔ خوب این سازمان‌ها هم لازم است و هم وظیفه تا بدین ترتیب این آزادی عمل سازمان‌های همکار گوناگون معتبر و محترم شمرده شود. IOC در سال ۲۰۰۸ سمیناری دربارهٔ استقلال جنبش المپیک و ورزش برگزار کرد. در این سمینار، اساسنامه‌های جنبش المپیک بررسی شد و اصول کلی ادارهٔ خوب جنبش المپیک و ورزش مشخص گردید. این اصول به طور کامل در کنگرهٔ المپیک ۲۰۰۹ در کپنهاگ تأیید و دو توصیهٔ ویژه در همین زمینه در آن گنجانده شد (شماره‌های ۴۱ و ۴۲):

۴۱. مشروعیت و آزادی عمل جنبش المپیک به مراعات بالاترین استانداردهای رفتار اخلاقی و حاکمیت خوب بستگی دارد. همهٔ

اعضای جنبش المپیک باید به استانداردهای حداقل IOC به اصول کلی اصلی حاکمیت خوب جنبش المپیک وفادار بمانند. همهٔ اعضای جنبش المپیک باید همواره یکپارچگی، پاسخگویی، و شفافیت و بالاترین سطح مهارت‌های مدیریتی را به نمایش گذارند. باید مطمئن شوند در همهٔ زمان‌ها وظایف قانونی‌شان را به طور کامل همسو با فعالیت‌ها و پاسخگویی‌هایشان انجام می‌دهند و به طور کامل از قوانین کشور (قوانین قابل کاربرد) تبعیت می‌کنند.

۴۲. همهٔ اعضای جنبش المپیک باید حساب‌های سالیانهٔ خود را با توجه به استانداردهای مالی شناخته شده نگه دارند و مطمئن شوند حسابرسی مستقلی دارند، قوانین، هنجارها، و اقداماتی را در حساب‌هایشان به کارگیرند که مغایرتی با ادارهٔ خوب امور مالی ندارند و به ضعیف شدن حمایت‌های مالی یا از بین رفتن اعانات منجر نمی‌شوند؛ ضوابط اخلاقی مبتنی بر اصول و قوانین ضوابط اخلاقی IOC را پذیرایند و همواره می‌کوشند منافع ورزشکارانی را که نمایندگی می‌کنند حفظ کنند.

متن کامل اصول اساسی حاکمیت خوب جنبش المپیک و ورزش در بخش ۳، موضوع ۲، فصل ۳۴ دربارهٔ ادارهٔ سازمان‌های ورزشی، عنوان ج درج شده است.

د) پرسش‌ها

۱. ماهیت ارتباط بین سازمان ورزشی شما و مقامات دولتی چگونه است؟

۲. برای تضمین روابط و هماهنگی خوب با مقامات دولتی، سازمان ورزشی شما چه کارهایی را به عهده گرفته است؟

۳. مقامات دولتی چگونه می‌توانند به سازمان ورزشی شما کمک کنند؟

۴. آیا یک برنامه ورزشی ملی که مقامات دولتی و کلیه عوامل جنبش ملی ورزشی را هماهنگ کند، وجود دارد؟ اگر بله، چه کسی مسئول اجرای آن می‌باشد؟ و مسئول پایش اجرای آن کیست؟

۵. آیا کشور شما قانون ورزشی دارد؟ چه می‌گوید؟

۶. سیاست‌ها و اولویت‌هایی که از سوی مقامات دولتی برای ورزش تعیین شده است، کدامند؟

۷. یارانهٔ عمومی را چگونه درخواست می‌کنید و شرایط مورد نیاز آن کدامند؟

۸. سازمان شما چه کارهایی را انجام می‌دهد تا مطلوب مقامات دولتی شما – برای تضمین اعطای یارانه‌های عمومی- باشد؟

REFERENCES

Basic Universal Principles of Good Governance, IOC, 2008, www.olympic.org and Section 3 of the Manual, Theme 2, Unit 35, point C

فصل ۲۲

دکتر عباسعلی گائینی

حکمیت و حل و فصل نزاع‌ها

الف) فرونشاندن نزاع‌های مربوط به ورزش ۱۵۸

ب) دادگاه حکمیت ورزشی ۱۵۸

ج) پرسش‌ها ۱۶۱

الف) فرونشاندن نزاع‌های مربوط به ورزش

پیچیدگی معضلاتی که بر اثر به کار گرفتن قانون در دنیای ورزش به وجود آمده در حال افزایش است. امروزه، ورزش به دلیل تجاری شدنش، تأثیر رسانه‌ایش، و فراملیتی شدنش بر مسائل جامعهٔ ما تأثیر چشمگیری دارد. این توجه شدید به ورزش بی‌تردید باعث افزایش شمار نزاع‌ها در فعالیت‌های ورزشی شده است.

به طور کلی، به جد توصیه شده سازمان‌های ورزشی، هرگونه تعارض وابسته به ورزش را در محیطی دوستانه و در خارج از دادگاه‌های معمولی حل و فصل کنند، و هر زمان که میسر باشد و طرفین درگیر توافق داشته باشند، موضوع را به مؤسسات تخصصی در ورزش مثل دادگاه حکمیت ورزشی (CAS) ارجاع دهند.

برای این کار، سازمان‌های ورزشی در سطح مورد نظر خود سازوکارهای حل و فصل دعاوی را از طریق میانجیگری، مصالحه یا حکمیت با ایجادِ، برای مثال، هیئتی متخصص که دعاوی را در سطح محلی حل و فصل کند به پایان می‌برند (و در صورت لزوم فرجام‌خواهی به دادگاه حکمیت ورزش ارجاع می‌شود). نحوهٔ عمل این هیئت برای حل‌وفصل دعاوی باید در چارچوب قانون تعریف شود. از این رو، اصول اصلی مربوط مثل استقلال و بی‌طرفی در عملکرد، شیوه‌ها، و تصمیم‌هایشان روشن تعریف می‌شود.

در این رابطه، کنگرهٔ المپیک ۲۰۰۹، توصیه‌های زیر را تصویب کرد:

۴۳. *سازوکارهای روشن و حل‌وفصل دعاوی باید در همهٔ سازمان‌های ورزشی در همهٔ سطوح طراحی شود. همهٔ نزاع‌هایی که به طور مسالمت‌آمیز یا از طریق حکمیت و میانجیگری محلی به نتیجه نرسند، باید به دادگاه حکمیت ورزشی (CAS) ارجاع داده شوند.*

حکمیت در کل

دستگاه قانونی ایالتی حق انحصاری فرونشاندن نزاع‌ها را تنها به دادگاه‌های ایالتی نمی‌دهد. توافق شده که در محدودهٔ معینی، طرفین نزاع با ابزاری قراردادی وظیفهٔ فرونشاندن نزاع‌ها را به هیئت‌های غیر ایالتی « حل اختلاف حکمیتی» که به همین منظور تشکیل می‌شود ارجاع دهند. اگر استقلال عملشان تأیید شود، این هیئت‌های حل اختلاف به جای حوزه‌های قضایی معمولی در محدودهٔ اختیاراتشان پادرمیانی می‌کنند. از این رو، بسیاری از نزاع‌ها در خارج از دادگاه‌های ایالتی حل‌وفصل می‌شوند. تصمیمات هیئت‌های حل اختلاف به همان اندازهٔ حوزه‌های قضایی دادگاه‌های ایالتی در مسائل مدنی معتبر است.

ب) دادگاه حکمیت ورزشی

دادگاه حکمیت ورزشی (CAS) مستقل از هر سازمان ورزشی است و خدمات خود را برای تسهیل در فرونشانی دعواهای وابسته به ورزش عرضه می‌کند. این دادگاه این کار را از راه حکمیت یا میانجیگری با ابزار قوانین و مقررات آیین دادرسی که همسو با نیازهای تخصصی جهان ورزش است انجام می‌دهد. احکام حکمیتی این دادگاه به همان اندازهٔ احکام حوزه‌های قضایی معتبر است. CAS همچنین نظرات مشورتی خود را دربارهٔ پرسش‌های حقوقی وابسته به ورزش عرضه می‌کند. سر آخر، CAS هیئت‌های حل و فصل غیردائمی را برای مسابقات المپیک و سایر رویدادهای اصلی تعیین می‌کند. با توجه به شرایط خاص این رویدادها، قوانین دادرسی ویژه‌ای برای هر موقعیت در نظر گرفته می‌شود.

CAS که مجمع بین‌المللی حکمیت ورزشی (ICAS) بر آن نظارت دارد دارای دو شعبهٔ مجزاست:

- شعبهٔ حکمیت عادی که وظیفه‌اش حل و فصل دعاوی ثبت شده به روش عادی است.
- شعبهٔ حکمیت فرجام‌خواهی که مسئولیتش حل و فصل دعاوی مربوط به تصمیمات هیئت‌های حل اختلاف انضباطی یا هیئت‌های فدراسیونی مشابه، انجمن‌ها، یا سایر هیئت‌های ورزشی است.

CAS بیش از ۱۵۰ داور از ۵۵ کشور دارد که به دلیل اطلاعات تخصصی‌شان دربارهٔ حکمیت و حقوق ورزشی انتخاب شده‌اند. سالانه، حدود ۳۰۰ مورد در CAS ثبت می‌شود. دفتر مرکزی CAS در لوزان سوئیس است. دو دفتر غیر متمرکز نیز برای حل نزاع‌ها وجود دارد؛ یکی در سیدنی استرالیا و دیگری در نیویورک ایالات متحده.

چه نوع نزاع‌هایی را می‌توان در CAS ثبت کرد؟

هر نوع نزاعی که مستقیم یا غیرمستقیم با ورزش ارتباط پیدا می‌کند در CAS ثبت می‌شود. این نزاع‌ها ماهیتی تجاری (برای مثال، قرارداد با حامی مالی) یا ماهیتی انضباطی (برای مثال، مورد دوپینگی) دارند که سازمان ورزشی در این باره تصمیم می‌گیرد.

چگونه می‌توان موردی را به CAS ارجاع داد؟

هر فرد حقیقی یا حقوقی از منابع خدماتی CAS بهره‌مند می‌شود. این افراد عبارت‌اند از ورزشکاران، باشگاه‌ها، فدراسیون‌های ورزشی، سازمان‌دهندگان رویدادهای ورزشی، حامیان مالی کمپانی‌های تلویزیونی.

CAS در چه شرایطی مداخله می‌کند؟

برای ثبت نزاع برای داوری در CAS، طرفین باید کتباً موافقت خود را ابراز دارند. این موافقتنامه به صورت فردی یا در قالب قرارداد یا قوانین یا مقررات سازمان ورزشی اعلام می‌شود. طرفین موافقت خود را از پیش برای بررسی هر گونه نزاعی برای داوری در CAS اعلام می‌کنند یا موافقت خود را برای ورود CAS به موضوع هر موقع که نزاعی درگیرد اعلام می‌دارند.

در عمل، داوری چگونه انجام می‌شود؟

طرفی که مایل است نزاع خود را در CAS ثبت کند باید تقاضای حکمیت خود را (روش عادی) یا اظهارنامهٔ فرجام‌خواهی خود را (روش فرجام‌خواهی) به دفتر دادگاه CAS ارسال کند که محتوای هر یک باید با ضوابط داوری وابستهٔ ورزش هماهنگی داشته باشد. در موارد روش فرجام‌خواهی، یک طرف فرجام را درخواست می‌کند، مشروط بر آنکه همهٔ سازمان‌های ورزشی داخلی از حل و فصل دعوا درمانده شده باشند.

آیا طرفین می‌توانند هنگام اقامهٔ دعوا نماینده داشته باشند؟

طرفین می‌توانند تنها در دادگاه حاضر شوند. آنها همچنین می‌توانند برای شنیدن مطالب CAS به فرد منتخب خود نمایندگی بدهند که الزاماً وکیل نیست.

داوران چگونه انتخاب می‌شوند؟

به طور کلی، حکمیت در هیئتی متشکل از سه داور انجام می‌شود. در شیوهٔ معمول، هر طرف یک داور از فهرست CAS انتخاب

می‌کند. سپس، دو داور منتخب موافقت می‌کنند که رئیس هیئت چه کسی باشد. در صورت نرسیدن به توافق، رئیس شعبه حکمیت عادی این انتخاب را به جای دو داور دیگر انجام می‌دهد. در شیوهٔ فرجام‌خواهی، هر طرف یک داور انتخاب می‌کند و رئیس هیئت را رئیس شعبهٔ حکمیت فرجام‌خواهی انتخاب می‌کند. اگر طرفین دعوا موافقت کنند یا اگر CAS آن را به مصلحت ببیند، بسته به ماهیت و اهمیت مورد، تنها یک داور برای این کار منصوب می‌شود. داوران باید مستقل و بی‌طرف باشند و گرایش خاصی به هیچ یک از طرفین نداشته باشند و نباید در مورد موضوع تحت بررسی نقشی بازی کرده باشند.

شیوهٔ حکمیت CAS چگونه عمل می‌کند؟

به محض آنکه تقاضای حکمیت یا اظهاریهٔ فرجام‌خواهی پر شد، خوانده جوابی را در CAS ثبت می‌کند. پس از هر گونه تغییر دیگر اظهاریه‌های مورد، طرفین فراخوانده می‌شوند تا شنیدنی‌ها را بشنوند و شواهد را ارائه دهند و مورد خودشان را اعلام کنند. چند هفته بعد، رأی نهایی به طرفین اعلام می‌شود، در غیر این صورت همان روز اعلام می‌گردد (در روش فرجام‌خواهی).

داوران چه قانونی را استفاده می‌کنند؟

در زمینهٔ حکمیت عادی، طرفین دعوا آزادند موافقت خود را با قانون مورد نظرشان بر حسب کیفیت دعوا اعلام کنند. در صورت عدم توافق، قانون سوئیس استفاده می‌شود. در زمینهٔ شیوهٔ فرجام‌خواهی، داوران بر پایهٔ مقررات هیئت مربوط از سوی فرجام‌خواه، و تابع قانون کشوری که فرد ساکن آن است عمل می‌کنند. خود مراحل با قانون داوری ورزشی اداره می‌شود.

داوری چه مقدار هزینه دارد؟

در شیوهٔ عادی، هزینه‌ها شامل دستمزد داوران است که بر اساس معیار ثابت دستمزد، به اضافهٔ هزینه‌های CAS می‌شود. شیوهٔ فرجام‌خواهی مجانی است به جز هزینهٔ دفتر دادگاه که معادل ۵۰۰ فرانک سوئیس است.

حکمیت CAS چه مدت زمان به درازا می‌انجامد؟

روش عادی بین ۶ تا ۱۲ ماه طول می‌کشد. در مورد روش فرجام‌خواهی، ظرف چهار ماه پس از کامل کردن اظهارنامهٔ فرجام‌خواهی، باید رأی اعلام شود. در موارد اضطراری و طبق درخواست، CAS ظرف مدت بسیار کوتاهی اقدامات مقدماتی را اعلام می‌کند یا اجرای تصمیم علیه فرجام‌خواهی را به حالت تعلیق درمی‌آورد.

فرصت رأی اعلام شدهٔ CAS چیست؟

رأی اعلام شدهٔ CAS نهایی است و از لحظه‌ای که به طرفین اعلام می‌شود لازم‌الاجراست. رأی، به ویژه، طبق معاهدهٔ نیویورک در خصوص شناسایی و تقویت آرای حکمیتی که بیش از ۱۲۵ کشور آن را امضاء کرده‌اند اجرا می‌شود.

آیا امکان فرجام‌خواهی علیه رأی CAS وجود دارد؟

منابع قضایی دادگاه فدرال سوئیس به تعداد خیلی محدودی از موضوعات مثل نبود قضات، تخطی از قوانین آیین دادرسی بدوی (برای مثال، تخطی از حق استماع منصفانه) یا مغایرت با سیاست عمومی اجازهٔ فرجام‌خواهی می‌دهد.

میانجیگری CAS چگونه است؟

میانجیگری روشی غیررسمی و لازم‌الاجرا نیست، زیرا در موافقت‌نامهٔ میانجیگری، معمولاً هر طرف می‌کوشد حق را به خود

اختصاص دهد و حق دیگری را نادیده می‌گیرد. میانجیگر CAS می‌کوشد نزاع وابسته به ورزش را فرونشاند.

میانجیگری CAS چگونه عمل می‌کند؟

طرفی که مایل است با میانجیگری دعوا به نتیجه برسد، درخواست مکتوب خود را به دفتر دادگاه CAS تسلیم می‌کند. سپس، هر یک از طرفین از میان فهرست میانجی‌های CAS یک میانجی را منصوب می‌کند. در صورت عدم توافق، میانجی را رئیس CAS پس از مشورت با طرفین انتخاب می‌کند. روش میانجیگری به روش مورد توافق طرفین انجام می‌شود. در صورت عدم توافق، روش میانجیگری را رئیس تعیین خواهد کرد. برای رسیدن به این مقصود، او راه حل‌ها را پیشنهاد می‌کند. با وجود این، میانجی مجاز نیست راه حل نزاع را به هر یک از طرفین تحمیل کند. در صورت موفقیت‌آمیز بودن، میانجیگری با امضای اظهارنامه از سوی طرفین به پایان می‌رسد.

ج) پرسش‌ها

۱. در سازمان شما، تعارضات وابسته به ورزش چگونه حل و فصل می‌شود؟

۲. سازمان ورزش شما، سازوکارهای حل و فصل تعارضات را چگونه توسعه می‌دهد؟

REFERENCES

CAS website, www.tas-cas.org
Code of Sports-related Arbitration and Mediation Rules, www.tas-cas.org/statutes
Rules for the Resolution of Disputes Arising During the Olympic Games, www.tas-cas.org/adhoc-rules

فصل ۲۳

دکترعباسعلی گائینی

ورزش و صلح- آتش‌بس موقت المپیک

الف) آتش‌بس موقت المپیک ۱۶۴

ب) ابتکارات عمل کمیتهٔ بین‌المللی المپیک ۱۶۴

ج) پرسش‌ها ۱۶۶

الف) آتش‌بس موقت المپیک

قانون ۲ منشور المپیک (۲۰۱۳)، مأموریت و نقش IOC را معرفی می‌کند و ذیل پاراگراف ۴ اعلام می‌دارد که: «نقش IOC عبارت است از همکاری با تمامی سازمان‌ها و قدرت‌های دولتی و غیردولتی در تلاش برای قرار دادن ورزش در خدمت انسانیت و در نتیجه ارتقای صلح.»

با امضای موافقت‌نامه‌ای بین سه پادشاه، سنت «آتش‌بس موقت» یا «اکی‌چریا[1]» در ۹ قرن قبل از میلاد در یونان باستان بنا نهاده شد. در دورهٔ آتش‌بس موقت، ورزشکاران، هنرمندان، و خانواده‌هایشان و تماشاگران معمولی می‌توانستند در امنیت کامل برای شرکت یا حاضر شدن در مسابقات المپیک و پس از آن بازگشت به کشورشان مسافرت کنند. با نزدیک شدن به افتتاح مسابقات، آتش‌بس موقت مقدس اعلام می‌شد و اهالی الیس[2] (حوزهٔ یونان باستان) که می‌توانستند به سرتاسر یونان برای رساندن این پیام سفر کنند آن را ابلاغ می‌کردند.

آتش‌بس موقت المپیک در کبوتر صلح و شعلهٔ سنتی المپیک در پس‌زمینه نمادگذاری می‌شود. شعلهٔ المپیک گرمای دوستی را به همهٔ مردم جهان عرضه می‌دارد. در نماد، شعله از عناصر جوشان رنگین، یادآور جشن‌های روحانی انسان ساخته می‌شود. این عناصر، گردهم آمدن مردم همهٔ نواحی را برای مشاهدهٔ آتش‌بس موقت نشان می‌دهند.

با قرار دادن این نمادها در پس‌زمینهٔ مسابقات المپیک بارسلون در سال ۱۹۹۲، IOC تصمیم گرفت مفهوم باستانی آتش‌بس موقت المپیک را بازسازی کند تا یافتن راه‌حل‌های صلح‌آمیز و دیپلماتیک را در منازعات سرتاسر جهان تشویق کرده باشد.

IOC مفهوم آتش‌بس موقت المپیک را در خارج از مسابقات المپیک نیز تسری داد که پیامد آن انجام یک سلسله فعالیت‌های «ورزش برای صلح» بوده است.

ب) ابتکارات عمل کمیتهٔ بین‌المللی المپیک

همکاری با سازمان ملل متحد

نخستین ابتکار عمل صلح IOC در همکاری با ملل متحد (UN) به سال ۱۹۹۲ برمی‌گردد که به ورزشکاران جمهوری یوگسلاوی سابق اجازه داد در مسابقهٔ المپیک بارسلونا شرکت کنند. از سال ۱۹۹۳، یک سال قبل از هر دورهٔ مسابقات المپیک، مجمع عمومی UN، حمایتش را با تصویب به اتفاق آرای قطعنامه‌ای با عنوان «ساختن جهانی صلح‌آمیز و بهتر از طریق ورزش و اندیشهٔ المپیک» فراوان بیان کرده است. از طریق این قطعنامهٔ نمادین، UN اعضایش را دعوت می‌کند آتش‌بس المپیک را فردی یا جمعی ببینند و به پیروی از اهداف و اصول منشور ملل متحد بکوشند تنازعات بین‌المللی را از راه ابزارهای صلح‌آمیز و دیپلماتیک حل و فصل کنند.

به علاوه، IOC و ملل متحد متعهد شده‌اند از توان ورزش برای ارتقای گفتگو و درک متقابل بین جوامع و راهی برای حل و

1. Ekecheiria
2. Elis

فصل منازعات استفاده کنند. در این راستا، IOC فعالیت‌های صلح‌آمیز ورزشی را در کنار مأموریت‌های صلح‌بانی ملل متحد در کشورهای درگیر در تنازعات به کار گرفته است.

همچنین، کمیته‌های ملی المپیک تشویق شده‌اند تا با سازمان ملل متحد و سایر سازمان‌های بین‌المللی و ملی در ارتقای صلح از راه ورزش همکاری کنند.

گردهمایی بین‌المللی ورزش، صلح و پیشرفت

در سال ۲۰۰۵، IOC، دفتر رایزن ویژهٔ دبیرکل سازمان ملل ویژه ورزش برای پیشرفت صلح، و برنامهٔ توسعهٔ سازمان ملل (UNDP) برای بزرگداشت سال جهانی ورزش و تربیت بدنی سازمان ملل، مشترک یک گردهمایی بین‌المللی برگزار کردند که در آن جنبش المپیک و سازمان ملل خواستار تقویت همکاری‌ها در گسترش ورزش در سطح محلی و حمایت از انسان و صلح از طریق ورزش شدند. این گردهمایی بین‌المللی صفحه جدیدی در ارتباط بین سازمان ملل و جامعهٔ ورزش بود، و از سال ۲۰۰۹ به بعد این رویداد هر دو سال یک بار سازماندهی و اجرا می‌شود.

بنیاد بین‌المللی آتش‌بس موقت المپیک

IOC، با هدف ارتقای صلح از راه ورزش و اندیشهٔ المپیک، در ژوییهٔ سال ۲۰۰۰، بنیاد بین‌المللی آتش‌بس موقت (IOTF) را بنا نهاد. IOTF را هیئتی متشکل از شخصیت‌های جهانی ورزشی و سیاسی اداره می‌کنند که سالی یک بار گردهم می‌آیند و نشست دارند. این سازمان غیردولتی و متعلق به جنبش المپیک مأموریت‌های زیر را پیگیری می‌کند:

- ارتقای اندیشه‌های المپیک برای ایجاد صلح، دوستی، و درک جهانی، به ویژه ارتقای سنت آتش‌بس موقت المپیک یونان باستان، و
- اقدام به جلوگیری از کشمکش و حل و فصل از طریق ورزش، فرهنگ، و اندیشه‌های المپیک با همکاری همهٔ سازمان‌های بین دولتی و غیر دولتی متخصص در این موضوع با گسترش برنامه‌های آموزشی و پژوهشی و یا راه‌اندازی فعالیت‌های ارتباطی برای ارتقای آتش‌بس موقت المپیکی.

مرکز بین‌المللی آتش‌بس موقت المپیک

IOC و IOTF در جستجوی راه‌حل‌های صلح‌آمیز و دیپلماتیک و گسترش اندیشه‌ای هستند که ورزش و صلح «زوج پیروزی»اند. برای دستیابی به این اهداف، IOTF مرکز بین‌المللی آتش‌بس موقت المپیک (IOTC) را بنا نهاد که مسئولیتش، تحقق پروژه‌های وابسته به ارتقای جهانی صلح از راه ورزش است. دفتر اصلی و مرکزی آن در آتن یونان است که دفتری نمادین نیز در المپیای یونان دارد.

این مرکز با همهٔ سازمان‌های بین دولی و با مؤسسه‌های ملی و بین‌المللی متخصص در موضوع صلح و پیشگیری و حل تنازعات همکاری می‌کند. این مرکز، برنامه‌های آموزشی و پژوهشی وابسته به آتش‌بس موقت المپیک و پروژه‌های صلح و مطالعات و نتایج پژوهشی یا مواد مربوط به ارتقای آتش‌بس موقت المپیک را منتشر می‌کند.

کنفرانس‌ها، گردهمایی‌ها، نشست‌ها، و کنگره‌ها دربارهٔ ورزش و صلح را سازماندهی می‌کند؛ اقداماتی که به کمیته‌های ملی المپیک کشورهای مختلف اجازه می‌دهد پروژه‌هایشان را با استفاده از ورزش به عنوان ابزاری برای ارتقای صلح بین کشورهای در کشمکش ارائه کنند.

گردهمایی بین‌المللی ورزش برای صلح و پیشرفت

با توجه به IOTF و کمیسیون روابط بین‌المللی IOC، نخستین گردهمایی بین‌المللی ورزش برای صلح و پیشرفت در می سال ۲۰۰۹ از سوی IOC سازماندهی و برگزار شد. در این گردهمایی، شرکت‌کنندگان زیادی از جنبش المپیک، سازمان‌های بین‌المللی، دولت‌ها، کمیته‌های ملی المپیک، و مؤسسه‌های آکادمیک حضور داشتند. هدف گردهمایی، توجه به پتانسیل ورزش در یافتن صلح و پیشرفت، پیوستن ورزش‌های گوناگون به اقدامات صلح‌آمیز و تبادل اندیشه‌ها و یافتن بهترین اصول در کاربرد ورزش در پیشگیری و حل منازعات بود. گردهمایی که فرصتی برای مطالعهٔ وضعیت بود، نخستین گام در رسیدن به اجماع در برگزاری دوره‌های آتی گردهمایی برای آینده‌ای بهتر بود.

ج) پرسش‌ها

۱. آیا سازمان ورزش شما مایل است در اقدامات ابتکاری ورزش و صلح جنبش المپیک مشارکت کند؟

۲. اگر بله، چگونه باید این امر انجام شود و چگونه می‌توان این اندیشه‌ها را تحقق بخشید؟

۳. فواید آن برای سازمان ورزشی شما چیست و جامعهٔ جهانی چگونه می‌تواند از نتایج این مشارکت بهره‌مند شود؟

REFERENCES

Sport for Development and Peace: Towards Achieving the Millennium Development Goals, Report from the United Nations Inter-Agency Task Force on Sport for Development and Peace, United Nations, 2003, www.un.org/themes/sport

Olympic Truce – Peace Inspired by Sport, International Olympic Truce Centre, 2008, www.olympictruce.org

Report on the First International Forum on Sport, Peace and Development, IOC, 2009, www.olympic.org

فصل ۲۴

فتح‌الله مسیبی

فرهنگ و آموزش المپیک

الف) مقدمه ۱۶۸

ب) برنامه‌های فرهنگ و آموزش کمیتهٔ بین‌المللی المپیک ۱۶۸

ج) دیگر عوامل درگیر در آموزش المپیک ۱۷۰

د) موزه‌های المپیک ۱۷۲

ه) پرسش‌ها ۱۷۳

الف) مقدمه

تعلیم و تربیت و فرهنگ در مرکز جنبش المپیک قرار دارد. منشور المپیک (۲۰۱۳) به وضوح تصریح می‌کند: «هدف جنبش المپیک، اثر داشتن در ساختن دنیایی بهتر و صلح‌طلب با تعلیم و تربیت جوانان از سوی کارآزمودگان ورزش، مطابق با المپیسم و ارزش‌های آن است.» منشور المپیک (۲۰۱۳) به عناصر فرهنگی المپیسم و جنبش المپیک اشاره دارد. چنانچه در قانون (۲) ۲۷- مأموریت و وظیفهٔ NOC ها- آمده است:

نقش NOC ها عبارت است از:

۱-۲ اصول زیربنایی و ارزش‌های المپیسم را در کشورهایشان، به خصوص در زمینه‌های ورزش و تعلیم و تربیت با توسعهٔ برنامه‌های آموزش جنبش المپیک در همهٔ سطوح مدارس، ورزش‌ها، و مؤسسات و دانشگاه‌های تربیت بدنی گسترش دهند. همچنین، این کار را با تشویق به ایجاد مؤسسات متعهد به آموزش المپیک مانند آکادمی‌های ملی المپیک، موزه‌های المپیک، و دیگر برنامه‌های فرهنگی منسوب به جنبش المپیک صورت دهند.

پاراگراف ۳ از تبصره‌های قوانین ۲۷ و ۲۸ بیان می‌دارد:

توصیه می‌شود NOC ها:

۱-۳ مرتباً- در صورت امکان هر سال- یک روز یا هفتهٔ المپیک را که برای توسعهٔ جنبش المپیک در نظر گرفته شده سازماندهی کنند.

۲-۳ در فعالیت‌هایشان، ترویج فرهنگ و هنر را در رشته‌های ورزشی و جنبش المپیک بگنجانند.

ب) برنامه‌های فرهنگ و آموزش کمیتهٔ بین‌المللی المپیک

همایش جهانی ورزش، آموزش و فرهنگ کمیته بین‌المللی المپیک

همایش دوسالانهٔ ورزش، آموزش، و فرهنگ از سوی IOC با مشارکت سازمان فرهنگی، علمی، آموزشی ملل متحد (یونسکو) مطابق با پیش‌نویس تفاهم امضا شده در ژانویه ۲۰۰۴ سازماندهی شده است. گردهمایی جهانی، نمایندگان و طرف‌های جنبش المپیک، همچنین هنرمندان، محققان، و دیگر افراد وابسته به این موضوعات را گردهم می‌آورد.

هدف این همایش‌ها، دسترسی مرتب به پیشرفت‌های به وجود آمده از سوی جنبش المپیک در زمینهٔ آموزش، فرهنگ و ورزش، ارائهٔ فرصتی برای تأمین دانش جدید در این موضوعات با استفادهٔ مشترک از تجربیات و مهارت بخش‌های گوناگون جامعه و تشویق دولت‌ها به همکاری و پیشرفت در این حوزه‌هاست.

برنامه آموزشی ارزش‌های المپیک (OVEP)[1]

برنامه آموزشی ارزش‌های المپیک (OVEP) از ورزش برای آموزش مبتنی بر ارزش در زمین بازی و در کلاس درس استفاده می‌کند و به ایجاد مهارت‌های زندگی کمک می‌کند. این برنامه جهانی IOC بخشی از ابتکار "تربیت از راه ورزش" جنبش المپیک است که به پندآموزی به جوانان، استفاده از ورزش برای القای ارزش‌های اخلاقی و جذب جوانان به فعالیت‌های بدنی در اوایل کروکی معطوف است. رشد "آموزش ارزشها - بسته آموزشی المپیک" و همراه بودن منابعی مانند کتاب راهنمای مدرسان ابزارهای مهم طراحی شده که به منظور مساعدت به آموزگاران، مربیان، و راهنمایان گروه‌های جوان برای تدریس ارزش‌های تربیتی جنبش المپیک است.

هدف‌های اصلی OVEP، گنجاندن فعالیت مبتنی بر ارزش و فعالیت بدنی در ساختارهای آموزشی حمایت‌گر مانند برنامه درسی مدرسه می‌باشد. همچنین بر آموزش ورزش در ایجاد وحدت، تاکید بر اهمیت شهروندی، و حساس کردن جوانان به موضوعات اجتماعی وابسته به رشد بشر، مدیریت جوان، برابری جنسیتی و غیره تاکید دارد.

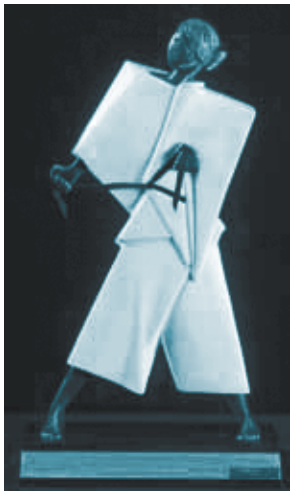
بخش همکاری و توسعه بین‌المللی IOC، کارگاه‌های آموزشی مربیان را به روایی منظم سازماندهی کرده است. هدف این کارگاه‌ها آموزش مدرسین در چارچوب محتوا و روش‌های بستهٔ OVEP کمیته بین‌المللی المپیک است.

مسابقات کمیتهٔ بین‌المللی المپیک

هـــدف مسابقات IOC، تشویق تبادلات فرهنگی و شناساندن تفاوت فرهنگ‌ها به کمک دوره‌های بازی‌های المپیک است. اطلاعات دربارهٔ مسابقات و شیوه‌های مشارکت در همهٔ NOCها را ادارهٔ IOC مربوط اطلاع‌رسانی می‌کند.

جایزهٔ المپارت. این جایزه در سال ۱۹۹۱ بنا نهاده شد و هر چهار سال یک بار اهدا می‌شود. جایزهٔ المپارت اولین مسابقهٔ کمیسیون فرهنگ و آموزش بود که معطوف به تقویت پیوند بین جشنواره‌های هنری و مراسم المپیاد است. از سال ۲۰۰۴، جایزه به هنرمندی از کشور میزبان بازی‌های المپیاد اهدا می‌شود. المپارت جایزه‌ای نمادین است که برای یادآوری جنبش المپیک اهدا می‌شود و محملی برای مرکزیت آن هنر است.

مسابقهٔ هنر و ورزش. مسابقات ورزشی و هنری IOC هر چهار سال یک بار برگزار می‌شود و آثار هنری ترسیمی و مجسمه‌سازی را در نظر دارد. این مسابقات، فرصتی را برای NOCها فراهم می‌آورد تا مسابقه‌ای ملی را با همکاری مدارس هنر و نیز هم‌افزایی فعالی را بین هنر و ورزش سازماندهی کنند. بهترین آثار هنری رقابت‌های ملی، در مسابقهٔ بین‌المللی شرکت داده می‌شوند و آثار هنری برگزیده در موزهٔ المپیک در لوزان و در بازی‌های المپیک به نمایش درمی‌آیند. همچنین در کتابچه‌ای چاپ می‌شوند.



مسابقه ورزشی و متون ادبی المپیک. مسابقه ورزشی و متون ادبی IOC در سال ۲۰۰۱ برای حمایت از آگاهی و دانش جوانان از المپیزم به وجود آمد. در برخی کشورها، رقابت‌ها با همکاری وزارت آموزش و پرورش در تعداد زیادی از مدارس برگزار می‌شود. شرکت‌کنندگان در این مسابقات ارزش‌های المپیک را با خلق آثار هنری به زبان مادری خود به تصویر می‌کشند. برگزیدگان هر رده، به زبان هر کشور یا منطقه که باشند از سوی هیئت داوران ملی همان کشور یا منطقه انتخاب می‌شوند. متون برگزیده از هر NOC نیز در کتابچه‌ای به زبان اصلی آنها چاپ می‌شود.

1. Olympic Values Education Programme

مسابقهٔ عکاسی و ورزش. مسابقهٔ عکاسی و ورزش IOC برای عکاسان غیرحرفه‌ای سازماندهی شده است. هیئت داوران بین‌المللی مرکب از اعضای IOC، اعضای کمیسیون فرهنگ و آموزش، و عکاسان حرفه‌ای با کمک بنیاد جهانی عکس مطبوعات، سه برنده هر یک از سه رده را انتخاب می‌کنند که به مراسم توزیع جوایز در آکادمی بین‌المللی المپیک در المپیا دعوت می‌شوند. آثار هنری آنان در کتابچه‌ای چاپ می‌شود. بسیاری از این عکاسان جوان اولین بار است که آثارشان به چاپ می‌رسد.

مسابقهٔ ورزش و آواز. مسابقهٔ ورزش و آواز IOC که در نوامبر ۲۰۰۷ آغاز شد تداوم بخشیدن به پیوند هنر و موسیقی است که به اوایل بازی‌های المپیک نوین بازمی‌گردد، هنگامی که رقابت‌هایی برای دست یافتن به سرود المپیک برگزار گردید. همهٔ NOC ها به سازماندهی مسابقهٔ ملی آواز، الهام گرفته از اندیشهٔ ورزش و ارائهٔ آواز روی DVD از ترانه‌های بدیع، موسیقی و طراحی رقص برای مسابقهٔ بین‌المللی دعوت می‌شوند. خوانندگان برگزیده به اجرای آوازشان در بازی‌های المپیک دعوت می‌شوند.

همبستگی المپیک

همبستگی المپیک، NOCها و آکادمی ملی آنها را به شرکت فعال در زمینه فرهنگ و آموزش المپیک تشویق می‌کند. همبستگی المپیک به NOCها کمک می‌کند تا از طریق برنامه‌هایی مانند فعالیت‌هایی که یک ماهیت آموزشی دارند و رشته‌های ورزشی را با ارزش‌های المپیک ترکیب می‌کنند، فعالیت‌هایی که آموزش و یادگیری المپیزم و ارزش‌های المپیک را به همه مردم یا در چهارچوب یک متن دانشگاهی تشویق می‌کند، و برگزاری برنامه‌های آموزش المپیک در مدارس و دانشگاه‌ها به نوآوری‌های ملی دست یابند. این برنامه ضمناً سازماندهی نمایشگاه‌ها، مسابقات و دیگر رویدادهای فرهنگی وابسته به ورزش و نیز از شرکت نمایندگان مشخص NOCها در همایش جهانی آموزش، فرهنگ و ورزش IOC حمایت می‌کند.

ج) دیگر عوامل درگیر در آموزش المپیک

آکادمی بین‌المللی المپیک

در سال ۱۹۲۷، پیر دو کوبرتن و دوستش لاونیس کریسافیس، رئیس بخش تربیت بدنی دانشگاه آتن، توافق کردند تا مرکزی را برای مطالعهٔ جنبش المپیک و تکامل آن راه‌اندازی کنند. کمیتهٔ المپیک یونان (HOC) تا آنجا که به آن مربوط می‌شد خواست تا مرکز مطالعات را با توجه به تالار ورزش یونان باستان بسازد. اهداف آن‌ها یکسان بود، اما اجرای پروژه تا سال ۱۹۶۱ با ارادهٔ جین کتسیس، دبیر HOC، و کارل دیم، یکی از همکاران کوبرتن تحقق نیافت. آکادمی بین‌المللی المپیک (IOA)

امروزه با شرکت‌کنندگانی که در چادرها یا محل باستانی المپیا مانند پشت صحنهٔ سخنرانی‌ها اردو می‌زنند از نشست سالانه به محل دائمی اجلاس‌ها، سمینارها، و دیگر فعالیت‌های مهم رشد یافته است. ساختمان آکادمی اکنون دو تالار گردهمایی دارد، هر یک با ۴۵۰ صندلی مجهز به آخرین فناوری، کتابخانه‌ای با ظرفیت پذیرش ۲۵۰ نفر، تأسیسات ورزشی، یک رستوران، و ساختمان‌های اداری.

امروزه، مأموریت IOC عبارت است از:

- مرکز بین‌المللی آموزش مطالعات، آموزش، و تحقیق دربارهٔ المپیک را برعهده دارد و محل بین‌المللی تبادل نظر برای آزادی بیان و تبادل آراست.
- با اعضای خانوادهٔ المپیک، دانشگاهیان، ورزشکاران، مدیران ورزشی، و جوانان را از سرتاسر جهان با توجه به روحیهٔ دوستی و تعاون گردهم می‌آورد.
- شرکت‌کنندگان را به استفاده از تجربیات و دانش به دست آمده در IOA، برای توسعهٔ مؤثر آرمان‌های المپیک در کشورهای خود تشویق و ترغیب می‌کند.
- در خدمت آرمان‌های المپیک و اصول زیربنایی المپیسم است و آن‌ها را گسترش می‌دهد و کمک المپیسم به بشر را افزایش می‌دهد و دربارهٔ آن بیشتر تحقیق می‌کند.
- با آکادمی‌های ملی المپیک و دیگر مؤسسات ویژهٔ آموزش المپیک همکاری و به آن‌ها کمک می‌کند.

آکادمی بین‌المللی المپیک مأموریت خود را با سازماندهی یک سری نشست‌ها، سمینارها، و دیگر فعالیت‌ها به شرح زیر تأمین می‌کند:

- نشست بین‌المللی سالانه برای شرکت‌کنندگان جوان
- سمینار بین‌المللی دربارهٔ مطالعات المپیک، ویژهٔ دانشجویان دکتری و کارشناسی‌ارشد
- نشست‌های بین‌المللی مختلف و معطوف به گروه‌های شرکت‌کنندهٔ خاص، مانند آموزگاران و مدیران مؤسسات عالی تربیت بدنی، مدیران آکادمی‌های ملی المپیک، و پرسنل کمیته‌های ملی المپیک، روزنامه‌نگاران ورزشی، و دارندگان مدال المپیک
- نشست‌های ویژه برای مؤسساتی که غیرمستقیم با المپیسم در ارتباط‌اند و هدفشان گسترش ارزش‌های المپیک است
- گردهمایی‌ها دربارهٔ علوم ورزشی
- پذیرش پژوهشگران حوزهٔ المپیک.

آکادمی‌های ملی المپیک

طبق منشور المپیک، NOCها باید مؤسسات متعهد به آموزش المپیک را تشویق و ایجاد کنند. برای تأمین این هدف، آکادمی‌های ملی المپیک مانند شعبه‌ای از NOCها - برای انجام این مأموریت و وظیفه- انجام وظیفه می‌کنند. افزون بر این، آکادمی بین‌المللی المپیک (IOA) هماهنگ‌کنندهٔ آکادمی‌های ملی المپیک است. برنامه‌های کمیته‌های ملی المپیک (NOA) برای تشویق مشارکت

فعال جوانان در ورزش به وجود آمده‌اند و باید سیستم‌ها و برنامه‌های آموزشی همهٔ کشورهای دست‌اندرکار را بهبود بخشند.

کمیتهٔ بین‌المللی پیر دو کوبرتن

هدف کمیتهٔ بین‌المللی پیر دو کوبرتن (CIPC) شناساندن روش کار احیاگر بازی‌های المپیک به گسترده‌ترین حد ممکن و زنده نگه داشتن یاد او در سرتاسر جهان است. CIPC محل پیوند افرادی است که می‌خواهند این هدف را دنبال کنند، و کسانی که اغلب با نوشته‌ها و اقداماتشان در محدودهٔ جنبش المپیک مستقیماً خودشان را در انجام آن دخیل کرده‌اند. CIPC و اعضای آن در انتشار زندگی‌نامهٔ کوبرتن در سال ۱۹۹۱ و نیز عمده دست‌نوشته‌های وی همکاری داشتند.

کمیته‌های برگزاری بازی‌های المپیک

طبق منشور المپیک، کمیته‌های برگزاری بازی‌های المپیک (OCOGs) وظیفه دارند برنامهٔ مسابقات فرهنگی را سازماندهی کنند که برای گسترش همدلی، درک متقابل و دوستی میان شرکت‌کنندگان و دیگر حاضرین در بازی‌های المپیک مفید است. برنامه‌های فرهنگی شامل رویدادهایی می‌شود که در دهکدهٔ المپیک، همچنین در شهر میزبان انجام می‌شود که نماد جهان‌شمولی و گوناگونی فرهنگ بشری است. این رویدادها با عبور دادن هنرهای گوناگون از فراز چهار سالی که راه را برای بازی‌های المپیک آماده می‌کنند، و به اوج رساندن هنرها در طول بازی‌های المپیک، به المپیادهای فرهنگی واقعی تبدیل شده‌اند.

د) موزه‌های المپیک

موزهٔ المپیک به همهٔ کسانی اختصاص دارد که مشتاق ورزش و جنبش المپیک‌اند؛ همهٔ کسانی که به تاریخ، فرهنگ، و هنر دلبستگی دارند و همهٔ آن‌هایی که به آیندهٔ جامعهٔ ما اهمیت می‌دهند (سامارانش، رئیس IOC ۱۹۸۰- ۲۰۰۱).

ایجاد موزهٔ المپیک پاسخگویی به یک نیاز و یک وظیفه بود، زیرا در منشور المپیک (اصول زیربنایی ۱ و ۲ را ببینید) المپیسم آشکارا برنامه‌ای آموزشی و فرهنگی است که به کمک ورزش شتافته است. مأموریت موزهٔ المپیک نگهداری از دست ساخته‌های ورزشی و آگاه نمودن مخاطبان عمومی خود (بازدیدکنندگان، مدارس، خانوادهٔ المپیک، مؤسسات فرهنگی و آموزشی) از گسترش و اهمیت آرمان‌های المپیک است. موزهٔ المپیک با عکس‌ها، نمایشگاه‌ها، و برنامه‌های آموزشی و فرهنگی تصویر پویایی از المپیسم و ارزش‌های المپیک را برای اجرای نقش آموزشی جنبش المپیک ارائه می‌دهد.

با در نظر داشتن این مطلب، پیمایشی که در میانNOC ها از سوی موزهٔ المپیک در لوزان انجام شد وجود ۸۶ نمونه از این مؤسسات را نشان می‌دهد که با ورزش پیوندی ناگسستنی دارند. برای همهٔ این مؤسسات که موضوعاتی کمابیش مشابهی را به اشتراک می‌گذارند رشد توأم با هم به سوی مدیریت کارآمدتر هدف است. بدین ترتیب، بر هدف مشترک تأثیر بزرگی خواهد گذارد. موزهٔ المپیک در صدد دریافت نظرات کارشناسی ویژهٔ درخواست‌های موزه‌شناسی ویژه است، و تلاش دارد با برنامه‌هایی مثل مجموعه‌ها، نمایشگاه‌ها، خدمات آموزشی، و پیشرفت‌های فرهنگی برنامه‌های تشریک مساعی و انتقال دانش عملی به اعضای مختلف خانوادهٔ المپیک را مشخص کند.

گروهی متشکل از ۱۶ موزه (۱۲ عضو و ۴ عضو همبسته) که از سوی موزهٔ المپیک هدایت می‌شوند، هم اکنون با هم‌افزایی یکدیگر کار می‌کنند و در برنامه‌هایی با اندیشهٔ ایجاد خط‌مشی آینده، شبکه‌ای از همکاری‌ها با نام «شبکه‌های موزه‌های المپیک» را به وجود آورده‌اند.

ه) پرسش‌ها

۱. تعدادی از برنامه‌های فرهنگی و آموزشی کشورتان که هدفشان گسترش جنبش المپیک است کدام‌اند؟

۲. چگونه می‌توانید از روز المپیک برای گسترش بیشتر برنامه‌های فرهنگی و آموزشی المپیک استفاده کنید؟

۳. برنامه‌های فرهنگی و آموزشی المپیک را چگونه سازماندهی می‌کنید؟ چه همکاری‌هایی برای تقویت انجام آن نیاز دارید؟

۴. آیا از میراث المپیک خود مراقبت کافی می‌کنید؟ اگر آری چگونه؟

۵. میراث المپیک چگونه گسترش می‌یابد؟

۶. میراث المپیک را چگونه در دسترس عموم قرار می‌دهید؟

REFERENCES

Sport, Culture and Education: The Meeting Point, IOC, 2008, www.olympic.org

Teaching Values: An Olympic Education Toolkit, IOC, 2007, http://www.olympic.org/educators

Factsheet – Olympic Values Education Programme

http://www.olympic.org/Documents/Reference_documents_Factsheets/Olympic_Values_Education_Programme.pdf

5th World Forum on Sport, Education and Culture - Sport and a World of Harmony: The role of Olympic Education and Culture, 2006, www.olympic.org

6th World Forum on Sport, Education and Culture – Sport and Education for the Now Generation, 2009, www.olympic.org

7th IOC World Conference on Sport, Education and Culture, Giving a Voice to Youth, 2010, http://www.olympic.org/conferences-forums-and-events/documents-reports-studies-publications

8th IOC World Conference on Sport, Education and Culture, Olympism Powered by Youth and Education, 2012, http://www.olympic.org/conferences-forums-and-events/documents-reports-studies-publications

International Olympic Academy website: www.ioa.org.gr

International Pierre de Coubertin Committee website: www.coubertin.ch

فصل ۲۵

دکتر عباسعلی گائینی

پایداری محیط زیست

الف) مقدمه ۱۷۶

ب) خط‌مشی کمیتهٔ بین‌المللی المپیک و ابتکار عمل برنامه‌ریزی... ۱۷۶

ج) مسابقات و توجه به محیط زیست ۱۷۸

د) پرسش‌ها ۱۸۰

الف) مقدمه

IOC با مشخص شدن مسئولیت خود در ارتقای توسعهٔ پایدار، محیط زیست را جنبه‌ای یکپارچه از المپیسم در کنار ورزش و فرهنگ قرار داد. در سال ۱۹۹۵، IOC کمیسیون ورزش و محیط زیست را تأسیس کرد و به آن در ارتقای توسعهٔ پایدار و مسئولیت محیط زیستی مأموریت‌هایی داد.

توسعهٔ پایدار نیازهای تولید موجود را بی‌آنکه احتمال تولیدات آینده را به خطر اندازد تأمین می‌کند. (گزارش برانتلند، ۱۹۸۷)

نقطهٔ شروع توسعهٔ پایدار این اندیشه است که حفظ درازمدت محیط زیست ما، زیستگاه ما، و تنوع زیستی، و منابع طبیعی و محیط زیستی تنها در صورتی امکان‌پذیر خواهد بود که هم‌زمان با توسعهٔ اقتصادی، اجتماعی، و سیاسی باشند و با منافع ضعیف‌ترین اشخاص جامعه تناسب داشته باشند. این مفهوم را می‌توان در مفهوم یکپارچهٔ محیط زیست و توسعه ملاحظه کرد. (دستور جلسهٔ ۲۱ جنبش المپیک)

IOC بر توسعهٔ دستور جلسهٔ ورزش و محیط زیست در سطوح ملی، منطقه‌ای، و بین‌المللی تأثیر گذاشته است. IOC تلاش می‌کند مسابقات المپیک را با توجه به محیط زیست ارتقا دهد و استانداردهای توسعهٔ پایدار را تأمین کند. همچنین، هدف IOC آن است که آگاهی اعضای خانوادهٔ المپیک و شرکت‌کنندگان ورزش را دربارهٔ اهمیت محیط زیست و توسعهٔ پایدار سالم ارتقا دهد.

منشور المپیک (۲۰۱۳) در قانون ۲، پاراگراف ۱۳ به حفظ محیط زیست اشاره می‌کند.

[نقش IOC در توجه به محیط زیست عبارت است از]: تشویق و پشتیبانی از دغدغهٔ مسئولانه در قبال مسائل محیط زیست، ارتقای توسعهٔ پایدار در ورزش، و برگزاری مسابقات المپیک در حمایت از آن.

ب) خط‌مشی کمیتهٔ بین‌المللی المپیک و ابتکار عمل برنامه‌ریزی

در سال ۱۹۹۴، IOC تفاهم‌نامه‌ای در خصوص برنامهٔ محیط زیست ملل متحد (UNEP) امضا کرد و به گسترش اقدامات در این حوزه متعهد شد. UNEP در کنفرانس‌های جهانی IOC دربارهٔ ورزش و محیط زیست و در سمینارهای منطقه‌ای که IOC سازماندهی می‌کرد، و در تولید مواد اطلاعاتی دربارهٔ ورزش و محیط زیست مثل دستور ۲۱ جنبش المپیک شرکت کرده است.

دستور ۲۱

با قبول تصمیمات مصوب نشست زمین در سال ۱۹۹۲ در ریودوژانیرو دربارهٔ دستور ۲۱، جنبش المپیک تصمیم گرفت دستور ۲۱ خود را بنیان گذارد. با تصویب مجمع IOC در سال ۱۹۹۹، هدف از دستور ۲۱ چنین بیان شد: تشویق اعضا به شرکت فعالانه در توسعهٔ پایدار. این دستور، مفاهیم اساسی و وظایف عمومی برای دستیابی به این اهداف را بیان می‌دارد.

کنفرانس‌های جهانی کمیتهٔ بین‌المللی المپیک دربارهٔ ورزش و محیط زیست

کنفرانس‌های جهانی IOC، نمایندگان و شرکای جنبش المپیک و نمایندگان سایر نهادها مثل دولت‌ها، سازمان‌های بین‌المللی و غیردولتی، بخش‌های صنعتی و تجاری، مؤسسه‌های پژوهشی و رسانه‌ها را گرد هم می‌آورد. هدف این کنفرانس‌ها عبارت است از ارزیابی پیشرفت‌های ایجاد شدهٔ جنبش المپیک در حوزهٔ توسعهٔ پایدار، فراهم آوردن فرصت لازم برای تأمین دانش جدید دربارهٔ این مسائل با به مشارکت گذاشتن تجربه‌ها و نظرات کارشناسی از بخش‌های گوناگون جامعه، و تشویق به توسعهٔ بیشتر خط مشی‌های محیط زیست در ارتباط با ورزش.

خطوط راهنمای IOC دربارهٔ ورزش، محیط زیست و توسعه پایدار

این کتابچه راهنما، خطوط راهنمای عملی را با همکاری ۳۵ فدراسیون جهانی المپیکی ارائه می‌دهد و کوشیده است چارچوب عملی نظام‌مندی را برای سازماندهی یک رویداد ورزشی -که اصول پایداری را دارد- گسترش دهد.

این راهنما در پنج فصل سازماندهی شده است:

۱. دانش (اطلاعات) موجود دربارهٔ محیط زیست و توسعهٔ پایدار

۲. مسائل محیط زیست و توسعهٔ پایدار وابسته به جهان ورزش

۳. به کارگیری این مفاهیم در سازماندهی رویداد ورزشی

۴. مسائل وابسته به هر ورزش المپیکی به تنهایی

۵. انگیزش برای عمل کردن- «جهانی فکر کن، منطقه‌ای عمل کن»

برنامه یادگیری الکترونیکی توسعه پایدار در ورزش

برنامه یادگیری الکترونیکی توسعه پایدار در ورزش -که از سوی آکادمی بین‌المللی علوم ورزشی و فناوری (AISTS) به همراه IOC و آکورد[1] ورزشی به عنوان شرکای پشتیبان اصلی گسترش یافته است- برای سازمانهای ورزشی یک هیئت تکفل تعیین می‌کند تا مسیرشان را در شروع تداوم پایدارتر ساختن رویدادهای ورزشی خود یاری رساند. برنامه از چهار واحد تشکیل شده است که ابعاد مهم توسعه پایدار ویژه رویدادهای ورزشی – یعنی وضعیت تجارت در توسعه پایدار، نظام مدیریت ایزو ۲۰۱۲۱، گزارش گرفتن و ارزیابی تاثیر- را دربر می‌گیرد.

همبستگی المپیک

همبستگی المپیک به NOCها کمک می‌کند تا با استفاده از ورزش به عنوان ابزار توسعه پایدار، اصول زیست محیطی در توسعه پایدار را با سیاست‌های کلان‌تر و فعالیت‌های خود در سطح ملی ادغام کنند. به ویژه همبستگی المپیک در استفاده از ابزارهای خاص ویژه برنامه‌ریزی یا سازماندهی یک رویداد ورزشی، گسترش دستورالعمل‌های انجام بررسی‌های دقیق زیست‌محیطی ویژه امکانات ورزشی و مدیریت، به NOCها کمک می‌کند. به علاوه، از فعالیت‌های آموزشی معطوف به جوانان که ورزش و توسعه پایدار در محیط زیست را پیوند می‌دهد یا جنبش‌هایی که به ورزشکاران و سهامداران ورزشی معطوف است یا آنها را دربرمی‌گیرد نیز پشتیبانی می‌کند. از طریق این برنامه، کمک‌های مالی به تعداد خاصی از نمایندگان NOCهای حاضر در کنفرانس جهانی ورزش و محیط زیست اعطا می‌شود.

جایزهٔ محیط زیست کمیتهٔ بین‌المللی المپیک

نخستین برندگان جایزهٔ IOC در خصوص ورزش و محیط زیست در نخستین روز هشتمین کنفرانس جهانی IOC دربارهٔ ورزش و محیط در ونکوور اعلام شد. در مراسم افتتاحیه، نشان‌های افتخار به پنج سازمان به نمایندگی از پنج کشوری اهدا شد که در اجرای اقدام‌های برجسته در موضوع ورزش و محیط زیست پایدار مشارکت‌های بارزی داشتند.

برندگان از میان افراد، گروه‌ها، و سازمان‌هایی انتخاب شدند که از سوی کمیته‌های ملی المپیک، فدراسیون‌های بین‌المللی، و انجمن‌های قاره‌ای، با توجه به معیارهای ارزشیابی زیر معرفی شده بودند: تأثیر ابتکار عمل در ارتقای ورزش پایدار؛ قابلیت اجرایی اقدام و انجام وظیفه همچون تحلیلگر در توسعهٔ جهانی ورزش؛ مشارکت‌های داوطلبانه، و رویکردهای مبتکرانه.

1 . Accord

ج) مسابقات و توجه به محیط زیست

IOC می‌کوشد تا مسابقات المپیک در شرایطی برگزار شود که دغدغهٔ حفظ محیط زیست در آن جلوه‌گر باشد. بدین منظور، IOC با کمیته‌های برگزاری مسابقات و مقامات دولتی و غیردولتی مربوط و سازمان‌های مسئول سازماندهی مسابقات همکاری می‌کند.

روش و مستندات پرسشنامهٔ بررسی شهر متقاضی و کاندیدا شامل اصول و ضرورت‌های راهنمای محیط زیست و توسعهٔ پایدار در موضوعات بسیاری می‌شود. مستندات ارائه شده از سوی شهرهای کاندیدا را کمیسیونی مجرب بررسی می‌کند که یک مشاور محیط زیست در میان آن‌هاست. کمیسیون ارزیابی مستندات ارایه شده از سوی شهرهای نامزد را که یک مشاور محیط زیست نیز در میان آنهاست، بررسی می‌کند. شهر میزبان به محض انتخاب، از سوی IOC برای آماده‌سازی کمک و راهنمایی می‌شود.

هدف IOC آن است که در مراحل برنامه‌ریزی و برگزاری بازی‌های المپیک هر جا که ممکن است از خطرهای زیست محیطی اجتناب یا کاسته شود تا آنکه آثار مثبت و فرصت‌ها به حداکثر برسد. هدف نهایی عبارت است از به ارث گذاشتن یادگار (میراث) مثبتی از مسابقات المپیک برای شهر میزبان، منطقه، و کشور.

ریو ۲۰۱۶

چشم‌انداز ریو ۲۰۱۶ راهبر کلان برنامه‌ریزی دراز مدت شهر و کشور را مدنظر قرار داده و با آن پیوند خورده است. ریو شاهد فوایدی است که با الحاق به سایر شهرهای میزبان از آن بهره می‌برد و به شدت تلاش می‌کند تا بازی‌های المپیکی برگزار کند که هدفش دگرگونی شهر، شمول اجتماعی، جوانان و آموزش، تبلیغ و گسترش ورزش باشد و فواید ماندگار آن برای برزیل و جنبش المپیک - هر دو- به یادگار بماند. بنابراین، سه هدف راهبردی دارد: ۱) **سیاره:** تاثیر آثار زیانبار بر محیط زیست، ۲) **مردم:** توازن مثبت اجتماعی؛ و ۳) **رونق:** پاسخگویی و شفافیت برنامه توسعه پایدار ریو بر حوزه‌های: صرفه‌جویی در آب، انرژی تجدیدپذیر، بازی‌های المپیک بدون کربن، مهار کردن اسراف، و مسئولیت اجتماعی، تمرکز دارد. پروتکل کیوتو، پروتل مونترال، کنوانسیون باسل، کنوانسیون استکهلم و قرارداد محافظت از تنوع زیستی رعایت خواهد شد. ریو با جلب توجه ۶۵ میلیون جوان در برزیل و ۱۸۰ میلیون جوان در آمریکای جنوبی، در حال دست یافتن به رکورد حضور جهانی جوانان می‌باشد.

پیونگ یانگ ۲۰۱۸

امید است بازی‌های المپیک زمستانی ۲۰۱۸ پیونگ یانگ افق‌های تازه‌ای از رشد را به روی جنبش المپیک، ورزش‌های زمستانی در کل آسیا بگشاید، نسل جدیدی را با آرمان‌های المپیک و امکان ورزش‌های زمستانی آشنا کند. کمیته سازماندهی بازی‌های المپیک پیونگ یانگ (POCOG) با تجری‌های که از بازی‌های المپیک زمستانی ۲۰۱۰ دارد به ایجاد "برنامه رویایی" خود ادامه داده و ادامه خواهد داد تا برنامه‌ریزی و برگزاری بازی‌های المپیک زمستانی ۲۰۱۸ را به خوبی توسعه دهد. این برنامه فرصت ورزش‌های زمستانی را در سرتاسر جهان در مناطقی که به دلیل شرایط آب و هوایی دسترسی محدودی به ورزش‌های زمستانی دارند، برای جوانان تامین می‌کند. برنامه مدیریت زیست محیطی POCOG بر حفظ یک محیط زیست پاک، گسترش شهرهای برگزاری پایدار، سازگار شدن با تغییر آب و هوایی به گونه‌ای موثر و محافظت از محیط زیست طبیعی پیونگ یانگ و شهرهای برگزاری متمرکز می‌باشد.

مطالعه تاثیر بازی‌های المپیک

میزبانی بازی‌های المپیک تاثیر بارزی بر شهر و جامعه میزبان دارد. از آثار ملموسی مانند ساختن محل مسابقات، سازگاری تجهیزات و زیربناهای حمل و نقل تا آثار غیرملموس مانند تحول در معرفی سیمای شهر میزبان. این رویداد به مثابهٔ یاوری است که با آثار اقتصادی، شهری اجتماعی و تاریخی خود، توجه ماندگاری را به یک شهر در یادها باقی می‌گذارد. ایدهٔ مطالعه تاثیر بازی‌های المپیک (OGI)، تمایل IOC برای شناخت بهتر این پدیده و دنبال کردن فرآیند و تکامل آن از راه روشی عینی را نشان می‌دهد.

اهداف اصلی و اولیه مطالعهٔ OGI عبارتند از:

- سنجش و آشنایی با تاثیر بازی‌های المپیک بر شهر، منطقه و کشور میزبان؛
- کمک به شهرهای میزبان و سازمان دهندگان المپیک در شناسایی امکانات بالقوه با هدف به حداکثر رساندن فواید بازی‌های المپیک آنها؛
- توانمند ساختن IOC برای تولید مبانی دانشی مفید آثار و میراث المپیک.

قلمرو مطالعهٔ OGI سه حوزه شناخته شده توسعه پایدار یعنی اقتصادی، اجتماعی - فرهنگی و زیست محیطی را پوشش می‌دهد. مطالعه، موضوعات زیربنایی ضروری مانند کیفیت هوا و آب، زیرساخت‌های جدید و به روز شده، انرژی، و شمول اجتماعی را دربر می‌گیرد. هر موضوع زیربنایی به حوزه‌های دیگری تجزیه می‌شود که با توجه به آنها، اطلاعات جمع‌آوری، پایش و تجزیه و تحلیل می‌شود. برای آنکه تاثیر بازی‌های المپیک- به روشی بی‌تناقض از یک دوره بازی‌های المپیک تا دورهٔ بعدی - به دست آید، این مطالعه در همهٔ دوره‌ها انجام می‌شود و با ماهیت منحصر به فرد هر دوره سازگار می‌شود.

پنج مفهوم ارضی برای مناطق جغرافیایی تحت تاثیر برنامه‌ریزی و برگزاری بازی‌های المپیک عبارتند از: ۱) دنیا، ۲) کشور، ۳) منطقه، ۴) شهر، ۵) مکان‌های بازی‌های المپیک. بیشترین اطلاعات درخواستی بر شهر و منطقه متمرکز می‌باشد، زیرا این مناطق از ساخت و سازهای المپیکی، زیرساخت‌های جدید و به روز شده تاثیر بیشتری می‌پذیرد و دولت‌ها می‌کوشند ابتکار عمل بهتری را برای اجرای تعهدات اعلام شده در این حوزه به خرج دهند.

مطالعهٔ OGI یک دورهٔ زمانی دوازده ساله طول می‌کشد. این دوره از دو سال قبل از انتخاب شهر میزبان شروع و تا سه سال پس از بازی‌های المپیک ادامه می‌یابد.

کمیته‌های محیط زیستی حامی المپیک

از زمان مسابقات زمستانی المپیک لیلهامر در سال ۱۹۹۴، حامیان المپیک در پیشبرد دستور محیط زیست IOC در متن مسابقات نقش محوری داشتند. حامیان به نکاتی توجه می‌کنند که بیشترین فرصت‌ها را برای ساختن جهان متفاوتی از طریق توسعهٔ پایدار و دستگاه‌های دوستدار محیط زیست و فناوری‌ها به ارمغان می‌آورند.

د) پرسش‌ها

۱. سازمان ورزش شما از اجرای کدام برنامه‌ها و یا اقدامات توسعه پایدار حمایت می‌کند؟

۲. چه فرصت‌هایی پیش روی سازمان ورزش شما وجود دارد؟

۳. ایا پروژه‌هایی وجود دارند که در آن ورزشکاران بتوانند شرکت کنند، مثل فعالیت‌های روز المپیک یا همکاری با مدارس؟

REFERENCES

Olympic Movement's Agenda 21 – Sport for sustainable development, www.olympic.org

Report on the 8th World Conference on Sport and the Environment, IOC, 2009, www.olympic.org

Report on the 9th World Conference on Sport and the Environment, IOC, 2011, http://www.olympic.org/conferences-forums-and-events/documents-reports-studies-publications

IOC Guide on Sport, Environment and Sustainable Development, 2006, http://www.olympic.org/olympismin-action/documents-reports-studies-publications

Sustainability through Sport: Implementing the Olympic Movement's Agenda 21, IOC, 2012, http://www.olympic.org/sustainability

Sport Sustainability E-learning programme, http://www.sport-sustainability.com/

Independent Environmental Assessment: Beijing 2008 Olympic Games – United Nations Environment Programme, 2009, www.unep.org

مدیریت فرایندی است که در سازمان‌ها اعمال می‌شود تا منابع را سامان ببخشد و هدایت کند تا اهداف محقق شوند. مدیریت در تمامی سازمان‌های ورزشی، ولو کوچک، دارای کارکنان داوطلب یا تحت استخدام یا هردو مفهوم مهمی است. این بخش به مدیران و مدیریت اختصاص دارد و چهار مفهوم اصلی را بیان می‌دارد: مهارت‌های مدیریتی، مدیریت محیط، مدیریت منابع، و مدیریت فعالیت‌ها. جوانب کلیدی این چهار مفهوم اصلی با جزییات مطرح می‌شوند و ابزارهایی که یاری‌بخش شما در مدیریت سازمان قلمداد می‌شوند در جای مناسب خود بیان خواهند شد.

بخش ۳

مدیریت

زیربخش۱: مهارت‌های مدیریتی

تعدادی از مهارت‌های کلیدی مدیریت برای مدیریت و ادارهٔ سازمان ورزشی ضروری‌اند. هفت مورد از این مهارت‌ها را در این زیربخش از بخش سوم بررسی می‌کنیم.

فصل ۲۶ ارتباطات ۱۸۵

فصل ۲۷ رهبری ۱۹۵

فصل ۲۸ حل مسئله ۲۰۱

فصل ۲۹ تصمیم‌گیری ۲۰۷

فصل ۳۰ مدیریت زمان ۲۱۳

فصل ۳۱ ادارهٔ جلسات ۲۱۷

فصل ۳۲ مدیریت تضاد ۲۲۱

فصل ۲۶

دکتر محمد خبیری

ارتباطات

الف) مقدمه ۱۸۶

ب) ارتباط مؤثر ۱۸۶

ج) انواع ارتباط ۱۸۷

د) روش‌های ارتباطی ۱۸۸

ه) موانع ارتباط مؤثر ۱۸۹

و) راهکارهای کمك به ارتباطات ۱۸۹

ز) کنفرانس خبری ۱۹۱

ح) گزارش‌نویسی ۱۹۲

ط) پرسش‌ها ۱۹۳

الف) مقدمه

ارتباط اساساً انتقال اطلاعات با هر وسیله‌ای است. ارتباط برقرار می‌کنیم تا بر درك، نگرش، و رفتار دیگران تأثیر بگذاریم. این عمل به ما فرصت می‌دهد تا افراد را مدیریت کنیم، تصمیم‌گیری نماییم، برنامه‌ریزی کنیم، و مشکلات را حل نماییم.

ارتباط باید روشن، دائمی، و همهٔ افراد را شامل شود. در دنیای ورزش، برای رسیدن به اوج عملکرد، ارتباط بین ورزشکاران، مربیان، و مدیران نقشی اساسی دارد.

توانایی در برقراری ارتباط یکی از مهم‌ترین مهارت‌ها برای مدیریت در سازمان است. پیشرفت و موفقیت سازمان، تا حد زیادی به نحوهٔ عملکرد نظام‌های ارتباطی آن بستگی دارد. خوشبختانه، ارتباط مؤثر مهارتی است آموختنی که هر کس می‌تواند آن را یاد بگیرد.

ارتباط خوب محاسنی به شرح زیر دارد:

- کارآمدی را افزایش می‌دهد و افراد کمتر مرتکب اشتباه می‌شوند، زیرا می‌دانند چه کاری را چگونه انجام دهند.
- کمتر اشتباه کردن به افراد انگیزه می‌دهد به پیشرفتشان ادامه دهند.
- اشتباهات کم، هزینه‌های سازمان را کاهش می‌دهد.
- اینکه ذی‌نفعان به دنبال چه هستند را آسان می‌کند. این موضوع به ویژه برای حامیان و آژانس‌های مالی مهم است. فصل ۳۲ حاوی اطلاعاتی دربارهٔ ذی‌نفعان است.

ب) ارتباط مؤثر

راه‌های مختلفی برای تبادل اطلاعات وجود دارد. شکل‌گیری بهترین ارتباط به سه عامل اصلی بستگی دارد:

۱. مخاطب هدف را باید در نظر گرفت. برای مثال، هر چند توجیه شفاهی کارمندان مناسب است، ارتباط با اعضا باید به صورت کتبی، نظیر خبرنامه، انجام شود. به علاوه، اطلاعات باید به شکل مناسبی به مخاطب هدف عرضه گردد. برای مثال، استفاده از درشت‌نویسی یا حتی تصاویر برای ارتباط با کودکان اجتناب‌ناپذیر است.

۲. هدف از ارتباط، اثرگذاری بر نحوهٔ اطلاعات‌رسانی است. اطلاعات نوشتاری رسمیت بیشتری نسبت به ارتباط شفاهی دارد. برای مثال، قرارداد ضمانت باید کتبی باشد، در حالی که معرفی تیم می‌تواند شفاهی انجام شود.

۳. طول زمان ارتباط مهم است. پیام‌های کوتاه می‌توانند به صورت شفاهی بیان شوند، در حالی که اطلاعات پیچیده اگر به شکل نوشتاری باشد، بهتر منتشر می‌شود، زیرا افراد می‌توانند برای کمك به درك بهتر مجدداً آن را مطالعه کنند.

مخاطب هدف

برای بالا بردن توانایی ارتباط خوب، مهم است که تشخیص بدهید با چه کسی می‌خواهید ارتباط برقرار کنید. ممکن است با گروه‌های مدیریت زیر ارتباط برقرار کنید:

- **همکاران ورزشی**. ورزشکاران، مربیان، داوران، مدیران باشگاه‌های ورزشی، معلمان، و تماشاگران. به نظر می‌رسد بیشترین ارتباط شما با این گروه باشد.
- **محله**. بخش‌های تفریحی، مدیران باشگاه‌های ورزشی، مدیران باشگاه‌های محله، و رسانه‌ها که توصیه می‌شود ارتباط با

آن‌ها فعالیت مستمر سازمان شما باشد.

- **منطقه (اجتماع بزرگ‌تر).** سازمان‌های ورزشی منطقه، حامیان، دانشگاه‌ها یا کالج‌های منطقه، رسانه‌ها. برقراری ارتباط مؤثر با آن‌ها باعث می‌شود برنامه‌های شما از حمایت‌های گسترده‌ای برخوردار شود.
- **ناحیه (استانی).** استانداری‌ها، نهادهای اداری استان، نهادهای ورزشی آماتوری، انجمن‌های مربیگری و داوری، بخش‌های جوانان و تفریحات، رسانه‌ها.
- **ملی.** نهادهای ملی اداره‌کنندهٔ ورزش، بخش‌های دولتی، نهادهای مربیگری و داوری ملی، نهادهای حرفه‌ای.
- **بین‌المللی.** فدراسیون‌های بین‌المللی، کمیتهٔ بین‌المللی المپیك، همبستگی المپیك، و سایر سازمان‌های بین‌المللی.

نوع و میزان ارتباط با هر یك از این گروه‌ها فرق می‌کند.

ج) انواع ارتباط

ارتباط به روش‌های گوناگونی برقرار می‌شود:

- **ارتباط یك‌طرفه.** در این روش، اطلاعات یا راهنمایی داده می‌شود. انتظار بازخورد فوری وجود ندارد و ضروری هم نیست. انواع ارتباط موجود در این طبقه عبارت‌اند از: اعلامیه‌ها، بیانیه‌های خبری، و اطلاعات دربارهٔ برنامه‌ها. ارتباط یك‌طرفه باید به زبانی ساده و روشن بیان شود، قابل فهم باشد، به سادگی تفسیر شود، و مورد توجه مخاطبان قرار گیرد. عیب ارتباط یك‌طرفه آن است که راهی وجود ندارد تا بتوان پی برد آیا اطلاعات آن گونه که هدف بوده، دریافت یا تفسیر شده است.
- **ارتباط دوطرفه.** در این روش اطلاعات داده می‌شود، انتظار و ضرورت بازخورد آنی نیز وجود دارد. انواع ارتباط موجود در این طبقه عبارت‌اند از: تماس‌های رودررو مثل جلسات و کنفرانس‌ها، و نظرخواهی‌های کتبی. یکی از محاسن این نوع ارتباط آن است که سوءتفاهم‌ها دربارهٔ مسائل فوراً برطرف می‌شوند. بر اساس ضرورت و نیاز، حجم اطلاعات به صورت فردی تنظیم می‌شود. حالت‌های صورت و بدن به تبیین پیام کمك می‌کند. از طرف دیگر، ممکن است همین حالت‌های صورت و بدن باعث سوءتفاهم شود. بنابراین، ارتباط کلامی یا کتبی و تغییر حالت‌های صورت و بدن باید با هم هماهنگ و سازگار باشد.
- **گوش دادن.** از آنجا که شنیدن و درك اطلاعات بیان شده مهم‌تر از تمرکز بر الفاظی است که گفته می‌شود، توانایی گوش دادن یکی از ابزارهای برقراری ارتباط محسوب می‌شود. اگر به سخنانی که گفته می‌شود توجه کنید و پیام آن را بشنوید و درك کنید، افرادی که با شما ارتباط برقرار می‌کنند رضایت بیشتری خواهند داشت. برای جلب توجه مخاطب، روش‌های زیر مهم است:
  - هنگام صحبت کردن با سایرین، تماس چشمی مطلوبی با آن‌ها داشته باشید.
  - افراد را با تکان دادن سر و موافقت با سخنانشان تشویق کنید که به سخنان خود ادامه دهند.
  - نشان دهید احساسات فرد مخاطب را درك کرده‌اید.

- قبل از پاسخ، سخنان مخاطب را خلاصه بازگو کنید. این عمل به شما فرصت درك بهتری می‌دهد.
- صحبت مخاطب را قطع نکنید.

د) روش‌های ارتباطی

برای برقراری ارتباط با مخاطب هدف، روش‌های متفاوتی وجود دارد که برخی از مهم‌ترین آن‌ها به قرار زیرند:

● **کتبی**. این نوع ارتباط از نظر منابع و گروه‌های مخاطب، قابل دسترس‌ترین و مؤثرترین شکل ارتباط است.

- **یادداشت‌ها**. معمولاً، یادداشت‌ها برای کارکنان و کسانی استفاده می‌شود که در سازمان مشغول کارند.
- **نامه‌ها**. برای برقراری ارتباط شخصی خارج از محیط اداری استفاده می‌شود.
- **بولتن‌ها و خبرنامه‌ها**. هم‌زمان اطلاعات را به گروه بزرگی از مخاطبان انتقال می‌دهند.
- **بیانیه‌های مطبوعاتی**. برای دادن اطلاعات به رسانه‌ها استفاده می‌شوند.
- **پست الکتریکی (ایمیل) یا دورنگار**. برای ارسال سریع و فوری مطالب مکتوب و تصویری در صورتی که مخاطبان زیاد باشند استفاده می‌شود.

● نمایش تصویری. وسیلهٔ ارتباطی مؤثری است، ولی به زمان و انرژی یا منابع زیاد اجرایی نیاز دارد. انواع نمایش تصویری عبارت‌اند از:

- **پوستر**. نسبتاً ارزان ولی مؤثر است.
- **نمایش**. به برنامه‌ریزی و کارمند نیاز دارد. به طور کلی، خیلی کارآمد است، ولی به وقت و نیروی انسانی نیاز دارد.
- **نمایش با اسلاید (پاورپوینت)**. تهیهٔ اسلایدها زمان‌برند، ولی ارائهٔ اسلایدها همراه با نوشته و تصاویر، در بعضی اوقات همراه با ویدئو خیلی کارآمد است. این روش ضمن ارزان بودن، قابل حمل با لپ‌تاپ نیز هست.
- **نمایش با دستگاه اورهد**. ارزان و محتوای آن به سرعت تهیه می‌شود.
- **نمایش با تلویزیون، ویدئو، یا فیلم**. به منابع انسانی، فنی، و مالی خیلی زیادی نیاز دارد.

- **نمایش با سی‌دی، دی‌وی‌دی، و یواس‌بی.** وسایل بسیار سودمندی برای ذخیره و انتقال یا جمع‌کردن مقدار بسیار زیاد مواد نوشتاری و تصویری با کیفیت عالی است.

● **شفاهی.** این روش به سایر انواع ارتباط ترجیح دارد، زیرا امکان بازخورد فوری و روشن ساختن مطالب و رفع ابهام در آن وجود دارد. ارتباط رویاروی را می‌توان به انواع گوناگونی به شرح زیر تقسیم کرد:

- **جلسات.** اساساً نشست‌های دو یا چند نفری برای بحث یا توجیهات دربارهٔ مسائل متنوع است.
- **کنفرانس‌ها، کارگاه‌های آموزشی، و سمینارها.** معمولاً این روش گردهمایی جنبه‌های آموزشی و تعلیماتی دارد.

ه) موانع ارتباط مؤثر

متأسفانه، عوامل گوناگونی مانع از ارتباط مؤثر می‌شوند. برخی از این عوامل عبارت‌اند از:

● **فیزیکی.** مثل مزاحمت‌های صوتی

● **زبانی.** سخن نامفهوم، واژه‌های فنی و کلیشه‌ای

● **اضطراب، تهدید، ترس، بدگمانی، و عدم اطمینان.** با حضور این عوامل ارتباط قطع می‌شود.

● **موقعیت، قدرت، اقتدار، و رتبه.** این عوامل بر افراد گیرندهٔ ارتباط تأثیر می‌گذارند.

● **خصومت‌ها و نیازهای فردی.** کینه‌های قدیمی و موضع‌گیری‌های همیشگی که به صورت عادت درآمده‌اند.

● **حالت عصبی.** خجالت و احساس بی‌کفایتی

● **سبک مشارکت.** بیش از اندازه، با صدای بسیار بلند، بیش از حد کم‌اثر، بدون ارتباط

● **تفاخر.** ارباب‌منشانه، از موضع بالا صحبت کردن

● **حالت تدافعی.** محافظه‌کارانه، پافشاری بر عقایدی که با توجه به اطلاعات جدید کاملاً منسوخ شده‌اند

● **تکبر و خودبینی.** گستاخی و روش آمرانه.

آگاهی از این قبیل رفتارها و پیدا کردن راه‌های غلبه بر آن‌ها ضروری است. توسعهٔ ارتباط، یکی از راه‌های سریع و مطمئن برای رشد و موفقیت و کارآمدی سازمان شماست. بنابراین، ارزشیابی مستمر از روش‌های ارتباطی باید در اولویت قرار گیرد.

و) راهکارهای کمك به ارتباطات

مطالب زیر منابع تکمیلی است دربارهٔ آنچه تا به اینجا مطرح کردیم.

بیانیه‌های خبری

بیانیهٔ خبری در اصل داستانی خبری است که مبلغ می‌نویسد تا خبرنگار. بیانیهٔ خبری رسانه‌ها را از آنچه اتفاق افتاده یا در حال وقوع است یا به وقوع خواهد پیوست مطلع می‌سازد.

بیانیه‌های خبری از نظر رسانه ممکن است مثبت یا منفی باشند. داستان خبری واقعی منتشرشده از راه رسانه‌ها، کار رسانه را آسان‌تر می‌کند. مطالب غیرمرتبط، غلط، و منحرف موجود در بیانیهٔ خبری خبرنگار را به شدت به زحمت می‌اندازد، باعث عکس‌العمل منفی نسبت به ارسال کنندهٔ خبر و هدر دادن کاغذ می‌شود.

بیانیهٔ خبری موفق باید توجه رسانه را به واقعه و زمینهٔ آن اتفاق به خود جلب کند. این بیانیهٔ خبری باید به شکلی عرضه شود که استفادهٔ بعدی از آن را میسر سازد و از نظر خبری دارای ارزش باشد. خطوط راهنمای زیر کمك می‌کند تا بیانیه‌های خبری بیانیه‌هایی موفق باشند.

مهم‌ترین بخش گزارش خبری، سرآغاز یا تیتر آن است که باید شامل اصل گزارش باشد. این بخش مستلزم شش عنصر خبری است:

- چه کسانی درگیرند؟
- چه اتفاقی در حال وقوع است؟
- واقعه در چه زمانی انجام می‌شود؟
- واقعه در کجا انجام می‌شود؟
- چرایی- دلایل احتمالی واقعه چیست؟
- چگونه آن واقعه اتفاق افتاده است؟

تیتر خبر باید در حد امکان کوتاه باشد. یك جمله ترجیح دارد. حداکثر از دو پاراگراف نباید بیشتر شود. هنگامی که سرآغاز مدون شد، جزئیات دیگر به ترتیب اهمیت دقیق نوشته می‌شود. این عمل باعث می‌شود سردبیر فرصت پیدا کند تا گزارش را متناسب با محدودیت فضایی که دارد کوتاه کند و خواننده اصل گزارش را با خواندن پاراگراف اول درك کند.

اخبارنویسی

وقتی سرآغاز مدون شد، بقیهٔ گزارش باید حمایت‌کننده و روشنگر باشد. خطوط راهنمای زیر باید رعایت شود:

- هدف اصلی را تعیین کنید؛ از همان ابتدای کار، به هدف گزارش توجه کنید و بر آن تمرکز داشته باشید.
- از جملات معلوم و ساده استفاده کنید. برای رسیدن به این حالت از وجه معلوم کمك بگیرید.
- از کلمات «مهجور» و «زائد» پرهیز کنید. ساده و صریح باشید.
- از به کار بردن واژه‌های غیرمصطلح پرهیز کنید. اصطلاحات ورزشی پیچیده را باید به صورت ساده نوشت یا توضیح داد. واژه‌های غیرمصطلح و نامفهوم مانع از برقراری ارتباط مؤثر می‌شوند.
- هنگامی که با اطلاعات مشابه زیادی روبه‌رو شدید، آن‌ها را به صورت فهرست، جدول، و چارت نمایش دهید، زیرا آمارها و نتایج در قالب جدول و شکل بهتر به نمایش درمی‌آیند.
- جملات کوتاه‌تر در هر پاراگراف ساده‌تر به نظر می‌آیند و راحت‌تر خوانده می‌شوند.

سبك انتشار

سبك انتشار به سبك نوشتن گفته نمی‌شود، بلکه قوانین انتشار دربارهٔ املای کلمات، علایم سجاوندی، حروف درشت، نحوهٔ مخاطب قرار دادن، و جز آن است. بهتر است دربارهٔ آیین نگارش تحقیق کنید و موارد آن را رعایت کنید.

عینیت و مرجع‌نویسی

داستان‌های خبری باید گزارش عینی باشند. تفسیر خبر حق ویژهٔ سردبیر است نه گزارشگر. البته، ذهنیت تاحدی اجتناب‌ناپذیر است. اینکه چه چیزی نوشته شود، چه چیزی گزارش شود، بی‌شك جنبهٔ ذهنی دارد. فراتر از آن، گزارش تا جایی که امکان دارد باید واقعی باشد. موارد زیر باید رعایت شوند:

- **بدیهیات.** هر جمله‌ای در گزارش باید مستند و به منبع آن اشاره کند، مگر آنکه بدیهی باشد. اگر چنین نباشد خواننده گمان خواهد کرد که نظر گزارشگر است.
- **جمله‌بندی.** نحوهٔ جمله‌بندی به عینیت گزارش کمك می‌کند. در استفادهٔ صحیح از لغات دقت کنید.
- **نظرات اغراق‌آمیز.** کلمات اغراق‌آمیز نظیر «بدترین شکل ممکن»، «زیبا» و «محشر» باعث از بین رفتن عینیت گزارش می‌شوند. از این کلمات پرهیز کنید. به خواننده فرصت دهید تا خود او از جملات عینی شما نتیجه‌گیری کند.

ز) کنفرانس خبری

در کار رسانه‌ای، کنفرانس خبری امری عادی است. اگر گزارش مطبوعاتی فاقد ارزش خبری باشد، این کنفرانس برای خبرنگاران اتلاف وقت تلقی می‌شود. قاعدهٔ کلی کنفرانس‌ها ساده است: به ندرت از آن استفاده کنید. در صورتی که در برگزار کردن کنفرانس‌های خبری کوچك‌ترین تردیدی دارید، آن را برگزار نکنید. کنفرانس‌های خبری را فقط برای رویدادهای بسیار خاص برگزار کنید. اطلاعات معمولی بهتر است با بیانیه‌های خبری ارسال شود.

دو نوع کنفراس خبری وجود دارد: کنفرانس‌هایی که برای اطلاع‌رسانی دربارهٔ اخبار ویژه تشکیل می‌شوند؛ و دیگری، دسترسی رسانه به شخصیت‌های ویژه‌ای که اخبار مهمی در اختیار دارند. وظیفهٔ روابط عمومی‌ها در هر دو نوع کنفرانس، تسهیل ارتباط بین منبع اصلی، برای مثال مقاماتی که موضوعی برای اطلاع دادن دارند، و رسانه است.

حضور چشمگیر جامعهٔ خبرنگاران تا حدودی معین می‌کند که اخبار تا چه میزان بزرگ و برای کنفرانس مطبوعاتی ارزش‌مندند. در کنفرانس‌های مطبوعاتی، اگر هدف و مخاطب اصلی روزنامه‌هایند، بهتر است قبل از روزی برگزار گردد که روزنامه‌ها اخبار مهمی ندارند. همچنین، اگر هدف اصلی تلویزیون است، بهتر است در روزی برگزار شود که تلویزیون اخبار مهمی ندارد. قبل از تعیین وقت کنفرانس خبری، آخرین مهلت مطبوعاتی و استفاده از رسانه‌های الکترونیکی را تعیین کنید. بهترین وقت، معمولاً قبل از ظهر است.

تجهیزات. ابزارهای الکتریکی مورد نیاز تلویزیون را در نظر بگیرید. فضای کافی برای فیلم‌برداران، عکاسان، و تجهیزات رادیو را تأمین کنید. وسایل را طوری بچینید که همهٔ رسانه‌ها به مقامات و شخصیت‌ها دسترسی داشته باشند. میزی ساده جلوی صندلی مخاطبان بگذارید.

ملزومات خبرنگاران. تأمین وسایل مورد نیاز خبرنگاران برای انجام وظایفشان ایدهٔ خوبی است. پوشه یا کیف ساده‌ای که لوگوی سازمان شما بر روی آن حك شده باشد اقدام مناسبی است. آنچه واقعاً اهمیت دارد، اطلاعات مفیدی است که در اختیار خبرنگاران قرار می‌گیرد. اطلاعات داخل پوشه یا کیف باید شامل موارد زیر باشد:

- نسخه‌ای از سخنرانی‌های آماده شده‌ای که قصد انتشار آن‌ها را دارید.
- بیانیهٔ مطبوعاتی حاوی نکات اصلی سخنرانی
- یك برگ از اطلاعات. شرح حال شخصیت‌ها یا رویدادهای مطرح

- تصاویری از شخصیت‌ها یا وضعیت‌های جالب
- برنامهٔ زمان‌بندی از رویدادها و مکان‌های آن
- مشخصات و میزان مشارکت حامیان
- اطلاعات عمومی.

وسایل دیداری- شنیداری. اطمینان حاصل کنید این وسایل در دسترس و به سهولت قابل استفاده‌اند. وسایل دیداری-شنیداری به شما کمك خواهند کرد پیام به خوبی انتقال یابد و در عین حال جایگزین شخصیت‌ها نخواهند شد.

مدت زمان کنفرانس. مقدمات و سخنرانی‌ها را در کمترین زمان انجام دهید. به رسانه‌ها فرصت دهید سؤال‌های خود را مطرح کنند. زمانی که احساس کردید سؤال‌ها نامرتبط و تکراری‌اند، بخش رسمی کنفرانس خبری را با ظرافت خاصی به پایان برسانید.

کمی ابتکار داشته باشید. خلاقیت به خرج دهید. توجه رسانه‌ها را جلب کنید. به آن‌ها چیزی ارائه دهید که بخواهند گزارش دهند.

برخورد با رسانه‌های سخت‌گیر. بسیار مهم است که با همهٔ رسانه‌ها، علی‌رغم آنکه تا چه میزان متعصب، خودرأی، و بدبین‌اند، برخوردی مناسب داشته باشید. فراهم کردن اطلاعات دقیق، صادقانه، و منضبط بودن و نیز کمك به آن‌ها در دستیابی به مطالب مفید بسیار مؤثر است. دعوت از سخنرانان کلیدی برای ارائه مطالب نیز در دستیابی رسانه‌ها به اطلاعاتی که می‌خواهید به آن‌ها منتقل کنید بسیار مفید است. دسترسی به ورزشکاران و خبرهای جالب نیز باعث تقویت همکاری و ارتباط خواهد شد. اگر رسانهٔ خاصی یا گزارشگری انتقاد غیرمنصفانه‌ای ابراز کرد، دربارهٔ نقطه نظرتان با آن‌ها مستقیم وارد بحث شوید.

ح) گزارش‌نویسی

گزارش‌ها برای ضبط اطلاعات و ارائهٔ آن‌ها در جلسات اهمیت زیادی دارند. با ارسال گزارش‌های خود به اعضای کمیته‌ها، قبل از تشکیل جلسات، باعث صرفه‌جویی زیادی در وقت شوید. گزارش‌نویسی مهارت به شمار می‌رود، و قانون طلایی آن این است که گزارش‌ها را دقیق بنویسید و به اصل مطلب بپردازید.

موضوعاتی که در تدوین گزارش باید رعایت کرد عبارت‌اند از:

- **مقدمه.** دلایل گزارش، تاریخچهٔ موضوع، فهرست کردن افراد درگیر و نقش آن‌ها
- **روش.** چگونه آن را تنظیم کرده‌اید و چه انجام داده‌اید.
- **نتایج.** یافته‌ها، چه اتفاقی افتاده است، چه چیزی دیده شده است.
- **نتیجه‌گیری.** خلاصهٔ گزارش و پیشنهادها.

در گزارش دیدار با تیم، موارد زیر را مشخص کنید:

- هدف، محل، زمان، افراد درگیر، و نقش خودتان
- تدارکات قبل از مسابقه
- وسایل نقلیه برای رفتن به محل مسابقه
- محل اسکان تیم

- تدارکات و شرایط محل مسابقه و تأثیر آن بر تیم
- چگونگی عکس‌العمل و رابطه بین تیم و مدیریت
- نتایج کامل و توصیف مسابقه
- گزارش پزشکی
- تماس با رسانه‌ها و چگونگی مواجه شدن با آن‌ها
- نتایج و پیشنهادها، اگر دارید.

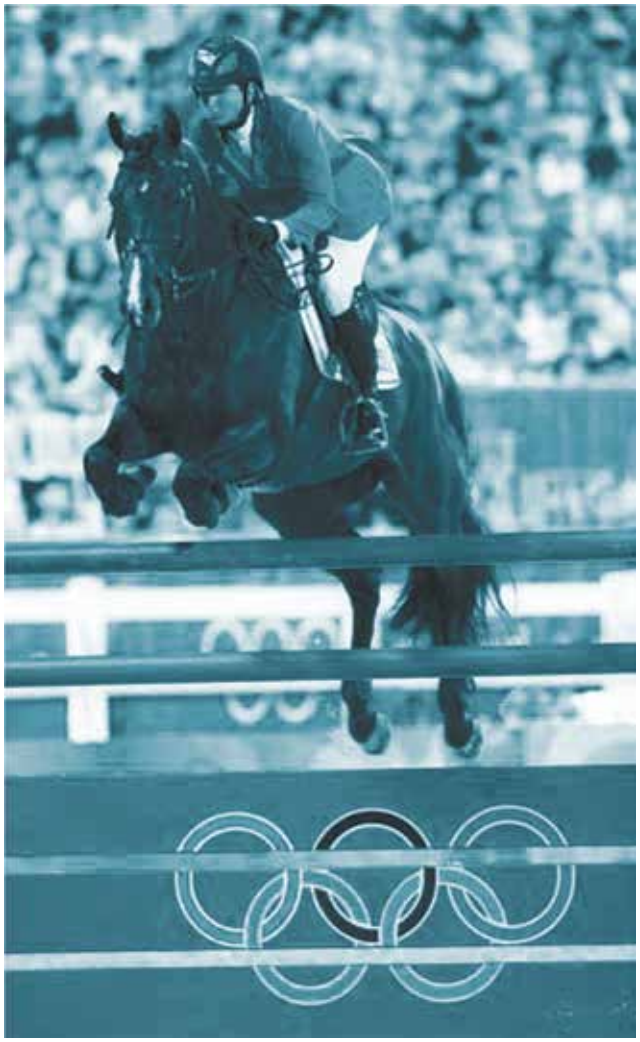
ط) پرسش‌ها

۱. چه عواملی مانع از ارتباط خوب در سازمان شما می‌شوند؟

۲. چگونه می‌توانید ارتباط را در آینده افزایش دهید؟

فصل ۲۷

دکتر محمد خبیری



رهبری

الف) مقدمه ۱۹۶

ب) ماهیت رهبری ۱۹۶

ج) راهکارها ۱۹۹

د) پرسش‌ها ۲۰۰

الف) مقدمه

در هر موقعیتی برای آنکه کاری انجام شود رهبری ضروری است. رهبران جهت را نشان می‌دهند و به افراد کمك می‌کنند تا به اهداف مورد توافق دست پیدا کنند. هرچند دربارهٔ تفاوت بین مدیریت و رهبری توضیحات مختلفی داده شده است، ولی توافق عام بر این است که رهبری توانایی نفوذ و تأثیر بر دیگران در رسیدن به اهداف سازمانی است. هرچند همهٔ مدیران باید بتوانند دیگران را هدایت کنند، ولی همهٔ رهبران مدیر نخواهند شد، زیرا رهبری در اصل با موقعیت ویژه‌ای در سازمان ارتباط ندارد.

تجربه، آزمایش و خطا، رشد و پیشرفت فردی همه در فرایند رهبر شدن سهیم‌اند. رهبری یك شبه به دست نمی‌آید. موقعیت‌های بی‌شماری در ورزش وجود دارند که هر کس با استفاده از آن می‌تواند توانایی‌های رهبری خود را به اثبات رساند، به عنوان ورزشکار، تماشاگر، داور، متخصص فنی، سازمان‌دهنده، متخصص بهداشت، معلم، و مربی.

رهبران مؤثر کسانی‌اند که اعضای گروهشان احساس می‌کنند نیازهایشان تأمین می‌شود و خودشان نیز احساس می‌کنند به خواسته‌هایشان رسیده‌اند. این بدان معناست که مبادلهٔ برابر بین طرفین برقرار شده است. برای انجام چنین کاری، رهبران باید مهارت‌های ویژه و مسئولیت‌های ویژهٔ خود را در ورزش گسترش دهند و احساس کنند می‌توانند آن مهارت‌ها را در شرایط سخت و آسان به راحتی استفاده کنند.

این بدان معناست که برای تبدیل شدن به رهبری مؤثر، باید «وظیفه‌محور» باشید تا بتوانید کاری که به عهده دارید انجام دهید. همچنین، «فرایندمحور» باشید تا بتوانید شرایطی را ایجاد کنید که بین اعضا روابط صمیمانه و سالمی به وجود آید. تمرکز رهبران وظیفه‌محور بر انجام وظیفه است، مثل جذب منابع مورد نیاز و فعالیت‌هایی که باید تکمیل شوند. تمرکز رهبران فرایندمحور بر نحوهٔ انجام کار است و اینکه افراد چگونه با هم کار کنند. شمای رهبر باید ضمن داشتن رفتاری شرافتمندانه با همه، آن‌ها را به فعالیت بیشتر و بهتر برای انجام کار تشویق کنید. این‌ها هر دو با هم‌اند و یکی بدون دیگری اتفاق نمی‌افتد.

ب) ماهیت رهبری

رهبری را می‌توان به طور کلی، توانایی نفوذ و تأثیر بر رفتار دیگران دانست. شمای رهبر باید به داوطلبان انگیزه و جهت دهید و به آن‌ها تفویض اختیار و مسئولیت کنید. برای انجام کارها، حل مسائل، و تصمیم‌گیری برایشان چالش ایجاد کنید تا بتوانند به اهدافشان تحقق بخشند. در مقابل، رهبر به دلیل مشارکت و کار خود، و به دلیل تدبر و شخصیتی که از خود نشان می‌دهد، همچنین برخورد منصفانه و مناسب خود با افراد، مورد احترام قرار می‌گیرد.

متأسفانه، انتقال رهبر موفق از بخشی به بخش دیگر سازمان، الزاماً موفقیت او را در بخش جدید تضمین نمی‌کند. شرایط و اوضاع، خود با نوع رهبری‌ای که باید اعمال کند و میزان موفقیت او در این کار رابطهٔ مستقیم دارد. به نظر می‌رسد رهبری مؤثر تابعی است از دست‌کم سه عامل پیچیده و به هم وابسته: شخص رهبر، افرادی که با رهبر و تحت نظر او کار می‌کنند، و شرایط محیط کار.

شخص رهبر

ویژگی‌هایی که مستقیم بر اثربخشی رهبری تأثیر می‌گذارند عبارت‌اند از:

- **سن و تجربه.** مهارت بیشتر اغلب با سن و تجربه همراه است، و در بعضی فرهنگ‌ها، افراد فکر می‌کنند مسن‌تر شدن باعث می‌شود رهبر بهتری بشوند.
- **مهارت‌های فنی.** اگر کار مستلزم مهارت‌های فنی است، آن‌هایی که این مهارت‌های فنی را دارند اغلب رهبر تلقی می‌شوند.

- **سبك رهبری.** رهبر خوب می‌تواند سبك رهبری خود را همسو با موقعیت تغییر دهد و اگر شرایط اقتضا کند از وظیفهٔ محوری به فرایند محوری تغییر سبك می‌دهد.
- **میزان کنترلی که بر سازمان دارد.** افرادی که جایگاه قدرت‌مندی دارند به نظر می‌رسد رهبرند. بدیهی است رهبرانی که در رأس سازمان قرار دارند به سهولت بر افراد تأثیر می‌گذارند تا آن‌هایی که در سطح پایین سازمان‌اند.
- **ویژگی‌های شخصیتی رهبر.** رهبران خوب افراد باثبات، صبور، همدل، عادل، و منصف‌اند و به خوبی ارتباط برقرار می‌کنند.

افرادی که با رهبر و تحت نظر او کار می‌کنند

توانایی تبدیل شدن به رهبری خوب، مستلزم شناخت کافی از نیازهای افراد تحت رهبری است. شخصیت، ویژگی‌ها، حالات، و رفتار افراد تحت رهبری تأثیر بسزایی بر اثربخشی رهبر خواهد داشت. ویژگی‌های زیر بر رهبری تأثیر می‌گذارند:

- **نیاز به عضو بودن.** نیاز به عضو بودن در یك گروه در افراد مختلف با هم فرق می‌کند. شمای رهبر باید بدانید با افراد مختلف نمی‌توان یکسان کار کرد.
- **نیاز به موفقیت.** افراد از نظر انجام وظیفه به طور کامل، یا نیاز به موفقیت با هم تفاوت دارند. شمای رهبر وقتی می‌خواهید وظیفه‌ای را به کسی واگذار کنید باید این موضوع را در نظر بگیرید.
- **ترجیح پاداش.** افراد با چیزهای متفاوتی انگیزه پیدا می‌کنند. شمای رهبر باید از انگیزهٔ افراد تحت رهبری خود اطلاع داشته باشید.
- **نیاز به استقلال.** برخی افراد نیاز ندارند دائماً به آن‌ها بازخورد دهید یا نشان دهید به کارشان اطمینان دارید. برخی دیگر نیاز دارند در هر جزئیاتی کارشان را با شما چك کنند.
- **پذیرش اقتدار.** برخی افراد دوست ندارند بر آن‌ها مدیریت شود، در حالی که برخی دیگر دوست دارند دائماً نسبت به آن‌ها و کارشان از نزدیك توجه شود.

- **تحمل هنگام سردرگمی.** شمای رهبر باید دستورالعمل‌های شفاف و دقیقی به برخی افراد برای انجام کارشان بدهید، در حالی که برخی دیگر علاقه‌مندند دائماً در شرایط تغییر کار کنند.

رابطهٔ بین ویژگی‌های افراد تحت رهبری و میزان اثربخشی رهبری به این واقعیت بستگی دارد که افراد معینی می‌توانند خود را با سبک‌های رهبری خاص همساز کنند و پاسخ دهند. برای مثال، فردی با ویژگی‌های زیر بهتر می‌تواند به رهبری وظیفه‌محور پاسخ دهد:

- نیاز کم به عضو گروه بودن
- نیاز زیاد به استقلال
- نیاز زیاد به موفقیت
- پذیرش زیاد اقتدار
- ترجیح پاداش‌های مادی
- تحمل کم هنگام سردرگمی.

در حالی که فرد دیگری با ویژگی‌های زیر بهتر می‌تواند به رهبری فرایندمحور پاسخ دهد:

- نیاز زیاد به عضو گروه بودن
- پذیرش کم اقتدار
- نیاز کم به موفقیت
- تحمل زیاد هنگام سردرگمی
- ترجیح پاداش‌های درونی
- نیاز کم به استقلال.

در موقعیت واقعی، بیشتر افراد به ترکیبی از هر دو سبک رهبری نیاز دارند، و به موقعیت و وظیفه بستگی دارد.

شرایط محیط کار

شرایطی که شمای رهبر با آن روبه‌رو می‌شوید بر اثربخشی رهبری تأثیر می‌گذارد. برخی عوامل محیطی عبارت‌اند از:

- **ماهیت کار.** آیا کار جدید، استاندارد، پیچیده، یا ساده است؟
- **میزان فشار روانی.** این کار برای سازمان تا چه حد مهم است؟ چه عواملی متوجه سازمان است، اگر این کار به خوبی انجام نشود یا اشتباهی رخ دهد؟
- **مشخص بودن نقش‌ها.** آیا هر فردی نقش مشخص و تعریف شده‌ای دارد یا آنکه نقش‌ها بسته به موقعیت‌ها فرق می‌کنند؟
- **تعداد افراد تحت رهبری.** برای اثربخشی کار، آیا تعداد افراد حاضر در گروه کاری کفایت می‌کند یا تعداد آن‌ها بسیار زیاد است؟
- **محدویت‌های زمانی.** برای تکمیل کار آیا زمان کافی در نظر گرفته شده است یا زمان مورد نظر بیش از اندازه است (به سوی اتلاف وقت هدایت شدن)؟

- **وابستگی وظایف.** این کار تا چه حد با سایر وظایف یا افراد خارج از گروه ارتباط دارد؟

اگر ساختار کار مشخص، میزان فشار روانی وارد بر رهبر زیاد، نقش‌ها به خوبی تعریف شده، گروه تحت رهبری بزرگ، و زمان هم محدود باشد، رهبر وظیفه‌محور موفق‌تر خواهد بود.

مسئولیت اصلی رهبر، مدیریت منابع انسانی گروه با وجود محدودیت‌های محیطی است. این نوع رهبری مستلزم روابطی سالم و فضایی صادقانه و اعتماد برانگیز است. شمای رهبر باید از ویژگی‌های شخصی خود و اعضای گروه آگاهی داشته باشید. انگیزهٔ افراد در صورتی حفظ می‌شود که از کار خود رضایت داشته باشند و در کارشان احساس موفقیت بکنند. شناخت این موضوع که چه فردی در کدام موقعیت بهتر عمل می‌کند و متناسب با توانایی‌اش به او مسئولیت دادن، ساده‌ترین راه رهبری موفق است.

ویژگی‌های رهبری

برای تعیین رفتار مناسب رهبر در شرایط معین، هیچ فهرست خاصی وجود ندارد. توصیه‌های زیر به شما کمك می‌کند تا توانایی‌های رهبری خود را افزایش دهید:

- توانایی‌ها و انگیزه‌های خود را که بر رهبری شما مؤثرند بشناسید.
- ویژگی‌ها و علایق افراد تحت رهبری خود را بشناسید.
- منعطف باشید. سبك رهبری خود را متناسب با شرایط تغییر دهید.
- کنار بروید. هنگامی که شرایط اقتضا می‌کند به دیگران فرصت بدهید تا رهبر شوند.
- کاملاً بدانیدکه فقط تلاش‌های شما نیست که باعث موفقیت شما می‌شود، بلکه پذیرش رهبری شما از سوی گروه و شرایط محیطی نیز در این موفقیت تأثیر بسزایی دارند.
- رهبری فقط دستور دادن و اجرای آن از سوی دیگران نیست. در این حالت شما بُعد مهمی از رهبری را که نفوذ نام دارد، فراموش کرده‌اید.
- تفویض اختیار به سایرین، برای آن‌ها بسیار مهم است. انگیزه لازم است تا به مشارکت خود ادامه دهند.
- عوامل کلیدی در هر شرایطی را که بر تلاش شما تأثیر می‌گذارند تا بر دیگران نفوذ کنید بشناسید.
- برنامهٔ اصلی برای فعالیت‌های رهبری خود، برای حفظ هماهنگی و تعادل در رسیدن به اهداف را طراحی و تدوین کنید.
- تجارب خود را برای آموزش مدیران آینده در اختیار دیگران گذارید.

ج) راهکارها

هنگامی که کیفیت رهبری خود را توسعه می‌دهید، سؤال‌های زیر را از خودتان بپرسید:

- چه مزیت‌های وابسته به موقعیت رهبری در سازمان شما وجود دارد؟
- مسئولیت‌هایی توأم با این موقعیت کدام‌اند؟
- برای آنکه فردی رهبری موفق در سازمان شما باشد، چه مهارت‌هایی لازم دارد؟
- به نظر شما برای فردی که در این موقعیت قرار می‌گیرد چه ویژگی‌های شخصیتی‌ای مهم است؟

د) پرسش‌ها

۱. به نظر شما چه کسی در سازمان شما رهبر خوبی است؟

۲. چرا رهبر خوب به شمار می‌رود؟

فصل ۲۸

دکتر محمد خبیری

حل مسئله

الف) مقدمه ۲۰۲

ب) راهکارها ۲۰۳

ج) پرسش‌ها ۲۰۵

الف) مقدمه

گفته می‌شود مشکل یا بحران فرصت خطرناکی است: چیزی است که تنش خاص خود را دارد، ولی راه را برای خلاقیت و کمك به حل مشکل باز می‌کند. بیشتر کارها در سازمان با حل مسئله ارتباط دارد و داشتن راهبردی سازنده برای آن، به شما کمك می‌کند تا کارتان را اثربخش‌تر انجام دهید.

مراحل شش‌گانه

در حل مسئله شش مرحلهٔ اساسی وجود دارد:

۱. **شناسایی و تعریف مسئله.** این مرحله آن گونه که به نظر می‌رسد ساده نیست. افراد اغلب واقعیت کشمکش با کارشان را پنهان می‌کنند. حامیان مالی ممکن است از تبلیغات خود مأیوس شوند ولی آن را با شما در میان نمی‌گذارند. هنگامی که مشکلی به وجود می‌آید یا حامی از حمایت خود عقب‌نشینی می‌کند، احتمالاً تازه از این مشکل آگاهی پیدا می‌کنید.

۲. **تجزیه و تحلیل و روشن کردن مسئله.** زمانی که به مشکل آگاهی پیدا کردید، مشکل شناسایی می‌شود. با وجود این، اغلب نشانه‌های مشکل با خود مشکل خیلی ساده اشتباه می‌شوند. برای مثال، جذب منابع مالی برای برطرف کردن کسری بودجه ممکن است درجهٔ اهمیت کمتری داشته باشد تا کاهش اصل بودجه در همان گام اول. باید از اینکه چه کسی آن را مشکل می‌داند و دلایل احتمالی مشکل مطلع شوید. بهترین کار مشورت با دیگران است، زیرا ممکن است سایرین نظر دیگری نسبت به مشکل داشته باشند. هنگامی که مشکل بودجه است، باید با افرادی که دربارهٔ جذب و تأمین بودجه مسئول‌اند پی‌گیری کنید تا علت کاهش آن برایتان روشن شود.

۳. **مرور راه‌حل‌ها.** هنگامی که متوجه شدید مشکل چیست و علت آن روشن شد، راه‌حل‌های آن را برای حل مشکل مطرح کنید. اگر مشکل بودجه است، راه‌حل‌های منابع تأمین بودجه را باید شناسایی کنید یا هزینه‌های جاری را تعدیل کنید. ممکن است راه‌حل شما برای تأمین بودجه، استفاده از منابع دیگر، مثل افزایش حق عضویت باشد. بنابراین، راه‌های اجرایی این راه‌حل باید دقیق بررسی شوند، زیرا ممکن است برخی تصمیمات، مشکل را حل کنند ولی خود باعث بروز مشکلات بزرگ‌تری شوند. برای مثال، افزایش حق عضویت، راه‌حل رایجی نیست و ممکن است باعث ریزش اعضای سازمان شود.

۴. **انتخاب راه‌حل.** قدم بعدی اغلب سخت‌ترین مرحله است. در این مرحله، باید تصمیم بگیرید و سپس آن را با همهٔ افراد تحت تأثیر در میان گذارید، از جمله با کارکنان امور مالی، ورزشکاران، اعضا، و حامیان. تصمیم باید شفاف باشد و به خوبی اطلاع‌رسانی شود.

۵. **اجرای تصمیم.** در این مرحله اگر مشکلاتی بروز کند، شاید به کمك سایرین نیاز دارید یا حتی برای اطمینان از اجرای تصمیم، راهبردی باید تدوین شود.

۶. **ارزیابی تصمیم.** باید ببینید آیا مشکل حل شده است. برای مثال، آیا بودجه با توجه به تصمیم شما افزایش پیدا کرده است؟ برخی اوقات، شاید باید تصمیم خود را تغییر دهید تا به نتیجهٔ مطلوب برسید یا ممکن است به اشتباه خود پی ببرید و بخواهید از ابتدا کار را شروع کنید.

بدیهی است این فرایند طولانی در تمامی حل مسائل اتفاق نخواهد افتاد؛ در حقیقت، این روش با همهٔ مشکلات کارساز نیست. با وجود این، مهم است رویکرد ساختاری آن را در نظر بگیرید و هنگامی که مشکلاتی ایجاد شد، این مراحل شش‌گانه بتواند در سازمان یا افرادی که در آن کار می‌کنند تأثیر داشته باشد.

ب) راهکارها

عناوینی که مطرح خواهند شد، فرصتی را برای تجزیه و تحلیل مشکلات در ورزش برای شما به ارمغان می‌آورند. فراموش نکنید نگرش مثبت به حل مسئله، فرصتی است که در درازمدت راه‌حل موفق و مطمئنی خواهد بود.

گام اول: شناسایی و تعریف مسئله

- نشانه‌های آن کدام‌اند؟
- اولین بار در چه زمانی ظاهر شد؟
- قبل از آن چه اتفاقی افتاد؟
- چه رویداد یا حوادثی مسئله را فاش کرد؟
- مشکل دقیقاً چیست؟
- چگونه این مشکل بر من یا سازمان من تأثیر می‌گذارد؟
- چگونه در تداوم مسئلهٔ موجود نقش خواهم داشت؟
- در حذف این مشکل چه کاری نکرده‌ام؟

گام دوم: تجزیه و تحلیل و روشن کردن مسئله

- چه کسی آن را مسئله تلقی می‌کند؟
- چرا آن را مسئله می‌دانند؟
- چه کسی بر اثر این مسئله متأثر می‌شود؟
- چگونه بر اثر این مسئله متأثر شده‌اند؟
- چه کسان دیگری و چگونه درگیر این مسئله شده‌اند؟
- چه عوامل دیگری بر مسئله تأثیر می‌گذارند؟ (برای مثال، بودجه، رسوم و نگرش‌ها)
- چگونه درگیر این مسئله می‌شوم؟
- تمایل دارم چه چیزی تغییر کند؟
- چه کسی قدرت انجام این تغییرات را دارد؟
- نیروهای مثبتی که کمك می‌کنند بتوانم مشکل را حل کنم کدام‌اند؟
- نیروهای منفی که باعث می‌شوند نتوانم مشکل را حل کنم کدام‌اند؟

گام سوم: جستجوی راه‌حل‌های مسئله

راهی خوب برای خلق ایده‌های جدید برای حل مسائل، قلیان یا تراوشات ذهنی است. تا جایی که امکان دارد اولین چیزهایی را که به ذهنتان خطور می‌کنند فهرست کنید. برخی اوقات، ایده‌هایی که به نظر غیرمنطقی می‌رسند، ممکن است راه‌حل‌های

مفیدی را در ذهن شما جرقه بزنند.

قوانین قلیان ذهنی:

- هر ایده‌ای را که به ذهنتان می‌رسد یادداشت کنید.
- دربارهٔ آن فعلاً قضاوت یا ارزیابی نکنید.
- ایده‌های تکراری هم اِشکالی ندارند؛ آن‌ها را در فهرست وارد کنید.
- برای چند دقیقه دربارهٔ راه‌حل‌ها و ایده‌های جدید فکر کنید.
- هنگامی که جلسهٔ قلیان ذهنی به اتمام رسید، چند دقیقه‌ای را به انتخاب سه ایدهٔ خوب از فهرست اختصاص دهید. سعی کنید روشن و صریح باشند.

گام چهارم: انتخاب راه‌حل

- چند راه‌حل مناسب را برای حل مشکلات شناسایی کنید.
- معیارهای مهم و ویژهٔ ارزیابی هر راه‌حل را مشخص کنید.
- هر راه‌حل را با توجه به معیارها آزمون کنید. مشخص کنید کدام راه‌حل از سایر راه‌حل‌ها مناسب‌تر است.
- در صورت لزوم، استدلال و راه‌حل انتخابی و بهتر خود را آزمون کنید.

گام پنجم: اجرای راه‌حل

گام‌های عملی مهمی را که می‌خواهید انجام دهید یادداشت کنید. این اقدامات را به ترتیبی که می‌خواهید عملی شوند تبیین و تشریح کنید.

- برای حل مسئله، به چه منبع قدرتی نیاز دارید؟
- به چه گروه‌های کلیدی نفرات نیاز دارید تا در تهیهٔ منابع درگیر شوند و از شما حمایت کنند؟
- موانع اصلی که باید بر آن‌ها غلبه کنید کدام‌اند؟
- نخستین گام‌هایی که باید در هفته‌های آینده برداشت کدام‌اند؟
- چه کسی کار را شروع خواهد کرد؟
- چه کسی باید در جریان کار قرار گیرد؟

گام ششم: ارزیابی

- چه تغییری ایجاد شده است؟
- از چه نظام‌های بازخوردی استفاده کرده‌اید؟
- از چه اطلاعات کمّی می‌توانید برای سنجش تغییرات استفاده کنید؟
- برای پیشرفت کار، از چه حوزه‌های دیگری بهره می‌گیرید؟

ج) پرسش‌ها

مشکلات کاری خود را چگونه حل می‌کنید؟

این روند را چگونه توسعه می‌دهید؟

این فرایند چگونه به شما کمك می‌کند؟

فصل ۲۹

دکتر محمد خبیری

تصمیم گیری

الف) مقدمه ۲۰۸

ب) تصمیم‌گیری ۲۰۸

ج) روش‌های تصمیم‌گیری ۲۰۸

د) خطوط راهنمای ویژهٔ رسیدن به توافق در گروه ۲۱۱

ه) پرسش‌ها ۲۱۱

الف) مقدمه

مدیریت در نهایت یعنی تصمیم‌گیری. برای تصمیم‌گیری منطقی، فرایند باید خیلی شبیه به فرایند حل مسئله در فصل پیش باشد. شما باید:

- دربارهٔ انتخاب‌های در دسترس شفاف عمل کنید و گزینهٔ خود را با ملاك مشخص مقایسه کنید.
- برای دستیابی به انتخاب‌های صحیح، اطلاعات کافی به دست آورید.
- تصمیم‌گیری کنید.

ب) تصمیم‌گیری

تصمیم‌گیری به ندرت برپایهٔ فرایند مطرح در بالا اتخاذ می‌شود، زیرا غالباً بر پایهٔ موارد زیر تصمیم می‌گیریم:

- تجارب گذشته
- اطلاعات سایر سازمان‌ها
- آموزش‌های جدید
- قضاوت
- خلاقیت
- توانایی‌های فردی

ما در شرایط محدود زمانی و اغلب بدون اطلاعات جامع تصمیم می‌گیریم. در نتیجه، تصمیمات ما به ندرت منطقی‌اند. در حقیقت، به طور کلی علاقه‌مندیم بهترین تصمیم ممکن و رضایت‌بخش‌ترین تصمیم را در شرایط گوناگون اخذ کنیم. سعی می‌کنیم راه‌حل‌هایی را استفاده کنیم که قبلاً نتیجه داده‌اند یا در سازمان‌ها، بخش‌ها، و همکاران موفق به کار گرفته شده‌اند. هرچند این نوع تصمیم‌گیری از تصمیم‌گیریِ مبتنی بر این فرایند اثربخشی کمتری دارد، ولی به ما فرصت می‌دهد بهترین تصمیم را در زمان محدود اخذ کنیم، ولی ممکن است با مسائل بیشتری روبه‌رو شویم.

با وجود این، برای تصمیم‌گیری حتی‌المقدور اثربخش به موارد زیر باید توجه داشت:

- دقیقاً می‌خواهید چه تصمیمی بگیرید؟ برای مثال، در کدام مرحلهٔ حل مسئله هستید؟
- چه کسانی باید درگیر شوند؟ (کدام مرجع باید درگیر شود؟)
- باید چگونه درگیر شوند؟ (مستقیم مورد مشورت قرار گیرند یا مطلع باشند)
- چه موقع باید تصمیم بگیرید؟

ج) روش‌های تصمیم‌گیری

راه‌های گوناگونی برای تصمیم‌گیری وجود دارند. در این بخش محاسن و معایب پنج روش تصمیم‌گیری رایج در سازمان‌ها را بررسی می‌کنیم.

تصمیم‌گیری از سوی مرجع قدرت، بدون بحث گروهی

این نوع تصمیم‌گیری زمانی اتفاق می‌افتد که با فرد دیگری مشورت نشود. برای مثال، زمانی که می‌خواهید بستهٔ لوازم‌التحریر بخرید.

محاسن	معایب
• برای تصمیمات ساده، جاری یا وقتی که فرصت کافی برای تصمیم‌گیری ندارید مفید است. • هنگامی مفید است که اعضای گروه مهارت لازم و اطلاعات کافی برای تصمیم‌گیری ندارند. • برای ادارهٔ امور، روش مناسبی است.	• یك نفر منبع محدودی برای تصمیم‌گیری است. • امتیاز استفاده از تعامل گروهی از بین می‌رود و از منابع سایر اعضای گروه نیز استفاده نمی‌شود. • سایر اعضای گروه تعهدی در به اجرا درآوردن تصمیمات نخواهند داشت و مخالفت آن‌ها ممکن است باعث خراب شدن همهٔ کارها شود.

تصمیم‌گیری مرجع قدرت پس از بحث گروهی

این روش تصمیم‌گیری هنگامی استفاده می‌شود که مشاوره و بحث و گفتگو با سایرین انجام شده است. برای مثال، زمانی که رنگ گرمکن تیم را انتخاب می‌کنید.

محاسن	معایب
• از نظرات و منابع اعضای گروه استفاده می‌شود. • فواید بحث گروهی را دارد.	• تعهدی برای اجرای تصمیمات به وجود نمی‌آید. • تضادها و عدم توافق‌ها در میان اعضا حل نشده باقی می‌ماند. • شرایطی ایجاد می‌شود که در آن اعضای گروه ممکن است برای جلب نظر مدیر با هم رقابت کنند.

تصمیم‌گیری بر پایهٔ قواعد اقلیت

این روش تصمیم‌گیری هنگامی اتفاق می‌افتد که یك یا دو نفر از اعضای گروه از راهبردی استفاده می‌کنند که به عمل منجر می‌شود و تصمیم تلقی می‌گردد. این رویه بدون رضایت اکثریت انجام می‌شود. برای مثال، رئیس و دبیر تصمیم می‌گیرند چه کسانی اعضای کمیته‌های فرعی تعیین شوند.

محاسن	معایب
• این روش تصمیم‌گیری هنگامی که همه افراد نمی‌توانند گردهم آیند روش مفیدی است. • هنگامی که محدودیت زمانی وجود دارد و تنها یك کمیتهٔ مرجع درگیر تصمیم‌گیری است روش مناسبی است.	• افراد احساس می‌کنند «ریل راه‌آهن»اند و باید تابع تصمیم اقلیت شوند. • اغلب سکوت به اشتباه به معنای رضایت تعبیر می‌شود و این مسئله مشکلاتی را بعداً به همراه خواهد داشت. • از نظرات و منابع بسیاری از اعضای گروه استفاده نمی‌شود و بدین ترتیب مشارکت آنان در اجرای تصمیم جلب نمی‌شود.

تصمیم‌گیری بر اساس رأی اکثریت

این روش تصمیم‌گیری در جلسات استفاده می‌شود و برای تصمیم‌گیری از آرای اعضا به کار می‌رود.

محاسن	معایب
• همانند فرایند مردم‌سالاری در بسیاری از جوامع است. • هنگامی که برای رضایت اعضا وقت کافی وجود ندارد یا زمانی که تصمیم زیاد مهم نیست یا اینکه تعهد اعضا ضروری نیست مفید است. • بحث‌های حاشیه‌ای و نسبتاً غیرضروری کمتر مطرح می‌شوند.	• اقلیت اغلب نادیده گرفته می‌شود که به اثربخشی گروه صدمه وارد می‌کند. • ممکن است منابع وابسته و مورد نیاز گروه از بین برود. • هرچند اعضای گروه همراهی می‌کنند، ولی تعهد کاملی برای اجرای تصمیم وجود نخواهد داشت.

تصمیم‌گیری با توافق جمعی

هنگامی از این روش استفاده می‌شود که تصمیم‌گیری پس از بحث در بین طرف‌های علاقه‌مند انجام می‌شود. برای مثال، وقتی که دربارهٔ تغییر چارچوب مجمع عمومی یا برگزاری رویداد بزرگی به بحث می‌پردازید.

محاسن	معایب
• غالباً تصمیمات خلاق، بدیع، و با کیفیت عالی گرفته می‌شود. • از نظرات تمام اعضا بهره گرفته می‌شود. • تصمیم‌گیری گروه در آینده تقویت می‌شود. این روش برای تصمیمات مهم و پیچیده- جایی که انتظار می‌رود تمام اعضا نسبت به رسیدن به نتایج متعهد باشند- مفید است.	• به وقت و انرژی زیادی نیاز دارد. • رهبر به مهارت‌های بین فردی نیاز دارد تا پویایی شرکت‌کنندگان، ارتباط، و تضاد میان اعضای گروه را درک کند.

د) خطوط راهنمای ویژهٔ رسیدن به توافق در گروه

- برای درک موضوع، به جای آنکه گفته‌های سایرین را ارزیابی یا با آن مخالفت کنید، به حرف‌های آن‌ها گوش کنید.
- از جر و بحث پرهیز کنید، ولی اگر فکر می‌کنید حق با شماست، سعی کنید متقاعد کنید.
- به جای آنکه نظرات گوناگون را مانعی برای موفقیت تلقی کنید، سعی کنید آن‌ها را فرصتی برای یادگیری نظرات سایرین بدانید.
- مشارکت گسترده افراد را با درگیر کردن آن‌ها در بحث و حمایت از نظرات اقلیت تشویق کنید.
- مسئول ارتباط صحیح بین خود و دیگران باشید.
- با نوشتن و یادداشت کردن آنچه به نتیجه رسیده‌اید پیشرفت کار را خلاصه کنید.
- مصالحه را توصیه کنید.

ه) پرسش‌ها

۱. در تصمیم‌گیری احساس می‌کنید تا چه حد خوب عمل می‌کنید؟ چه چیزی باعث چنین احساسی می‌شود؟

۲. چگونه می‌توانید تصمیم‌گیری خود را ارتقا دهید؟

فصل ۳۰

دکتر محمد خبیری

مدیریت زمان

الف) مدیریت زمان ۲۱۴

ب) پرسش‌ها ۲۱۵

الف) مدیریت زمان

مدیریت زمان یکی از چالش‌های مدیر موفق است. اگر زمان به شکل مطلوبی مدیریت نشود، این خطر وجود دارد که نمی‌توانید کارتان را به شکلی که دوست دارید به پیش برید. با مدیریت زمان می‌توانید کارهای بسیار زیادی را که نمی‌توانستید انجام دهید، به پایان رسانید.

فعالیت‌هایی که سبب تلف شدن وقت می‌شوند

برای آنکه وقت برای انجام کار وجود داشته باشد، به راهبرد مدیریت زمان نیاز دارید. با وجود این، در مرحلهٔ اول مهم است بدانید چه عواملی باعث اتلاف وقت می‌شوند. این عوامل عبارت‌اند از:

- نداشتن وقت کافی برای اولویت‌بندی وظایف یا مشخص نبودن کاری که باید انجام شود
- کنار گذاشتن وظایفی که باید انجام شوند، به دلیل سخت بودن یا خسته‌کننده بودن آن‌ها
- انجام کارهای ساده تا کارهای مهم
- پاسخ به افرادی که با صدای بلند از ما می‌خواهند کاری را انجام دهیم تا انجام وظایف مهم‌تر
- همهٔ کارها را خودمان انجام دهیم تا از دیگران هم کمك بگیریم
- دادن اطلاعات غلط یا ضعیف که پیامدش اتلاف وقت است و زمان بیشتری می‌برد تا آن اشتباهات یا اطلاعات قبلی اصلاح شوند
- طولانی شدن غیرضروری مذاکرات تلفنی، بحث‌ها یا جلسات.

راهبردهای مدیریت زمان

به محض آنکه عوامل اتلاف وقت را شناسایی کردید، راهبرد مدیریت زمان را تدوین کنید که مبتنی بر پنج اصل است:

۱. باید تمام تعهدات کاری مثل جلسات و وظایفی که باید در زمان مشخص تکمیل شوند یادداشت و به صورت کار جاری برنامه‌ریزی کنید.

۲. باید مشخص شود چه کاری باید انجام شود. این موضوع فرصت اولویت‌بندی کارها را فراهم می‌کند. کارهایی که در اولویت نیستند، ممکن است جالب باشند ولی ضروری نیستند؛ ساده به نظر می‌رسند، ولی هدر دادن وقت‌اند.

۳. باید زمان خودتان را ساماندهی کنید. ابتدا زمان را به تفکیك در داخل جدول قرار دهید. سپس، در مقابل آن فعالیت‌های مشخصی را بنویسید. وظایفی که به تمرکز و تحقیق نیاز دارند باید با آگاهی کامل در چارچوب زمانی قرار گیرند. پاسخ به تلفن، ایمیل و نامه‌های اداری را می‌توانید برای زمانی بگذارید که به تمرکز کاری کمتر نیاز دارید.

۴. زمان‌های مفید یا تلف شده با همکارانتان را مشخص کنید.

۵. یاد بگیرید بگویید «نه»، تا آنکه به تنبلی دچار نشوید. اگر توانایی خود را صرف درخواست‌های دیگران کنید، برای شما ایجاد کار اضافی می‌کند. این کار سبب می‌گردد نتوانید کارهای اصلی خود را به صورت اثربخشی انجام دهید.

ممکن است راهبرد مدیریت زمان را به شکلی که برای شما بهترین کارایی را دارد تدوین کنید. راهبردهای گوناگون مثل استفاده از فهرست «انجام شود» یا کار در منزل برای مشاغل، سبك‌های مدیریت و سازمان‌های مختلف متفاوت عمل می‌کند. فراموش نکنید هنگامی که زمان از دست رفت، برگشت آن امکان ندارد.

ب) پرسش‌ها

۱. آیا با فهرست کارهایی که باید در بیشتر روزها انجام دهید با مشکل روبه‌رو می‌شوید؟

۲. کدام یك از راهبردهای فهرست شده در بالا به شما کمك می‌کند؟

فصل ۳۱

دکتر محمد خبیری

ادارهٔ جلسات

الف) مقدمه ۲۱۸
ب) نکاتی برای برگزاری جلسات مفید ۲۱۸
ج) صورت‌جلسات ۲۱۹
د) پرسش‌ها ۲۲۰

الف) مقدمه

همهٔ سازمان‌های ورزشی برای تحقق اهداف خود، مثل جلسات کمیته‌ها یا مجامع عمومی سالیانه و جلسات غیررسمی مثل جلسات داخلی با داوطلبان، مربیان، و بازیکنان اقدام به تشکیل جلسات رسمی می‌کنند. چگونگی ادارهٔ جلسات به هدف و میزان رسمیت آن بستگی دارد. به نظر می‌رسد جلسات رسمی ساختار و فرایند مشخصی دارند، در حالی که جلسات غیررسمی بیشتر به گفتگو میان شرکت‌کنندگان شباهت دارند.

ب) نکاتی برای برگزاری جلسات مفید

با رعایت نکات زیر با اطمینان بیشتری می‌توانید جلسات را به خوبی اداره کنید:

- برای برگزاری هر جلسه دلیل روشنی داشته باشید. جلسات بدون هدف، وقت افراد را هدر می‌دهند.
- قبل از برگزاری جلسه، همهٔ نکات در دستور جلسه را بررسی کنید. آیا امکان دارد مواردی از دستور جلسه را بدون تشکیل جلسه حل و فصل کرد؟
- از کسانی برای شرکت در جلسه دعوت کنید که با موضوع دستور جلسه آشنایی دارند. هر اندازه تعداد اعضای جلسه بیشتر باشد، مباحث بیشتری انجام و جلسه طولانی‌تر خواهد شد.
- اطمینان حاصل کنید که اعضا، هدف از تشکیل جلسه را می‌دانند و خود را برای آن جلسه آماده کرده‌اند. از آن‌ها بخواهید تا مدارك مربوط را با خود به جلسه بیاورند.
- محل مناسب و راحتی را برای جلسه انتخاب کنید تا مزاحمتی برای آن به وجود نیاید.
- از شرکت‌کنندگان در جلسه بخواهید تا موبایل، لپ‌تاپ و سایر وسایل الکترونیکی خود را در جلسه خاموش نگه دارند.
- همهٔ وسایل مورد نیاز جلسه را از قبل آماده کنید و اطمینان حاصل کنید که همهٔ آن‌ها به درستی کار می‌کنند.
- صندلی و میزها را به شکلی بچینید که اعضای جلسه بتوانند یکدیگر را ببینند.
- به هدایت مؤثر جلسه توجه کنید.
- جلسه را بدون توجه به کسانی که دیر به جلسه می‌آیند، رأس ساعت مقرر شروع کنید. در تنظیم صورت‌جلسه، نه تنها

اسامی حاضران و غایبان، بلکه افرادی که دیر به جلسه می‌آیند را درج کنید تا از بی‌توجهی آن‌ها جلوگیری به عمل آید.

- برای طرح موضوعات دستور جلسه، زمان مشخصی به آن اختصاص دهید و به آن مقید باشید.
- تنظیم‌کنندهٔ صورت‌جلسه باید در جایی بنشیند که بتواند همهٔ اعضا را ببیند.

ج) صورت‌جلسات

ثبت آنچه در جلسه می‌گذرد بسیار مهم است. صورت‌جلسات به دلایل زیر مهم‌اند:

- ثبت و ضبط موثقی از جلسه‌اند.
- صورت‌جلسات مبنای اقداماتی است که در جلسات دربارهٔ آن‌ها تصمیم‌گیری شده است.
- اسناد مهمی برای مراجعات بعدی سازمان به شمار می‌روند.
- اسناد تاریخی و بایگانی مهم ثبتی در آن سازمان‌اند.
- صورت‌جلسات باید موارد زیر را داشته باشند:
- تاریخ، محل، و عنوان سازمان یا کمیته در بالای آن
- صورت اسامی حاضران
- صورت اسامی نفراتی که از حضور در جلسات عذرخواهی کرده‌اند یا آن‌هایی که دیر در جلسات حاضر شده‌اند
- تصویب صورت‌جلسهٔ قبلی که اصلاحات به شکل مناسبی در آن درج شده است
- طرح موضوعات خارج از دستور جلسه
- موارد مورد بحث به ترتیب طرح
- تاریخ جلسهٔ بعدی
- فهرست اقدام‌ها.

صورت‌جلسه را، قبل از ارسال برای اعضا، رئیس جلسه باید بررسی و تأیید کند. سپس برای افرادی که باید اطلاعات در دسترس آن‌ها قرار گیرد ارسال گردد.

بایگانی مطلوب صورت‌جلسات و مدارك وابسته به جلسات بسیار مهم است تا بتوان اطلاعات مورد نیاز را ردیابی و به شکل مطلوبی آن‌ها را انتقال داد و به جریان انداخت.

د) پرسش‌ها

۱. جلسات در سازمان شما تا چه حد اثربخشی دارند؟

۲. چگونه می‌توان این جلسات را ارتقا داد؟

فصل ۳۲

دکتر محمد خبیری

مدیریت تضاد

الف) مقدمه ۲۲۲

ب) مقابله با تضاد ۲۲۲

ج) پرسش‌ها ۲۲۳

الف) مقدمه

تضاد بین افراد و تیم‌ها در هر سازمانی وجود دارد، همان‌گونه که در تأمین منابع مالی، تخصیص زمان مدیریت، گرفتن وسایل، و حتی ورزشکاران به رقابت می‌پردازیم. تضاد در بین سازمان‌ها همیشه چیز بدی نیست، بلکه تضاد سازنده منشأ خدمات گوناگونی است. تضاد می‌تواند:

- افراد را به کار کردن با هم برای مقابله با مشکلات مشترك تشویق کند. برای مثال، کاهش منابع مالی، مربیان را برای کار کردن با هم برای توجیه نهادهای تأمین‌کنندهٔ منابع مالی برای افزایش منابع تشویق خواهد کرد.
- به تبیین نقش‌ها و افزایش درك احساسات افراد از یکدیگر کمك می‌کند. برای مثال، بحث و گفتگو دربارهٔ انتخاب کاپیتان تیم ملی سبب برجستگی اهمیت موضوع برای طرفین گفتگو و نیز مهارت‌های افراد تحت بررسی می‌شود.
- به درك مسئله از سوی سایرین کمك می‌کند. معمولاً تضاد زمانی به‌وجود می‌آید، که افراد از نگرانی‌های کسانی که درگیر کارند آگاهی ندارند.

بنابراین، تضاد سازنده قابل پذیرش است. با وجود این، از آنجا که تضاد غیرسازنده و مخرب ریشه در تفاوت‌های شخصیتی یا دغدغه‌های افراد برای حفظ قدرت دارد، باید برای مقابله با آن راهبرد مناسبی داشته باشید.

ب) مقابله با تضاد

قبل از مقابله با تضاد، این پرسش‌ها را بررسی کنید:

- آیا تضاد ارزشش را دارد؟ اگر تضاد در کار و به افرادی که مشغول کارند تأثیری ندارد و به نظر می‌رسد خود به خود برطرف می‌شود، دخالت شما آن را پیچیده‌تر و بدتر می‌کند.
- آیا با توجه به ویژگی‌های شخصیتی و مهارت‌های ارتباطی‌تان می‌توانید در محیطی آرام، منطقی، و منصفانه با تضاد مقابله کنید؟ اگر این مهارت‌ها را ندارید، بهتر است از فرد دیگری که آن‌ها را دارد برای مقابله با تضاد کمك بگیرید.
- بهترین زمان برای مداخله کردن چه وقت است؟ مداخله باید در زمان مناسب خود انجام شود. اگر خیلی زود یا خیلی دیر انجام شود، مداخله باعث تشدید تضاد می‌شود و آن را مشتعل می‌کند. برای مثال، اگر بین سرمربی و کمك‌مربی بحثی درمی‌گیرد و می‌خواهید دخالت کنید، دخالت شما برای انجام مصالحه، در صورتی که آن دو خود مصالحه را شروع کرده‌اند، تضاد را تشدید می‌کند. همچنین، اگر بحث و جدل‌های زیادی را در تیم نادیده بگیرید، بر عملکرد تیمی شما تأثیر منفی می‌گذارد. هنگامی که تصمیم گرفتید دخالت کنید، راهبرد مداخله ویژهٔ مقابله با موقعیت تضاد ضرورت پیدا می‌کند.

اگر تضاد را نادیده بگیرید، به نظر می‌رسد عواقبی منفی برای سازمان به وجود آورد. بهترین راهبرد، آگاهی از به وجود آمدن تضاد برای جلوگیری از بروز آن است. تخصیص منصفانهٔ منابع، و رفتار عادلانه با طرفین درگیر در سازمان در مقابله با تضاد مفید است. جلوگیری از بروز تضاد همیشه امکان‌پذیر نیست. بنابراین، هنگامی که تضادی را تشخیص دادید باید آن را مؤثر و کارا مدیریت کنید.

ج) پرسش‌ها

۱. دلایل وجود تضاد در سازمان شما چیست؟

۲. چگونه با آن مقابله می‌کنید؟

۳. چگونه می‌توانید نحوهٔ مقابله با تضاد را بهبود بخشید؟

بخش ۳

زیربخش ۲: مدیریت محیط

محیط‌های داخلی و خارجی که سازمان در آن‌ها عمل می‌کند بر نحوهٔ موفقیت سازمان تأثیرگذارند.

فصل ۳۳ محیط عمل سازمان‌های ورزشی ۲۲۷

فصل ۳۴ همکاری در کار گروهی ۲۳۳

فصل ۳۵ راهبری سازمان‌های ورزشی ۲۳۷

فصل ۳۶ نقش‌های کلیدی در سازمان‌های ورزشی ۲۵۱

فصل ۳۷ اساسنامهٔ سازمان ۲۵۷

فصل ۳۸ بهداشت و ایمنی ۲۶۱

فصل ۳۹ محافظت ۲۶۵

فصل ۳۳

دکتر محمد خبیری

محیط عمل سازمان‌های ورزشی

الف) نظام ورزشی شما ۲۲۸

ب) شناخت محیط ورزشی شما ۲۲۹

ج) راهکارها ۲۳۰

د) پرسش‌ها ۲۳۱

الف) نظام ورزشی شما

برای مدیریت اثربخش سازمان، باید محیط‌های عمل خود چه داخلی و چه خارجی را بشناسید. این شناخت مستلزم آگاهی از این نکته است که سازمان شما در کجای جنبش المپیك قرار دارد. همچنین، مهم است بدانید سازمان شما در کجای نظام ورزشی کشورتان قرار دارد. این مسئله به شما می‌گوید برای موفق شدن باید با چه کسی کار کنید.

نظام ورزش کشور از سازمان‌های گوناگونی تشکیل می‌شود که بر ورزش از نظر سیاست‌گذاری، اعتبارات، یا اجرای برنامه‌ها تأثیر می‌گذارد. این نظام از سازمان‌هایی تشکیل می‌شود که با ورزش ارتباط دارند، مثل باشگاه‌ها و لیگ‌ها؛ و سازمان‌هایی که با ورزش ارتباط مستقیمی ندارند، ولی بر ورزش تأثیر می‌گذارند، مثل حامیان مالی و بخش‌های دولتی.

ذی‌نفعان

ذی‌نفع فردی است که از سازمان سود یا بهره می‌برد. این سود ممکن است مادی یا معنوی باشد. همچنین، ممکن است جنبهٔ روانی داشته باشد، مثل علاقهٔ عموم مردم از عملکرد ورزشکاران کشورشان در بازی‌های المپیك. برای مثال، ذی‌نفعان باشگاه ورزشی عبارت‌اند از:

- اعضا، ورزشکاران، و مسئولان
- والدین
- مدارس
- فدراسیون ملی
- حامیان مالی
- داوطلبان
- اعضای هیئت مدیره
- کارمندان حقوق‌بگیر (اگر وجود داشته باشد)
- دولت.

باید بدانید ذی‌نفعان شما چه کسانی‌اند، زیرا مسلماً انتظاراتی از سازمان دارند. می‌توانند بر راهبردهای سازمان اثرگذار باشند یا فرصت‌هایی را برای شرکت‌کنندگان فراهم نمایند (فصل ۳۳). باید بدانید کدام یك از ذی‌نفعان بیشترین اهمیت را دارند تا بتوانید بر انتظارات و نیازهای آن‌ها تمرکز کنید.

تأثیر دولت

دولت شما عضوی کلیدی در نظام ورزشی شما در گسترش سیاست‌گذاری، اجرای برنامه‌ها، و تأمین منابع مالی است. همهٔ این موارد، صرف‌نظر از بزرگی و کوچکی آن بر سازمان شما تأثیر خواهند گذاشت.

به ویژه، نگرش سیاسیون به ورزش، اهمیت ورزش در سیاست یا ابزار سیاسی بودن ورزش، و روابط بین سازمان‌های مسئول ورزش در کشور، جملگی آثار مهمی بر سازمان شما خواهند گذاشت. برای مثال، اگر در سیاست‌های دولت ورزش ابزاری برای سلامت یا کاهش جرم در جوانان قلمداد شود، به سادگی می‌توان به اعتبارات ورزشی بیشتر دسترسی پیدا کرد و از این بابت

به اجرایی شدن برنامه‌ها کمك کرد. اگر ارتباط بین سازمان‌های ورزشی و بخش‌های دولتی ضعیف باشد، به سختی می‌توانید از ورزش حمایت کنید یا آن را گسترش دهید. ثبات دولت‌ها و سیاستمداران کلیدی نیز بر توانایی شما در برنامه‌ریزی و فعالیت‌های درآمدی تأثیر خواهد گذاشت. شاید مهم‌تر از همه ارزشی است که سیاست‌های دولت برای تربیت بدنی کودکان قائل می‌شود. این سیاست سبب دیکته کردن ارزش‌ها به ورزش می‌شود یا برعکس.

تأثیر دولت بر بسیاری از سازمان‌های ورزشی مهم است، زیرا دولت‌ها تعیین می‌کنند که چه سیاست‌هایی مهم است و تعیین می‌کنند اعتبارات در کجا هزینه شود. بنابراین، مسئولیت دارید راهبرد دولت به ورزش، و آثار آن بر شما و آنچه را می‌خواهید انجام دهید بشناسید و در صورت امکان به شکل‌گیری سیاست‌های ورزش کمك کنید.

ب) شناخت محیط ورزشی شما

ارزیابی محیط خارجی

هر چند در داخل نظام ورزشی کشور خود عمل می‌کنید، هر سازمانی در این نظام در محیط منحصر به فرد خود عمل می‌کند. عوامل موجود در محیط بیرونی فرصت‌اند، ولی چالش‌هایی را نیز بر سازمان شما تحمیل خواهند کرد. بنابراین، باید از عوامل محیط عملیاتی زیر و تأثیرگذار بر مدیریت آگاه باشید:

- **عوامل سیاسی.** عبارت‌اند از قوانین و سیاست‌ها مثل موضوعات مطرح در کمیتهٔ بین‌المللی المپیك یا آژانس جهانی دوپینگ‌زدایی.
- **عوامل اجتماعی- فرهنگی.** روشی است که در آن جامعه شکل می‌گیرد و رفتار می‌کند مثل جمعیت سالمند و تمایلی که برای تماشای ورزش وجود دارد تا شرکت در آن.
- **عوامل اقتصادی.** مثل قدرت اقتصادی و میزان تخصیص منابع به طرح‌های خاصی که اهداف سیاسی دولت را تحقق می بخشند .
- **عوامل حقوقی.** سازمان‌های ورزشی جدای از سایر بخش‌های اجتماعی عمل نمی‌کنند، بنابراین سازمان شما نیز تحت تأثیر قوانین حقوقی کشور است. در نتیجه، باید تا حدودی از مقرراتی که بر سازمان ورزشی شما تأثیر می‌گذارند آگاه باشید.

ارزیابی محیط داخلی

ارزیابی محیط داخلی باید بر چهار حوزهٔ اساسی زیر متمرکز شود:

۱. **منابع فیزیکی.** اقلام مصرفی سازمان شما مثل تجهیزات یا تأسیسات، قدمت و شرایط این اقلام، و میزان استفادهٔ بالقوه از آن‌ها برای افزایش خدمات و منفعت‌رسانی
۲. **منابع انسانی.** داوطلبان و کارمندان حقوق‌بگیر با توجه به نقش‌های مورد نیاز، مهارت‌ها، و دسترسی به تجارب و توانایی آن‌ها برای سازگاری با تغییرات بالقوه
۳. **منابع مالی.** سازمان از نظر مالی چگونه تأمین می‌شود، مدیریت درآمد و هزینه، و ارتباط بین ذی‌نفعان مالی کلیدی
۴. **مدیریت عملیاتی.** مثل خدمات چگونه عملیاتی می‌شوند، این عملیات کجا انجام می‌شود، منابع موردنیاز خدمات گوناگون چقدر است و خدمات چگونه تأمین می‌شود

در هر یك از این حوزه‌ها، باید عملکرد قبلی را بررسی و ارزیابی کنید تا بتوانید دلایل موفقیت یا شکست قبلی سازمان را

شناسایی کنید. باید بتوانید آن‌ها را تبیین کنید تا از گذشته پند بگیرید. سپس، باید عملیات جاری درون سازمان را ارزیابی کنید. باید بر اتفاقی که واقعاً می‌افتد تمرکز کنید، نه اینکه سیاست‌ها و راهبردها بگویند چه اتفاقی باید رخ دهد. در این صورت، ارزیابی واقعی با اطمینان آن چیزی را منعکس خواهد کرد که در محیط درونی وجود دارد.

ج) راهکارها

برای اطمینان از اینکه آیا سازمان اثربخش و کارآمد اداره می‌شود، باید از خود سؤال کنید:

- دولت تا چه حدی به ورزش اهمیت می‌دهد؟
- سازمان من در ورزش کشورم تا چه حد اهمیت دارد؟
- ساختار ورزشی کشورم تا چه حد بر ورزش تأثیر دارد؟ چگونه می‌توان آن را توسعه داد؟
- آیا ذی‌نفعان برای کار سازمان من ارزشی قائل‌اند؟
- آیا سیاست تربیت بدنی مدارس از شرکت کردن در فعالیت‌های ورزشی حمایت می‌کند؟
- آیا مردم کشورم برای ورزش ارزش قائل‌اند؟
- به ویژه، آیا والدین به مشارکت کودکان خود در ورزش ارزش می‌گذارند؟
- منابع مالی ورزش در کشور چگونه تأمین می‌شود؟
- برای تأمین منابع مالی چه کاری باید انجام دهم؟
- آیا می‌توانم منابع مالی را گسترش دهم یا باید از خیر آن بگذرم؟
- برای توسعهٔ اثربخشی سازمان چه کار باید انجام دهم؟
- چه فعالیت‌هایی باعث می‌شود تا مردم از سازمان ورزش فاصله بگیرند؟ آیا می‌توانم کاری برای جلوگیری از رخداد آن انجام دهم؟
- چه ورزش‌هایی رقبای اصلی ورزش تحت مدیریت من هستند؟ چه کاری دربارهٔ آن می‌توانم انجام دهم؟
- مسئولیت‌های قانونی سازمان چیست؟
- مسئولیت‌های حقوقی هیئت مدیره چیست؟
- چه خطرهایی سازمان ورزش مرا تهدید می‌کنند؟ چگونه می‌توان آن‌ها را کنترل کرد؟
- چه فعالیتی در ورزش و نظام حقوقی کشور مسامحه تلقی می‌شود؟
- آیا دغدغه‌های بهداشتی و ایمنی وجود دارند که بر سازمان ورزش تحت مدیریت من تأثیرگذار باشند؟
- جذب داوطلبان تا چه میزان ساده است؟ آیا این روش ادامه پیدا خواهد کرد؟

د) پرسش‌ها

۱. سازمان شما در کجای نظام ورزش کشور جای دارد؟

۲. ذی‌نفعان اصلی شما چه کسانی‌اند؟

۳. این ذی‌نفعان چه تأثیری بر سازمان شما دارند؟

۴. شما با این ذی‌نفعان چگونه کار می‌کنید؟

فصل ۳۴

دکتر محمد خبیری

همکاری در کار گروهی

الف) مقدمه ۲۳۴

ب) ایجاد همکاری ثمربخش ۲۳۴

ج) پرسش‌ها ۲۳۶

الف) مقدمه

بیشتر کارهایی که شما و سازمان شما انجام می‌دهد مستلزم همکاری با سازمان‌های دیگر است. همکاری کردن به شما فرصت می‌دهد تا خدماتی را عرضه کنید که ممکن است ظرفیت عرضهٔ آن‌ها را به تنهایی نداشته باشید. برای مثال، با همکاری با دانشگاه می‌توانید از ورزشکاران حمایت‌های علمی ورزشی کنید در حالی که با منابع صرف خودتان قادر به این کار نیستید. مفهوم هم‌افزایی در اینجا اهمیت می‌یابد. در همکاری با سایرین این عقیده وجود دارد که دو سازمان بیش از یك سازمان می‌توانند خدمات عرضه کنند.

ب) ایجاد همکاری ثمربخش

همکاری در موارد زیر یاری‌رسان است:

- اجرای رویداد
- عرضهٔ خدمات تخصصی و کارشناسانه
- تحقق اهداف دولت در ورزش، بهداشت، و تعلیم و تربیت
- افزایش دستیابی به اعتبارات و سایر منابع
- تدارك تیم‌های ویژهٔ رویدادهای مهم
- آموزش کارکنان و داوطلبان.

برقراری و حفظ همکاری کار سختی است. باید تمایل به همکاری را تشخیص دهید، در این صورت است که تعهد کامل برای همکاری دوطرفه به وجود می‌آید. همکاری ثمربخش هنگامی به وجود می‌آید که:

- اهداف همکاری روشن باشد. بدون آن، ضرورت همکاری روشن نمی‌شود. در حقیقت، اگر نتوانید اهداف روشنی تدوین کنید، دلیلِ همکاری زیر سؤال می‌رود.
- نقش‌های کاری را باید به روشنی تخصیص داد. این عمل معلوم می‌کند که چه کاری باید انجام شود و چه کسی مسئول چه کاری است.
- بر نشانه‌ها و اهداف عملکرد توافق گردد. این عمل فرصتی فراهم می‌کند تا بر پیشرفت و عملکرد نظارت شود و نشان دهد آیا همکاری جنبهٔ اثربخش دارد.
- بر منابع توافق گردد. منابع مورد نیاز تأمین اهداف را محقق می‌سازند. همکاری الزاماً نباید مساوی باشد، ولی باید در مورد آن توافق شود. هر چیزی که مورد توافق قرار می‌گیرد، باید قابل دسترسی باشد.
- روابط بین فردی باید با توجه به اعتماد و صداقت تقویت شود. این روابط اغلب از سایر موارد ذکر شده مهم‌تر است، زیرا بدون آن همکاری نتیجه نخواهد داد.
- روش مقابله با بحث و جدل وجود داشته باشد. اگر بر سر مواردی از چگونگی همکاری توافق حاصل نشد، چه باید کرد و چگونه باید آن را انجام داد. باید آن‌ها را پیش‌بینی کنید و راهکارهایی برای مقابله با آن‌ها داشته باشید.

هنگام ایجاد همکاری به موارد زیر توجه داشته باشید:

- آرمان‌ها و اهداف
  - هدف از همکاری چیست؟
  - چه ارزش افزوده‌ای خواهد داشت؟
  - آیا این ارزش افزوده از هزینه‌های همکاری فراتر است؟
  - موفقیت چگونه تعیین می‌گردد؟
- راهبرد و فعالیت‌ها
  - در سایهٔ همکاری، اهداف چگونه محقق می‌شوند؟
- عضویت
  - چه کسانی باید همکاری داشته باشند؟
  - چه کسی همکار اصلی است؟
- مدیریت همکاری
  - تصمیم‌ها چگونه گرفته می‌شوند؟
  - مسائل اصلی چگونه مطرح و حل و فصل می‌شوند؟
  - اصل اساسی در همکاری چیست؟
  - مسئولیت‌ها در همکاری چگونه به شراکت گذاشته می‌شوند؟
  - عملکرد چه زمانی و چگونه بررسی می‌شود؟
  - تضادها چگونه حل و فصل می‌شوند؟
- منابع
  - منابع همکاری چگونه تأمین می‌شود؟

اگر تأمین منابع با مشکلاتی روبه‌رو می‌شود و انتظارات اعضا از آنچه شما تأمین می‌کنید فراتر است، باید کار بیشتر بکنید تا همکاری سایر سازمان‌ها جلب شود. برای ساده شدن این فرایند ممکن است تمایل داشته باشید به سراغ شرکای غیرسنتی مثل سازمان‌های بهداشتی و شرکای سنتی‌تر مثل مدارس بروید. کلید این مسئله، شناخت سازمان‌هایی است که می‌توانند به شما بیشتر کمك کنند و برای خدمات سازمان شما ارزش بیشتری قائل شوند.

ج) پرسش‌ها

۱. آیا حوزه‌هایی برای ایجاد همکاری بالقوه در سازمان شما وجود دارد؟

۲. شما برای جلب این همکاری‌ها به چه چیزهایی نیاز دارید؟

۳. اثربخشی همکاری موجود شما چگونه است؟

فصل ۳۵

دکتر محمد خبیری

راهبری سازمان‌های ورزشی

الف) راهبری چیست؟ ۲۳۸

ب) اصول کلیدی راهبری مناسب ۲۴۰

ج) اصول جهانی راهبری مناسب جنبش المپیك و ورزش ۲۴۲

د) پرسش‌ها ۲۴۹

الف) راهبری چیست؟

از آنجا که ورزش ریشه در اخلاق و رقابت منصفانه دارد، راهبری ورزش بالاترین استانداردها را با توجه به شفافیت، مردم‌سالاری، و پاسخگویی در خود پرورش می‌دهد. «ژاك روگ، رئیس کمیتهٔ بین‌المللی المپیك»

راهبری عبارت است از نظام‌ها و فرایندهایی که با اطمینان به جهت کلی، اثربخشی، نظارت، و پاسخگویی سازمان توجه دارند. «مرکز ملی متخصصان راهبری انگلستان»

از آنجا که ورزش به سلسله‌ای از اعتبارات دولتی و حمایت مالی شرکت‌های خصوصی و افراد وابسته است، مسئولان ادارهٔ ورزش باید اطمینان حاصل کنند که ورزش به روش مطلوبی مدیریت شود. این امر مستلزم طرح این سؤال است که در سازمان ورزشی، مسئولیت نهایی با کیست؟

هیئت مدیره و مدیریت سازمان

سازمان ورزشی، کم و بیش، نظام‌نامه یا اساسنامه‌ای دارد که آرمان‌ها و اهداف، و نحوهٔ ادارهٔ کارش در آن قید شده است. این اساسنامه شامل انتخاب مسئولان نیز می‌شود، از جمله رئیس و اعضای هیئت اجرایی که مسئولیت پیشبرد وظایف سازمان را بر عهده دارند.

کار روزانهٔ سازمان را داوطلبان یا مدیر اجرایی حقوق بگیر یا رئیس هیئت مدیرهٔ اجرایی پی‌گیری و اجرا می‌کند. این افراد در کل مسئولیت دارند تا سازمان را مدیریت کنند، در حالی که هیئت مدیره مسئول کلی راهبری سازمان به شمار می‌رود.

وظایف هیئت اجرایی

سازمان برای گسترش و همکاری‌های اقتصادی روشی را برمی‌گزینند که در آن هیئت اجرایی باید برخی وظایف را فهرست‌بندی و تدوین کند. اعضای هیئت اجرایی باید:

- کاملاً توجیه شوند و با انگیزهٔ خوب عمل کنند و تا حد امکان از منافع سازمان دفاع نمایند.
- منصفانه عمل کنند.
- با قوانین هماهنگ باشند و بر اساس منافع ذی‌نفعان عمل کنند.
- دربارهٔ مسائل سازمان قضاوت واقعی و مستقل از مدیریت داشته باشند.
- وقت کافی بگذارند.
- به اطلاعات دقیق، وابسته، و به‌روز دسترسی داشته باشند.

بنابراین، این موارد آهنگ هدایت، صداقت، واقعیت‌گرایی، و مسئولیت‌های هیئت اجرایی را تنظیم می‌کند و نقش شمای مدیر را شفاف می‌سازد. ضمناً نقشی حیاتی دارد که آیا هیئت اجرایی می‌تواند وظایف خود را اثربخش انجام دهد و اطلاعات به‌روز و مناسبی را تأمین کند که مبانی تصمیم‌گیری‌های هیئت مدیره است.

هیئت اجرایی، همچنین می‌تواند با اطمینان و با استفاده از آخرین تکنیك‌های مدیریت و نیز استفاده از ابزارهای دقیق شناخت و نظارت، وظایف سازمان را انجام دهد. این موارد را می‌توان به شرح زیر خلاصه کرد:

- **ارزش‌ها، بیانیهٔ مأموریت، آرمان‌ها، و اهداف سازمان.** شما و هیئت اجرایی باید به طور مرتب ارزش‌ها، بیانیهٔ مأموریت،

آرمان‌ها، و اهداف سازمان را بررسی کنید. برای مثال، کمیتهٔ ملی المپیك می‌تواند این کار را در شروع هر المپیادی انجام بدهد. چیزی که مهم است، این موارد در سرتاسر سازمان و به همهٔ کسانی که با آن‌ها در ارتباط‌اند باید توضیح داده شود.

- **تدوین راهبرد (فصل ۳۹).** همهٔ سازمان‌های اثربخش، برنامهٔ راهبردی و توسعه‌ای شفافی دارند. اجرای این برنامهٔ راهبردی وظیفهٔ هیئت مدیره و مدیریت در قالب کار مشترکی است. در بسیاری از سازمان‌ها، برنامه‌ریزی راهبردی از مدیریت آغاز می‌شود، سپس برای بحث، تغییر (در صورت ضرورت)، و در نهایت تأیید به هیئت مدیره عرضه می‌شود. تدوین برنامه‌های اجرایی مطلوب، بودجه‌بندی، و برنامه‌های کاری را مدیریت انجام می‌دهد. با وجود این، وظیفهٔ هیئت مدیره به این موارد خلاصه نمی‌شود، بلکه باید بر پیشرفت برنامه‌های عملیاتی با استفاده از شاخص‌های عملکرد نظارت داشته باشد و اطمینان حاصل کند که بودجه‌های تدوین شده در جای خود مصرف شوند.
- **مدیریت و پایش خطر (فصل ۴۸).** هیئت اجرایی همچنین باید اطمینان حاصل کند که بر همهٔ مخاطراتی که سازمان را تهدید می‌کند به دقت نظارت شود. این مسئله زمانی با اطمینان محقق می‌شود که در فرایند مدیریت خطری وجود داشته باشد و بتواند همهٔ مخاطرات احتمالی را پیش‌بینی کند.
- **ساختار مدیریت.** هیئت اجرایی مسئول ایجاد ساختار مدیریت اثربخش و کارآمد است تا افراد به درستی در پست‌های کلیدی قرار گیرند، حقوق مناسب برای آن‌ها تعیین شود، و اطمینان حاصل کند که بر عملکرد مدیران نظارت می‌شود.
- **برنامه‌ریزی جانشین.** باید سیاستی برای برنامهٔ جانشینی وجود داشته باشد، نه فقط برای اعضای اجرایی کلیدی، بلکه برای خود هیئت اجرایی.
- **تبعیت.** هیئت اجرایی باید اطمینان حاصل کند که در تمامی حوزه‌های اجرایی خود تابع سازمان است. این حوزه‌ها عبارت‌اند از:
  - قوانین منطقه‌ای و ملی
  - منشور المپیك، اگر سازمان کمیتهٔ ملی المپیك است؛ یا اساسنامهٔ فدراسیون بین‌المللی، اگر سازمان فدراسیون ملی است.
  - نظام‌نامهٔ خود سازمان
  - بهترین اقدام، با توجه به هدایت هیئت اجرایی و مدیریت، یا تضاد منافع.
- **یکپارچگی نظام‌های حسابداری.** هیئت اجرایی باید از یکپارچگی نظام حسابداری و گزارش‌های شفاف و مرتب از وضعیت حساب‌های سازمان اطمینان حاصل کند. این یکپارچگی شامل موارد زیر است: ممیزی مستقل سالانه از حساب‌های سازمان، توجه به توصیه‌های ممیزها، کنترل دقیق بودجه، اطمینان از ارزش پول برای هزینه‌ها، برقراری عملیات مالی شفاف و روشن در سراسر سازمان.
- **نظارت و پایش عملکرد (فصل ۴۵).** هیئت اجرایی باید عملکرد خود را به طور دوره‌ای (سالانه یا دوسالانه) ارزیابی کند. همچنین، باید چگونگی رتق و فتق امور در دورهٔ زمانی مشخصی را بررسی کند و استانداردهایی را برای عملکرد آینده تدوین نماید.

ب) اصول کلیدی راهبری مناسب

رهبری هیئت اجرایی

هر سازمانی باید با هیئت مدیره‌ای اثربخش هدایت و رهبری شود تا در مجموع اطمینان حاصل کند اهدافش محقق شده، جهت‌گیری راهبردی‌اش تدوین شده، و ارزش‌هایش حفظ می‌شود. هر عضوی از هیئت مدیره باید مسئولیت‌های فردی‌اش را در هیئت مدیره بشناسد که شامل مسئولیت‌های حقوقی نیز می‌شود. آن‌ها باید تعهدات حقوقی و مسئولیت‌های جمعی هیئت مدیره را درك کنند و بپذیرند.

تا جایی که با جهت راهبردی ارتباط می‌یابد، هیئت مدیره باید تمرکز خود را بر این جهت‌یابی معطوف کند و از روزمرگی پرهیز نماید. افتراقی روشن باید بین مسئولیت‌های هیئت مدیره و مدیران اجرایی وجود داشته باشد. با وجود این، باید توجه کرد در برخی سازمان‌های کوچك، ممکن است لازم باشد تا اعضای هیئت مدیره خودشان درگیر کارهای اجرایی شوند. در این موارد باید تلاش کرد که بین دوراندیشی هیئت مدیره و مسئولیت‌های اجرایی‌اش فاصله وجود داشته باشد.

کنترل هیئت اجرایی

هیئت مدیره باید مسئولیت جمعی داشته و پاسخگو باشد تا اطمینان حاصل شود سازمان عملکرد مناسبی دارد، حلال مشکلات است، و به تعهدات خود پای‌بند است. هیئت مدیره باید به نحوی امور را انجام دهد که تعهدات و سایر نیازهای حقوقی محیطش را رعایت کند، مثل جنبش المپیك، اولویت‌های دولتی، ارزش‌های حامیان، قراردادها، و جز آن.

چنانچه قبلاً گفتیم، مدیریت خطر از جمله مسئولیت‌های هیئت مدیره و کسانی است که سازمان شما را اداره می‌کنند. مدیریت خطر مناسب و واقعی باید کل سازمان را پوشش دهد و سازوکارهای روبه‌رو شدن و تعدیل خطرها در زمان و رویهٔ مناسب را پیش‌بینی کند.

هیئت مدیره باید مسئولیت‌ها و وظایف روشنی داشته باشد و باید خود را به شکلی انتظام بدهد که همهٔ آن‌ها به شکلی اثربخش اجرا شود. به علاوه، هر عضوی از اعضای هیئت مدیره باید وظایف و مسئولیت‌های روشنی داشته باشند. اعضا باید محل مناسبی برای استقرار و نیز آموزش‌های لازم و حمایت‌های مستمر داشته باشند (در صورت نیاز با استفاده از آژانس‌های بیرون از سازمان) تا بتوانند وظایف خود را به خوبی انجام دهند.

بررسی و عضویت مجدد اعضای هیئت اجرایی

هیئت مدیره باید، دوره‌ای، خودشان و اثربخشی سازمانشان را بازنگری کند. عملکرد سازمان در کل با شاخص‌های عملکرد و بررسی بیرونی آن بررسی می‌شود که برای سازمان اثربخش حیاتی است.

تغییر ترکیب اعضای هیئت مدیره اغلب موضوعی ظریف و سخت است، ولی وظیفه‌ای مهم به شمار می‌رود. بحث و گفتگو و استفاده از مشاوران متخصص از جمله روش‌هایی است که بسیاری از سازمان‌ها از آن‌ها استفاده می‌کنند. مهم این است که از تجارب به دست آمده از همهٔ بخش‌ها استفاده شود.

بسیاری از سازمان‌ها اساسنامه دارند که نحوهٔ انتخاب هیئت مدیره را تعیین می‌کند. بنابراین، فراخوان اعضای جدید هیئت مدیرهٔ ماهر، اغلب موضوعی بحث‌برانگیز و خیلی ظریف است. به علاوه، اعضای هیئت مدیره اغلب تمایلی ندارند موقعیتشان را در هیئت مدیره از دست بدهند. با وجود این، جایی که ضرورت دارد و سازمان به داشتن اعضای هیئت مدیره‌ای ماهر نیاز پیدا می‌کند، اغلب سازمان‌ها می‌کوشند این قبیل اعضا را فراخوان و جذب کنند. بسیاری از سازمان‌ها، ماده‌ای در اساسنامهٔ خود

دارند که اجازه می‌دهد تعدادی اعضای علی‌البدل در هیئت مدیره وجود داشته باشند، بنابراین فرایند انتخاب را تا حدی تعدیل می‌کند. اگر در اساسنامهٔ سازمان خود چنین بندی ندارید می‌توانید آن را اضافه کنید.

تفویض اختیار هیئت اجرایی

هیئت مدیره باید نقش و عملکرد کمیته‌های فرعی، مدیران سازمان (رئیس، دبیر کل، نواب رئیس، خزنه‌دار)، مدیر اجرایی، و سایر کارمندان و نماینده‌ها را تبیین و مشخص کند و عملکرد آن‌ها را پایش نماید. این مسئله شامل موارد زیر می‌شود:

- تدوین نقش‌های روشن و مجزا
- تفویض اختیار اثربخش و دادن مسئولیت
- تدوین شرح وظایف روشن و بدون ابهام در جاهایی که لازم است
- پایش عملکرد سازمان در کل، هیئت مدیره، کارمندان، و کمیته‌های فرعی.

یکپارچگی هیئت اجرایی و اعضا

هیئت مدیره و اعضای آن باید با توجه به استانداردهای اخلاقی عمل کنند و اطمینان حاصل کنند که با تضاد منافع به طور شایسته برخورد کنند. هیچ گونه منفعت شخصی در معاملات کاری هیئت مدیره پذیرفتنی نیست. برخورد با تضاد منابع باید روندی منظم داشته باشد که اغلب رئیس هیئت انجام آن را بر عهده دارد و از اعضا می‌خواهد که بیان دارند آیا تضاد منافعی دارند، و اگر دارند، اطمینان حاصل کند که در نتایج مباحثی که آن مورد خاص مطرح می‌شود تأثیرگذار نباشند یا مشارکت نداشته باشند.

گشاده‌رویی هیئت اجرایی

هیئت مدیره باید در مقابل ذی‌نفعان، سودرسانان، شرکا، و سایر کسانی که در کار نقشی دارند، گشاده‌رو، پاسخگو، و مسئول باشند. فرهنگ ارتباط و مشاوره، نه تنها باید در بین اعضای هیئت مدیره در بین جلسات، بلکه در سایر بخش‌ها وجود داشته باشد. فناوری‌های جدید می‌توانند در تحقق این موضوع نقش مهمی داشته باشند (فصل ۴۴).

سازمان نیز باید گشاده‌رو و مسئول باشد و تا جایی که امکان دارد ذی‌نفعان را درگیر کند. برای مثال، این روزها سازمان‌های بسیاری مبادرت به ایجاد کمیسیون‌های ورزشی برای خود کرده‌اند تا اطمینان پیدا کنند نظرات مهم ذی‌نفعان در تصمیم‌گیری لحاظ می‌شود. این مسئله را کمیتهٔ بین‌المللی المپیك نیز تشویق می‌کند.

وابستگی به اساسنامه

ضرب‌المثل «در جادهٔ مستقیم گم نمی‌شوید» دربارهٔ اساسنامهٔ سازمان کاربرد دارد. اگر اساسنامه قدیمی باشد، باید بازنگری شود. با وجود این، زمانی که در مورد آن توافق شد، باید دقیقاً رعایت شود.

اجرای مدیریت مناسب

تهیه و تدوین برنامه‌های راهبردی و عملیاتی، شاخص‌های عملکردی، مدیریت خطر و مالی، امور بازاریابی، مدیریت نیروی انسانی، و بسیاری از راهبردهای مدیریت مدرن، جملگی سازمان‌های اثربخش و کارا را تضمین می‌کنند که باید از سوی هیئت مدیره رهبری و هدایت شوند. به علاوه، پیوند بین اهداف عملیاتی و راهبردی، تا حد چشمگیری در انجام فعالیت خوب سازمان نقش دارد.

فرهنگ مناسب راهبری

در حالی که اقلام فهرست کنترل «راهبری خوب» را علامت می‌زنید، باید بدانید فرهنگ خوب راهبری سازمان از همه چیز مهم‌تر است و شما و هیئت مدیره باید این اصل را بپذیرید.

این موضوع در سازمان، با مصادیق زیر به نمایش درمی‌آید:

- دستور جلسه. دستور جلسه پنجره‌ای است که فرهنگ راهبری را در سازمان نشان می‌دهد. آیا مطالب عرضه شده به هیئت مدیره، تصویری واقعی از سازمان است و حاضرین در جلسه قادرند تصمیمات صحیح و به موقع اتخاذ کنند؟
- بیان اطلاعات شفاف در جلسات که به صورت ادواری برگزار می‌شود.
- آگاهی مستمر از مسئولیت‌های راهبری هیئت مدیره که شما نیز آن را درك می‌کنید.
- تمایل به روبه‌رو شدن با مسائل
- آگاهی از خطر.

الگوی همکاری مناسب

ادارهٔ خوب سازمان به همکاری بین هیئت مدیره بستگی دارد-که با رئیس و تیم پشت سر او هدایت می‌شود. از نکات بسیار مهم، رابطهٔ بین رئیس و شخص مسئول و مدیر سازمان است که به آن دبیرکل یا مدیر اجرایی گویند. مسئلهٔ مهم این است که با توجه به برنامه‌ای مرتب و ادواری با هم ارتباط داشته باشند تا بین راهبری و جنبه‌های مدیریت سازمان شفافیت کاملی وجود داشته باشد. رهبری قوی هنگامی به وجود می‌آید که هر دو بخش، برای تحقق این رابطهٔ کاری کامل، سخت تلاش کنند.

ج) اصول جهانی راهبری مناسب جنبش المپیك و ورزش

در سال ۲۰۰۸، کمیتهٔ بین‌المللی المپیك اصول جهانی راهبری مناسب جنبش المپیك و ورزش را تعریف کرد که در کنگرهٔ المپیك در کپنهاگ در سال ۲۰۰۹ به طور کامل تأیید شد. اصول راهبری مناسب و تأیید شده به شرح زیرند.

۱. **چشم‌انداز، بیانیهٔ مأموریت و راهبرد**

۱,۱ چشم‌انداز

- چشم‌انداز و هدف‌های کلی سازمان باید به روشنی تعریف و قابل توضیح باشند.

۲,۱ بیانیهٔ مأموریت

- بیانیهٔ مأموریت باید شامل موارد زیر باشد:
  - رشد و توسعهٔ ورزش از طریق سازمان‌های غیرانتفاعی
  - ارتقای ارزش‌های ورزش
  - سازماندهی مسابقات
  - اطمینان از مسابقات ورزشی عادلانه در همهٔ زمان‌ها
  - حفاظت از اعضا، به ویژه ورزشکاران

- همبستگی
- احترام به محیط زیست.

۳,۱ راهبرد

- راهبرد باید در راستای چشم‌انداز باشد و به طور مرتب خود را با محیط سازگار کند.
- راهبرد سازمان‌های ورزشی باید در بالاترین سطح سازمان استادانه تدوین شود.

۲. ساختارها، مقررات، و فرایند دمکراتیک

۱,۲ ساختارها

- همهٔ سازمان‌های ورزشی موجود در جنبش المپیك و ورزش باید با توجه به مفهوم عضویت در درون نهادهای شکل گرفته طبق قوانین عملی انجام شود.
- سازمان‌های ورزشی باید شامل اشخاص حقیقی یا حقوقی باشد که سازمانی را شکل دهند و در شکل‌گیری سازمان خود سهیم باشند.
- ذی‌نفعان سازمان از همهٔ اعضایی شکل می‌گیرد که سازمان، و نهادهای بیرونی آن را شکل داده‌اند و یا با سازمان در ارتباطاند یا منافعی با سازمان دارند.

۲,۲ مقررات شفاف

- همهٔ مقررات سازمان و نهاد اداری از جمله اساسنامه یا نظام‌نامه و سایر رویه‌های قانونی باید روشن، شفاف، آشکار، قابل تبلیغ، و به سهولت در دسترس باشند.
- مقررات روشن سبب شناخت، قابلیت پیش‌بینی، و سهولت در ادارهٔ مناسب امور می‌شود.
- رویهٔ اصلاح یا تغییر مقررات نیز باید روشن و شفاف باشد.

۳,۲ نهادهای راهبری

- اندازهٔ نهادهای راهبری باید کافی و با اندازهٔ سازمان‌های ورزشی همسو باشد.
- وظایف و مسئولیت‌های نهادهای ورزشی باید به روشنی در چارچوب مقررات کاربردی تعریف شود و در صورت نیاز بازنگری و تغییر کند.
- نهادهای راهبری باید کمیته‌های ثابت و موقتی را با مسئولیت‌های ویژهٔ هر کمیته به وجود آورند تا بتوانند وظایف خو را انجام دهند.
- سازمان‌ها باید برای انتخاب یا انتصاب اعضای نهادهای راهبری، ملاك‌های مناسبی تدوین کنند تا نهاد راهبری در سطح بالا، شایسته، و با کیفیت خوب هدایت شود.

۴,۲ نمایندگی نهادهای راهبری

- در درون نهادهای راهبری، اعضای سازمان باید سازمان را نمایندگی کنند.
- برای محافظت و حمایت از گروه‌های اقلیت باید توجه ویژه اتخاذ شود.

۵,۲ فرایندهای دموکراتیك

- فرایندهای دموکراتیك مثل انتخابات باید با قوانین دقیق، شفاف، و منصفانه راهبری شود.

۶,۲ ویژگی‌های نهادهای مربوط

- در بین نهادهای مختلف از جمله مجمع عمومی، هیئت اجرایی، کمیته‌ها یا نهادهای انضباطی باید مسئولیت‌ها به روشنی تعیین شوند.
- در بین نهادهای مسئول مدیریت، نظارت و کنترل سازمان‌های ورزشی باید توازن قدرت داشته باشد.
- وجود اصل بررسی‌های دوره‌ای و ترازنامه.

۷,۲ تصمیم‌گیری

- همهٔ اعضای سازمان‌های ورزشی حق دارند از طریق روش‌های مناسب، نظرات خود را دربارهٔ موارد دستور جلسه بیان کنند.
- اعضا حق رأی دارند و می‌توانند به شکل مناسب و به ترتیبی که در مقررات و قوانین نهاد راهبری تعریف شده، از حق رأی خود استفاده کنند.
- نهادهای تصمیم‌گیر حق دارند قبل از تصمیم‌گیری، به همهٔ اطلاعات مربوط دسترسی کامل داشته باشند.
- نهادهای سازمان‌ها باید با توجه به برنامه‌ای مرتب، وظایف و تعهدات خود را انجام دهند (برای مثال، برگزاری جلسهٔ سالانهٔ مجمع عمومی، اگر امکان دارد).

۸,۲ تضاد منافع

- اصل کلی این است که اعضای هر نهاد تصمیم‌گیر باید در تصمیم‌گیری‌هایشان مستقل باشند.
- هیچ فردی نباید تصمیم‌های خود را با توجه به منافع تجاری یا شخصی خود اتخاذ کند.
- رویه‌های مناسب باید اتخاذ شوند تا از تضاد منافع جلوگیری شود.

۹,۲ انتخاب یا انتخاب مجدد صاحب‌منصب‌ها به طور منظم

- دورهٔ هر صاحب منصب باید قبلاً مشخص باشد تا امکان انتخاب یا انتخاب مجدد صاحب‌منصب‌ها به طور مرتب وجود داشته باشد (برای مثال، چهار سال یك بار).
- کاندیداهای جدید باید به مشارکت تشویق شوند.

۱۰,۲ تصمیمات و استیناف

- هر عضوی در سازمان ورزشی اگر مورد اتهام در تصمیم انضباطی باشد، باید به او امکان داد تا به مرجع حقوقی مستقل در درون حوزهٔ ورزش استیناف دهد.
- هنگامی که تصمیمی علیه عضوی گرفته می‌شود، باید بین شفافیت و محافظت از زندگی خصوصی وی، تعادل مناسب برقرار شود.

۳. بالاترین سطح استانداردهای شایستگی، صداقت، و اخلاق

۱,۳ شایستگی اعضای هیئت اجرایی

- اعضای هیئت اجرایی باید با توجه به توانایی، شایستگی، کیفیت، ظرفیت راهبری، صداقت، و تجربه‌شان انتخاب شوند.
- به استفاده از تخصص‌های بیرونی، در قلمروهای خاص و هنگام ضرورت، باید توجه داشت.

۲,۳ قدرت امضا

- راهبری خوب مستلزم پایش مالی مطلوبی است.
- برای دور شدن از سوء استفادهٔ قدرت نمایندگان (به ویژه سوء استفادهٔ اعضا)، قوانین کافی باید تدوین و تصویب شود و در بالاترین سطح پایش گردد.
- قوانین و مقرارت دقیق، روشن، و شفاف باید تدوین و به کار گرفته شوند، همچنین سیستم‌های کنترلی مؤثر و بررسی‌های دوره‌ای و ترازنامه‌ها در جای خودشان انجام شوند.
- قاعده‌ای کلی آن است که تعهدات الزام‌آور را فقط یك نفر امضا نکند.

۳,۳ مدیریت، ارتباطات، و هماهنگی داخلی

- روابط خوب داخلی کارآیی سازمان‌های ورزشی را تقویت می‌کند.
- گردش خوب اطلاعات در سازمان‌های ورزشی موجب می‌شود تا اعضای درگیر در فعالیت‌های سازمان شناخت بهتری به دست آورند و به مدیران اجازه می‌دهد تا تصمیمات به موقع اخذ کنند و اطلاع دهند.
- هماهنگی و جوّ کاری خوب در کنار سیاست‌های تشویقی و انگیزشی، برای عملکرد توأم با آرامش در سازمان‌ها اجتناب‌ناپذیر است.

۴,۳ مدیریت خطر

- فرایند مدیریت خطر شفاف و کافی باید در جای خود قرار گیرد:
- شناسایی خطرهای بالقوه در سازمان‌های ورزشی
- ارزیابی خطرها
- کنترل خطرها
- پایش خطرها
- آشکارسازی/ شفافیت.

۵,۳ انتصاب اعضای مدیریت

- رهبری فوق مدیریت به شمار می‌رود.
- اکثریت اعضای مدیریت باید افرادی حرفه‌ای باشند.
- داوطلبان باید صلاحیت‌های حرفه‌ای و پیشینهٔ کاری حرفه‌ای بدون نقصی داشته باشند.
- فرایند انتخاب اعضا باید با توجه به ملاك‌های عینی و شفاف تدوین شود.

۶,۳ موازین اخلاقی و مسائل اخلاقی

- تدوین، اصلاح، و اجرای اصول و قوانین اخلاقی
- قوانین اخلاقی باید با الهام از موازین اخلاقی کمیتهٔ بین‌المللی المپیك تدوین شود.
- پایش اجرای اصول و قوانین اخلاقی.

۴. پاسخگویی، شفافیت، و کنترل

۱,۴ پاسخگویی

- همهٔ هیئت‌ها- چه انتخابی و چه انتصابی- باید در مقابل اعضای سازمان و در موارد مشخص به ذی‌نفعان پاسخگو باشند.
- به ویژه، هیئت‌های اجرایی باید در مقابل مجمع عمومی سازمان پاسخگو باشند.
- مدیریت باید در مقابل هیئت اجرایی پاسخگو باشد.
- همهٔ کارکنان باید در مقابل مدیریت پاسخگو باشند.

۲,۴ فرایندها و سازوکارها

- برای پاسخگویی، استانداردها و فرایندهای کافی باید در جای خود قرار گیرند و در دسترس همهٔ سازمان‌ها باشند و پیوسته به کار گرفته و پایش شوند.
- برای سازمان، نهادهای وابسته، مدیریت، و کارکنان باید هدف‌های شفاف و قابل سنجشی تدوین شود. همچنین، ابزارهای ارزیابی نیز باید تدوین شوند.

۳,۴ شفافیت و ارتباطات

- اطلاعات مالی باید به طور مرتب و به شکل مطلوبی به رؤیت اعضا، ذی‌نفعان، و عموم مردم برسد.
- اطلاعات مالی باید طبق روال سالانه بیان شود.
- اظهارنامه‌های مالی سازمان‌های ورزشی باید پیوسته ارائه شوند. همچنین، به سهولت قابل درك و فهم باشند.

۴,۴ موضوعات مالی- قوانین قابل اجرا، مقررات، روش‌ها، و استانداردها

- حساب‌ها باید همسو با قوانین قابل اجرا و اصل «واقعی و منصفانه» تنظیم شوند.
- به کار گرفتن استانداردهای جهانی شناخته شده برای همهٔ سازمان‌های ورزشی- تا جایی که امکان دارد، و برای نهاد بین‌المللی ضرورت دارد- قویاً تشویق می‌شود.
- اظهارنامه‌های مالی سالانهٔ همهٔ سازمان‌ها را باید ممیزهای با کیفیت و مستقل ممیزی کنند.
- پاسخگویی و گزارشات مالی باید به صورت مرتب ارائه شوند.
- اطلاعات دربارهٔ حق‌الزحمه و تدارکات مالی اعضای نهادهای راهبری باید بخشی از حساب‌های مالی باشد.
- دربارهٔ حق‌الزحمهٔ اعضای نهادهای راهبری و مدیران باید قوانین روشنی تدوین و اجرا شوند.
- روش‌های پرداخت حق‌الزحمه باید شفاف، روشن، و دقیق باشند.

۵,۴ سیستم کنترل داخلی

- کنترل داخلی فرایندهای مالی و عملیات آن در درون سازمان‌های ورزشی باید وجود داشته باشد.
- پذیرش سیستم دقیق حفظ مدارك و امنیت اطلاعات باید تشویق شود.
- ساختار سیستم کنترل داخلی به بزرگی و اهمیت سازمان بستگی دارد.
- در سازمان‌های بزرگ ورزشی کمیته‌های ممیزی باید تشکیل شود.

۶,۴ تعلیم و تربیت و آموزش

- برای همهٔ کارکنان جدید، نیروهای داوطلب و همهٔ اعضای هیئت مدیره باید برنامهٔ آموزشی تدوین کرد.
- تعلیم و تربیت و آموزش مستمر مدیران اجرایی، کارکنان، و داوطلبان باید بخشی از عملیات تلقی شود.
- در درون سازمان‌های ورزشی باید ارتقای خودآموزشی و آموزش‌های مرتب تشویق شود.

۵. همبستگی و توسعه

۱,۵ توزیع منابع

- اصل آن است که منابع مالی پیش‌برندهٔ ورزش باید به ورزش اختصاص یابند. به ویژه پس از آنکه هزینه‌های ورزشی ضروری پوشش داده شد، به توسعهٔ ورزش تخصیص داده شود.
- درآمدهای مالی باید منصفانه و به روش مطلوبی توزیع شوند.
- توزیع منصفانهٔ درآمدهای مالی در ایجاد توازن و تعادل و رقابت‌های جذاب در سازمان مؤثرند.
- برای تخصیص درآمدهای مالی، سیاستی روشن و شفاف اجتناب‌ناپذیر است.

۲,۵ مساوات

- منابع باید عادلانه توزیع شود.
- مساوات در ورزش باید تقویت شود.
- حق شرکت در مسابقات باید تشویق شود و برای ورزشکاران نیز این حق محفوظ است که در مسابقات در خور شأن خود شرکت کنند.
- برای سازماندهی رویدادهای ورزشی بزرگ باید فرصت‌ها را فراهم کرد.
- ملاك‌های انتخاب مکان رویداد (میزبان) باید منصفانه و شفاف باشد.

۳,۵ توسعه

- گسترش همکاری بین سازمان‌های ورزشی مختلف در کشورهای در حال توسعه باید تشویق شود.
- گسترش امکانات ورزشی در کشورهای در حال توسعه باید ارتقا پیدا کند.

۶. درگیر کردن، شرکت کردن، و توجه به ورزشکاران

۱,۶ حق شرکت و درگیر شدن ورزشکاران در جنبش المپیك و ورزش و نهادهای راهبری

- حق شرکت ورزشکاران در مسابقات ورزشی در سطح مناسب آن باید محفوظ باشد.
- سازمان‌های ورزشی باید بری از هرگونه تبعیض باشند.
- در سازمان‌های ورزشی، صدای ورزشکاران باید شنیده شود.

ورزشکاران، اعضای کمیسیون ورزشکاران کمیتهٔ ملی المپیك را در پکن انتخاب می‌کنند.

۲,۶ محافظت از ورزشکاران

- برای جلوگیری از استثمار ورزشکاران جوان باید تدابیری اندیشید.
- ورزشکاران را باید در مقابل آژانس‌های غیرپاسخگوی نقل و انتقال بازیکنان محافظت کرد.
- هماهنگی با دولت‌های کشورهایی که به این موضوع حساس‌اند، باید توسعه پیدا کند.
- موازین اخلاقی را باید همهٔ سازمان‌های ورزشی امضا کنند.

۳,۶ بهداشت

- سازمان‌های ورزشی باید قوانینی را برای محافظت از بهداشت (تندرستی) ورزشکاران و کاهش احتمال به خطر افتادن سلامتی بازیکنان تدوین کنند (نظارت پزشکی، تعداد روزهای مسابقات، و آلودگی هوا).

۴,۶ مبارزه با دوپینگ

- سازمان‌های ورزشی باید با دوپینگ مبارزه کنند و سیاست‌های دوپینگ‌زدایی را تقویت کنند.
- کوچك‌ترین اغماض در مبارزه علیه دوپینگ در سازمان‌های ورزشی و در هیچ سطحی نباید به‌وجود آید. این موضوع نباید تشویق شود.
- سازمان‌های ورزشی باید ورزشکاران را در مقابل دوپینگ محافظت و به ویژه با آموزش از وقوع آن پیشگیری کنند.

۵,۶ بیمه

- توصیه می‌شود برای شرایط منجر به مرگ یا آسیب‌های جدی، بیمهٔ اجباری برای همهٔ ورزشکاران نوجوان و جوان برقرار شود.
- در هر زمان و در هر کجا، بازیکنان باید تحت پوشش امنیت اجتماعی باشند.
- برای بازیکنان حرفه‌ای باید سیاست‌های بیمه‌ای ویژه تأمین شود.

- برگزارکنندگان رویدادهای ورزشی باید پوشش‌های بیمه‌ای کافی داشته باشند.

۶,۶ عدالت و بازی جوانمردانه

- عدالت و بازی جوانمردانه در سازمان از عوامل اصلی مسابقه به شمار می‌روند.
- بازی جوانمردانه روح ورزش است.
- ارزش‌های ورزش و دوستی باید ارتقا یابند.
- از آثار مخرب شرط‌بندی باید اجتناب و جلوگیری کرد.

۷,۶ آموزش ورزشکاران و مدیریت دوران زندگی

- برنامه‌های آموزشی، به ویژه گسترش برنامه‌های «ورزش و تحصیل»، باید تشویق شوند.
- برنامه‌های مدیریت دوران زندگی باید ارتقا یابد.
- برای فرصت‌های شغلی جدید پس از دوران ورزشی، آموزش حرفه‌ای ورزشکاران باید تشویق شود.

۷. **روابط هماهنگ با دولت‌ها در حین حفظ استقلال**

۱,۷ همکاری، هماهنگی، و مشاوره

- سازمان‌های ورزشی باید فعالیت‌های خود را با دولت‌های خود هماهنگ کنند.
- همکاری با دولت‌ها، عنصر اصلی چارچوب فعالیت‌های ورزشی محسوب می‌شود.
- در سازمان‌های ورزشی همکاری، هماهنگی، و مشاوره بهترین راه برای حفظ استقلال است.

۲,۷ مأموریت‌های مکمل

- دولت‌ها، اساسنامه‌های جنبش المپیك، سایر سازمان‌های ورزشی، و ذی‌نفعان مأموریت‌های مکمل نیز دارند که باید همه در تحقق اهداف مشترك با یکدیگر همکاری کنند.

۳,۷ حفظ و نگهداری استقلال ورزش

- تعادل صحیح بین دولت‌ها، جنبش المپیك، و سازمان‌های ورزشی باید به خوبی برقرار شود.

د) پرسش‌ها

۱. در سازمان شما، آیا تفاوت روشنی بین نقش‌ها و مسئولیت‌های راهبری و مدیریت وجود دارد؟

۲. آیا هیئت مدیره وظیفهٔ اجرای نقش‌های اشاره شده در بالا را به عهده دارد؟

۳. چه جنبه‌هایی از راهبری به گسترش نیاز دارند؟

فصل ۳۶

دکتر محمد خبیری

نقش‌های کلیدی در سازمان‌های ورزشی

الف) مقدمه ۲۵۲

ب) نقش‌های کلیدی ۲۵۲

ج) کمیته‌های کلیدی ۲۵۴

د) پرسش‌ها ۲۵۶

الف) مقدمه

سازمان‌های ورزشی نقش‌های کلیدی زیادی دارند تا با انجام آن‌ها بتوانند راهبری و عملیات اثربخشی داشته باشند. اغلب این نقش‌ها ریشه در نظام‌نامه یا اساسنامه دارند، در نتیجه امکان تغییر آن‌ها بدون توافق اعضای سازمان امکان‌پذیر نیست. به علاوه، وجود تعدادی کمیته (یا کمیسیون) در سازمان‌های ورزشی امری عادی است. آن‌ها معمولاً عملیات اصلی سازمان را انجام می‌دهند، هرچند ممکن است برخی سازمان‌های ورزشی بعضی کمیته‌ها را نداشته باشند.

بیشتر سازمان‌های ورزشی ساختارهای مشابهی دارند. این سازمان‌ها اعضایی دارند که مجمع عمومی را شکل می‌دهند. همچنین، از بین آن‌ها هیئت اجرایی انتخاب می‌شود. مجمع عمومی معمولاً سالی یك بار و آن هم زیر نظر رئیس یا دبیر کل تشکیل جلسه می‌دهد. مجمع عمومی بسیاری از سازمان‌های ورزشی، نهاد تصمیم‌گیری نهایی تلقی می‌شود و تصمیم‌های پیشنهادی از سوی هیئت اجرایی را پس از بحث و گفتگو تأیید می‌کند.

هیئت اجرایی به نمایندگی از مجمع عمومی، تشکیل جلسه می‌دهد. ممکن است اعضایی انتصابی با توجه به مهارت‌هایشان، مثل مهارت‌های مالی یا حقوقی، با توجه به اساسنامهٔ سازمان و چنانچه مغایرتی با آن نداشته باشد، در جلسه حضور داشته باشند. هیئت اجرایی ممکن است اعضای غیررسمی نیز داشته باشند، برای مثال، اعضای کمیتهٔ بین‌المللی المپیك که در هیئت اجرایی کمیتهٔ ملی المپیك عضوند. به علاوه، توصیه می‌شود نماینده‌ای از سوی بازیکنان (در حد ظرفیت هیئت اجرایی) بتواند عضو در هیئت اجرایی انتخاب شود. هیئت اجرایی، مسئول تدوین و پایش جهت‌گیری راهبردی سازمان است (فصل ۳۹).

در نهایت، سازمان معمولاً گروهی مدیریتی دارد که مسئولیت آن‌ها ادارهٔ روزمرهٔ کارهاست. سازمان‌ها همراه با کارمندان حقوق‌بگیر، معمولاً مدیر اجرایی یا رئیس امور اجرایی دارند که در مقابل هیئت اجرایی پاسخگویند. راه دیگر آن است که مدیریت ممکن است به صورتی ساده و داوطلبانه هدایت شود و از کارمندان حقوق‌بگیر کمی استفاده کند. در این حالت، به نظر می‌رسد مدیریت باید به دبیرکل (داوطلب) پاسخگو باشد و دبیرکل هم در مقابل هیئت مدیره پاسخگوست. در سازمان‌های کوچك، ممکن است فقط هیئت اجرایی وجود داشته باشد، نه مدیریت. در این حالت، نقش‌های مدیریتی و اجرایی را اعضای هیئت اجرایی انجام می‌دهند.

ب) نقش‌های کلیدی

نقش رئیس

مسئولیت‌های اصلی رئیس عبارت‌اند از:

- به نیابت از سازمان در فاصلهٔ بین جلسات عمل می‌کند.
- مجری تصمیماتی است که در جلسات گرفته می‌شود.
- به نمایندگی از سازمان به گروه‌های بیرونی، آژانس‌ها، و افراد نظرات را منتقل می‌کند.
- آماده‌سازی مطالب و ارائه در جلسات، تضادها را حل می‌کند یا مسائل را شفاف می‌سازد.
- رهبری، هدایت، و برنامه‌ریزی راهبردی را انجام می‌دهد و مغز متفکر سازمان تلقی می‌شود.

در بسیاری از سازمان‌ها، رئیس جلسات را ریاست می‌کند و در نتیجه مسئول:

- افتتاح جلسه است.

- دستور جلسه را مدیریت می‌کند.
- به افرادی که درخواست صحبت داشته باشند، نوبت و اجازه می‌دهد.
- به تصمیماتی که اخذ و مورد موافقت واقع می‌شود، نظارت می‌کند.
- رأی‌گیری دربارهٔ راه‌حل‌ها را هدایت می‌کند.
- از قوانین و اساسنامه حمایت می‌کند.
- مهم آن است که رئیس باید نقشی بی‌طرفانه در جلسات داشته باشد. برای کنترل جلسات، رئیس باید به مسائل زیر آگاه باشد:
- باید تشریفاتی دربارهٔ رویه‌ها وجود داشته باشد.
- در انتخاب سخنگوها مهارت داشته باشد.
- لحن صدای مناسب در جلسه مهم است.
- سخنگوها را به کوتاه صحبت کردن و پرداختن به نکتهٔ اصلی تشویق کند.
- در استخراج و ضبط تصمیمات اتخاذ شده نباید اغراق شود.

نقش دبیر کل

به طور کلی، دبیر کل مسئول ادارهٔ سازمان است. رابط راهبری، مدیریت، و ادارهٔ سازمان است. تفاوت‌های فاحشی بین مسئولیت‌های دبیر کل وجود دارد که به تمام وقت یا نیمه وقت بودن وی یا حقوق‌بگیر یا داوطلب بودن وی بستگی دارد.

نقش خزانه‌دار

خزانه‌دار مسئول نگهداری حساب‌ها و برقراری روش‌های مالی مناسب است (فصل ۴۲). خزانه‌دار با امور و اشخاص خاصی سر و کار دارد که عبارت‌اند از کمیتهٔ ممیزی که فعالیت‌های سازمان را پایش می‌کند تا کارها به خوبی انجام شود؛ کمیتهٔ مالی که امور مالی را بررسی و اداره می‌کند؛ ممیزها که حساب‌ها را چك می‌کنند؛ و سایرینی که در کنترل امور مالی، روش‌ها، و گزارش‌ها درگیرند. در سازمان‌های کوچك، خزانه‌دار همهٔ این نقش‌ها را خود ایفا می‌کند (در صورتی که واجد شرایط لازم باشد). خزانه‌دار باید:

- صادق باشد.
- بتواند اسناد و مدارك مالی و حساب‌ها را شفاف و روشن نگهداری کند.
- با میزان پول در گردش سازمان آشنا باشد.
- دارای مهارت مدیریت مالی باشد.
- نسبت به آرمان‌ها و اهداف سازمان متعهد باشد.

در جلسات، خزانه‌دار ملزم است:

- گزارش مالی و صورت‌حساب‌ها را تنظیم کند.

- هزینه‌ها را برآورد و برای تصویب نهایی آماده کند.
- دربارهٔ عملی شدن پروژه‌ها از نظر مالی نظر دهد.
- الزامات سالانه به قرار زیرند:
- ارائهٔ پیش‌نویس صورت‌حساب‌های سالانه به هیئت اجرایی
- فرستادن صورت‌حساب‌های سالانه از هیئت اجرایی به ممیزها
- ارائهٔ صورت‌حساب‌های ممیزی شده به جلسهٔ مجمع عمومی برای تصویب نهایی.

ج) کمیته‌های کلیدی

کمیته‌ها یا کمیسیون‌ها را برای انجام عملیات کلیدی در درون سازمان، هیئت اجرایی منصوب می‌کند. این کمیته‌ها مسئول نظارت بر عملیات در حوزهٔ اختیارشان، تدوین و تجدید نظر سیاست‌ها و رویه‌های حوزهٔ کاریشان، و سپس گزارش به هیئت مدیره‌اند. ساختار و اختیار هیئت مدیره و هر یك از کمیته‌هایشان باید مکتوب باشد تا اعضای هیئت مدیره و مدیریت به روشنی نقش کمیته‌ها را بشناسند.

کمیتهٔ ممیزی و مالی:

- کار با خزانه‌دار تا اطمینان حاصل شود آیا ممیزی مالی، هزینه‌ها را به روشی کارا و اثربخش انجام داده است.
- نظارت بر سیستم‌های مالی و کنترل‌های درونی سازمان
- توصیه به هیئت مدیره برای تأیید اظهارنامه‌های مالی سازمان
- توصیه مبنی بر تعیین ممیز خارجی، و برآورد هزینهٔ مناسب برای حق‌الزحمهٔ آن‌ها
- ارزیابی در این باره که آیا اعتبارات در نظر گرفته شده برای تحقق تعهدات هزینه‌ای کفایت می‌کند.
- ارزیابی اثربخش بودجه، کنترل مالی، و روش‌های گزارش مالی
- بازنگری و توصیه دربارهٔ همهٔ قراردادهای پیشنهادی سازمان
- تأییدها، بازنگری‌ها، و توصیه‌ها دربارهٔ هزینه‌ها یا تعهدات فراتر از محدوده‌های تعیین شده از سوی رئیس امور اجرایی و رئیس این کمیته
- بازنگری و پایش اظهارنامه‌های مالی و بودجه‌ای
- توصیهٔ سیاست‌ها و روش‌ها برای اجتناب از تضاد منافع؛ پایش عدم وجود تناقض در سیاست‌ها و روش‌ها؛ بررسی مواردی که ممکن است باعث ادعا یا مورد سؤال قرار گرفتن تضاد منافع شوند، و گزارش یافته‌های کمیته به هیئت مدیره.
- تنظیم گزارش‌های ادواری به هیئت مدیره دربارهٔ وضعیت مالی سازمان و دادن مشاوره‌های کارشناسانه.

کمیتهٔ ورزشکاران

- طرح نظرات ورزشکاران به هیئت اجرایی
- دادن آگاهی و مشورت به ورزشکاران و حمایت از آن‌ها

- تشویق سازمان برای توسعهٔ پرورش و رشد ورزشکاران
- مشورت با ورزشکاران دربارهٔ مسائل مهم.

کمیتهٔ زنان و ورزش

- تأمین رهبری برای زنانی که در ورزش شما شرکت می‌کنند
- طرح نظرات زنان در هیئت اجرایی
- گسترش ابتکار عمل در افزایش شرکت زنان و دختران در سازمان
- کمك به ورزشکاران، مربیان، و داوران زن برای تحقق آمال و آرزوهایشان در ورزش.

کمیتهٔ بازاریابی:

- بررسی و تصویب برنامه‌های بازاریابی، تبلیغاتی، و ترویجی سازمان
- بررسی عملکرد آژانس‌های بازاریابی سازمان به طور مستمر
- بررسی همهٔ قراردادهای بازاریابی پیشنهادی و بیان توصیه‌ها
- بررسی برنامه‌های جذب اعتبارات مالی و درآمدزایی از سازمان‌های غیرتجاری و فعالیت‌ها، و بیان توصیه‌ها
- ارزیابی اثربخشی و کفایت منابع بازاریابی سازمان و بیان توصیه‌ها دربارهٔ منابع مورد نیاز
- کمك به آژانس‌های بازاریابی سازمان در صورت نیاز، مثل کمك به معرفی، برقراری ارتباط و سایر فعالیت‌ها.

کمیتهٔ انتخاب تیم:

- پیشنهادهای اصولی برای انتخاب تیم
- توصیهٔ ملاك‌های خاص برای انتخاب تیم
- توصیهٔ فرایندها و زمان‌بندی‌ها برای فرایند انتخاب
- تدوین ملاك‌های خاص انتخاب برای هر یك از سازمان ورزشی ملی، و تهیه و تنظیم موافقت‌نامه‌های کتبی با هر یك دست‌کم دو سال قبل از بازی‌ها
- بررسی موفقیت ورزشکارانی که از سوی سازمان‌های ورزشی ملی انتخاب شده‌اند، با توجه به ملاك‌های تدوین شده
- بررسی تقاضاها به نیابت از ورزشکارانی که نتوانسته‌اند خودشان را با ملاك‌ها تطبیق دهند
- توصیه به هیئت اجرایی برای انتخاب ورزشکاران
- آگاهی و اطلاعات دادن به هیئت مدیره، اگر سازمان ورزش ملی علیه توصیه‌های کمیته استیناف داده است.

کمیتهٔ محیط زیست:

- تدوین سیاست‌ها برای کاستن یا حذف آثار منفی اثرگذار بر سلامتی و ایمنی ورزشکاران، تماشاچیان یا اهالی منطقه

- افزایش جذابیت‌های محیط زیستی اماکن ورزشی در مناطق
- اطمینان از تدوین راهبردهای محیط زیستی سازمان با مشورت گروه‌های مختلف، و مطلع کردن مردم از آن‌ها
- پایش فعالیت‌های سازمان برای تطبیق آن‌ها با استانداردهای محیط زیستی.

سازمان ورزشی ممکن است کمیته‌های بی‌شمار دیگری نیز داشته باشد. این کمیته‌ها عبارت‌اند از کمیتهٔ انتصابات، فرهنگ و آموزش، ورزش همگانی، مسائل حقوقی، و جزآن.

د) پرسش‌ها

۱. آیا ساختار کمیته‌ای سازمان شما، با کاری که انجام می‌دهد مناسبت دارد؟

۲. ساختارهای سازمانی شما چگونه می‌تواند اثربخش‌تر شود؟

۳. به نظر شما ساختار و عملکرد کمیته‌ها در سازمان شما چگونه باید بازنگری و بررسی شوند؟

فصل ۳۷

دکتر محمد خبیری

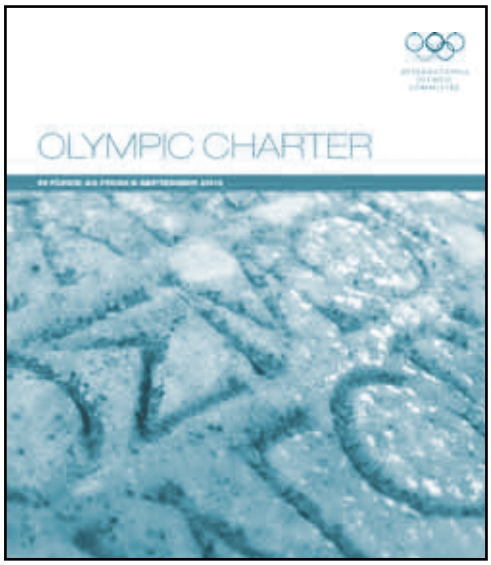
اساسنامهٔ سازمان

الف) مقدمه ۲۵۸

ب) راهکارها ۲۵۸

ج) پرسش‌ها ۲۶۰

الف) مقدمه



پایه و اساس هدایت بیشتر سازمان‌های ورزشی نظام‌نامه‌ای است که اغلب آن را مقررات یا اساسنامه می‌نامند. این اساس‌نامه شامل آرمان‌ها و اهدافی است که روند اجرایی امور را تعیین می‌کند.

منشور المپیك کتاب قانون کمیتهٔ بین‌المللی المپیك (IOC) و جنبش المپیك است. در این منشور، اشارات متعددی به کمیته‌های ملی المپیك (NOCs) شده است (به ویژه در فصل ۴). هر کمیتهٔ ملی المپیك (NOC) برای خود باید اساس‌نامه داشته باشد، که چگونگی ارتباط آن را با IOC نشان می‌دهد.

به علاوه، در کشورهایی که قوانین ورزشی مدونی دارند، و دولت‌های آن‌ها ورزش را به رسمیت می‌شناسند و از آن حمایت می‌کنند، NOCها و سازمان‌های ورزشی باید قوانین ورزشی را بشناسند و از چگونگی آثار آن‌ها مطلع باشند.

در مجموع، اساس‌نامه تجویز می‌کند که اعضای سازمان می‌خواهند آن سازمان چگونه اداره شود. وقتی قوانین تصویب شد و در اساس‌نامه درج شد، باید از آن تبعیت کرد. در صورتی می‌توان این قوانین را تغییر داد که چگونگی تغییر از قبل در اساس‌نامه مشخص شده باشد. ثبات و پایداری سازمان به این امر بستگی دارد که «کسی نتواند تیر دروازه‌ها را هنگام مسابقه جابه‌جا کند.»

در کشورتان، می‌توانید از حقوقدان مشورت و راهنمایی بگیرید. NOCها باید مطمئن شوند که اساسنامه‌های آن‌ها با منشور المپیك مغایرتی ندارد. فدراسیون‌های ملی (NFs) باید به قوانین NOC خود و فدراسیون‌های بین‌المللی (IFs) مربوط، و باشگاه‌ها نیز باید به قوانین فدارسیون‌های ملی خود پای‌بند باشند.

ب) راهکارها

نمونهٔ اساسنامه

در این بخش، نمونه‌ای از اساسنامهٔ تنظیم شده برای سازمان ورزشی ملی را معرفی می‌کنیم. واژه‌های پیشنهادی را می‌توان برای هماهنگ‌تر شدن با شرایط و خواسته‌های مشخص اصلاح کرد یا تغییر داد.

- (نام کشور) - (نام ورزش) - اساسنامهٔ سازمان

عنوان

نام سازمان باید «سازمان (ورزش) (کشور)» باشد که از این پس (نام ببرید)، نامیده می‌شود.

اهداف

- تشویق به توسعهٔ (ورزش) در (کشور)
- سازماندهی مسابقات قهرمانی در سطوح ملی و منطقه‌ای

- شرکت در مسابقات ورزشی بین‌المللی که گه‌گاه برگزار می‌شود
- سازماندهی تیم‌های ملی و منطقه‌ای

عضویت

عضویت شامل باشگاه‌هایی می‌شود که عضویت آن‌ها در مجمع عمومی سازمان پذیرفته شده است و حق عضویت خود را به طور کامل پرداخته‌اند. هر عضو مجمع عمومی سالیانه (AGM) صاحب یك رأی است.

امور مالی

- باشگاه‌های عضو باید حق عضویت سالیانهٔ خود را پرداخت کنند که مبلغ آن هر چند وقت یك بار از سوی مجمع عمومی تعیین می‌شود.
- سال مالی از (تاریخ) شروع و در (تاریخ) پایان می‌یابد.
- حق عضویت باید در آغاز سال مالی پرداخت شود.

مدیران سازمان

هیئت مدیره (هیئت اجرایی)ی سازمان باید انتخاب شوند.

مدیران سازمان عبارت‌اند از:

- رئیس (رئیس هیئت مدیره)
- (تعداد) نواب رئیس
- دبیر
- خزانه‌دار
- سایر اعضای انتخابی (فهرست شود)

مدیران سازمان را می‌توان از میان اعضای سابق همهٔ کمیته‌ها با حق رأی انتخاب کرد. این اعضا باید در مجمع عمومی سالیانه انتخاب شوند و می‌توانند برای بار دوم نیز انتخاب شوند. در صورت فقدان هر یك از اعضا به دلیل فوت، بیماری، یا استعفا، عضو جدید می‌تواند با تأیید هیئت مدیره انتخاب و جایگزین شود.

مجمع عمومی سالیانه

مجمع عمومی سالیانه باید دست‌کم سالی یك بار تشکیل شود و در آن:

- گزارش مالی سال گذشته را عرضه کند.
- گزارش فعالیت‌های یك ساله را بدهد.
- اعضای کمیته‌های فرعی را برای دوره‌های زمانی لازم منصوب کند.
- مدیران را انتخاب کند.

- بازرسان را منصوب کند.

هر باشگاه می‌تواند در نشست عمومی سالیانه شرکت کند و حق یك رأی دارد. مدیران سازمان نیز حق یك رأی دارند. رئیس (رئیس هیئت مدیره) مثل همه حق یك رأی دارد و هنگامی که آرای دو طرف مساوی بود، حق رأی تعیین‌کننده (نافذ) را نیز بر عهده دارد.

هیئت اجرایی

هیئت اجرایی از مدیران (با حق رأی) و یك نماینده از هر منطقه تشکیل می‌شود. هیئت اجرایی باید دست‌کم (شماره) بار در هفته یا ماه تشکیل جلسه بدهد و مسئول فعالیت‌های روزانهٔ سازمان است. این هیئت مسئول سیاست‌گذاری و روش‌های اجرایی برای دستیابی به مدیریت کارا برای توسعهٔ پایدار در همهٔ ابعاد سازمان است.

کمیته ها

کمیته‌ها را در مواقع ضروری هیئت مدیره شکل می‌دهد.

ادارهٔ جلسات

- مکان و زمان جلسهٔ بعدی همهٔ کمیته‌ها باید در هر جلسه تعیین شود.
- رسمیت هر جلسه مستلزم شرکت نصف به علاوه یك عضو است.
- مجمع عمومی فوق‌العاده نیز با درخواست کتبی (تعداد) باشگاه و برای بررسی مواردی که در درخواست مشخص شده تشکیل می‌شود. مجمع فوق‌العاده باید حداکثر (زمان) پس از دریافت تقاضای تشکیل مجمع برگزار شود.
- موارد دستور جلسهٔ مجمع فوق‌العاده باید دست کم (زمان) هفتهٔ قبل از تشکیل مجمع به دست دبیر برسد.
- دستور جلسه باید دست کم (زمان) هفتهٔ قبل از تشکیل جلسه بین اعضا پخش شود.

تغییر اساسنامه

هیچ ماده‌ای از مواد اساسنامهٔ سازمان را نمی‌توان تغییر داد یا لغو کرد و هیچ مادهٔ جدیدی هم نمی‌توان به آن اضافه کرد، مگر آنکه موضوع (زمان) روز قبل به اطلاع هر یك از اعضای صاحب رأی رسیده باشد و دست کم دوسوم اعضای حاضر در جلسه به آن رأی دهند. رأی دادن در مجمع عمومی یا هر جلسهٔ عمومی ویژه باید با اطلاعیهٔ قبلی انجام شود که حاکی از تغییر اساسنامه است.

ج) پرسش‌ها

۱. آیا باید اساسنامهٔ خود را بازنگری کنید تا از انعکاس آنچه اعضا می‌خواهند اطمینان حاصل کنید؟

۲. آیا اساسنامهٔ شما کفایت لازم را دارد تا اعضای هیئت مدیره بتوانند سازمان را به شکل مؤثری به پیش ببرند؟

۳. آیا اساسنامهٔ شما جنبه‌های کلیدی سازمان شما را به تفصیل پوشش می‌دهد؟

فصل ۳۸

دکتر محمد خبیری

بهداشت و ایمنی

الف) بهداشت و ایمنی ۲۶۲

ب) راهکارها ۲۶۳

ج) پرسش‌ها ۲۶۳

الف) بهداشت و ایمنی

ورزش در ذات خود با خطر همراه است. برخی ورزش‌ها خودشان خطرناك‌اند و برخی دیگر به دلیل استفاده از وسایل خاصی خطرناك می‌شوند. همهٔ کسانی که در فعالیت‌های بدنی شرکت می‌کنند بالقوه مستعد آسیب‌اند.

این بدان معناست که شما مسئول‌اید و باید نگران سلامتی و ایمنی شرکت‌کنندگان و اعضا باشید. این موضوع اغلب در قانون کشور شما وجود دارد، به ویژه در قانون شبه‌جرم. شبه‌جرم عبارت است از: «قصور در انجام وظیفه که مشمول پرداخت جریمه می‌شود.» غفلت و قصور در انجام وظیفه، پیامدهای مالی برای سازمان شما دارد. در اینجا، کارشناسان حقوقی کمك‌های زیادی می‌توانند بکنند.

مدیران ورزشی کارشان مدیریت است که مدیریت خطر نیز جزئی از آن است. این ملاحظات حقوقی، مسئولیت سنگینی را بر دوش مدیران می‌گذارد، از این رو رفتارشان باید صحیح و با تدبیر باشد. دربارهٔ بهداشت و ایمنی ورزشکاران، شرط احتیاط و تدبیر ضرورت دارد و شامل اجتناب از خطر نیز می‌شود. در حقیقت، هر کسی که در ورزش درگیر است، باید «وظیفهٔ مراقبت» را در رأس کار خود قرار دهد که شامل همهٔ مربیان، داوران، والدین، مدیران، و شرکت‌کنندگان می‌شود.

سایر مسئولیت‌ها با توجه به بهداشت و ایمنی به قرار زیرند:

- این وظیفهٔ شماست که محیط ایمنی را برای شرکت‌کنندگان تدارك ببینید. امکانات و وسایل باید ایمنی داشته باشند.
- مسئولیت دارید اطمینان حاصل کنید وسایل و تجهیزات به طور مرتب بازرسی و حفظ و نگهداری می‌شوند.
- در ورزش‌های برخوردی، حریفان باید از نظر اندازه، وزن، سطح مهارت، و تجربه هماهنگ باشند.
- شرکت‌کنندگان و داوران باید از آسیب‌های عمومی که ممکن است حریف، تماشاچیان، یا ادارهٔ ضعیف امور به وجود آورد در امان باشند.
- مسئولان مسئول‌اند ایمنی شرکت‌کنندگان را تمام‌وقت تأمین کنند.
- خطری نباید متوجه تماشاچیان و ناظران باشد.
- برای مدیریت بهداشت و ایمنی باید موارد زیر را انجام دهید:
- ارزیابی خطر دربارهٔ فعالیت‌های جدید و سپس ارزیابی خطر به صورت دوره‌ای در سرتاسر سال
- ممیزی ایمنی و ارزیابی عملیات سازمان با توجه به قوانین و مقررات جاری
- بازنگری منظم از عملیات و سیاست‌ها تا اطمینان حاصل شود که بهداشت و سلامتی با توجه به تفکر شما به اجرا درمی‌آید
- به کارکنان و داوطلبان باید دوره‌ای آموزش داد تا اطمینان حاصل شود در کارشان و در نحوهٔ عرضهٔ خدمات ایمنی لازم را دارند.

- سوابق را به طور منظم، برای نشان دادن کار صحیح در این حوزه، ثبت و ضبط کنید.

ضروری است افرادی که در سازمان شما خدمات عرضه می‌کنند نسبت به مسئولیتشان در این حوزه آگاه باشند. غفلت از این قانون قابل بخشش نیست!

ب) راهکارها

هنگامی که بهداشت و ایمنی را در سازمان خود ممیزی می‌کنید، سؤالات زیر را از خودتان بپرسید:

- آیا ورزشی که انجام می‌شود با دستورالعمل‌ها و ساختار همسوست و آیا به خوبی نظارت می‌شود؟
- آیا مربیان، معلمان، تمرین‌دهندگان، یا سایر افرادی که آموزش می‌دهند و کار را هدایت می‌کنند، کیفیت مناسبی در انجام وظایفشان دارند؟
- آیا تجهیزات و وسایل ورزشی ایمنی دارند؟ آیا وسایل جنبی مثل اتاق‌های رختکن نیز ایمن‌اند؟
- آیا به افراد آگاهی داده شده است چه کارهایی خطرناك و چه کارهایی صحیح‌اند؟
- آیا رضایت‌نامه دریافت کرده‌اید؟ آیا شرکت‌کنندگان از خطرات شرکت در ورزش آگاهی دارند؟ این موضوع برای مثال والدین را نیز شامل می‌شود که به کودکان خود اجازهٔ شرکت در ورزش‌های خاصی، مثل صخره‌نوردی، راگبی، فوتبال، یا اسکی را می‌دهند.
- آیا آسیب‌ها را به خوبی مدیریت می‌کنیم؟ آیا احتیاط‌های پزشکی مناسب را در رویدادها (مسابقات) در نظر می‌گیریم؟
- آیا وسایل نقلیهٔ ما خطری را متوجه کسی نمی‌کند؟
- مسئولیت‌های ما در صورت بی‌حرمتی‌های تماشاچیان به ورزشکاران، داوران، و به یکدیگر چیست؟

ج) پرسش‌ها

۱. مسئولیت کلی بهداشت و ایمنی در سازمان با چه کسی است؟

۲. چگونه اطمینان پیدا می‌کنید که دربارهٔ تغییرات قانونی به روزید؟

۳. برای تأمین بهداشت و ایمنی به چه تغییراتی نیاز دارید؟

فصل ۳۹

دکتر محمد خبیری

محافظت

الف) مقدمه ۲۶۶
ب) غرامت و صرف‌نظر ۲۶۶
ج) بیمه ۲۶۶
د) پرسش‌ها ۲۶۹

الف) مقدمه

چنانچه گفتیم، ورزش خطرناك است و خطرهای آن از دعوای حقوقی و پیش‌پا افتاده تا مرگ فرق می‌کند. بنابراین، مدیریت خوب مستلزم پذیرش این خطرات است و باید تدابیر محافظتی برای کنترل آن‌ها در نظر گرفت.

ب) غرامت و صرف‌نظر

وضع مادهٔ قانونی غرامت باعث رهایش گروه زیادی از افراد از مسئولیت قانونی در مقابل رفتارهای غیرقانونی و جسورانهٔ گروه دیگر می‌شود، مثل اعضا یا طرف‌هایی که شما با آن‌ها ارتباط حقوقی دارید. در نظر گرفتن این مادهٔ قانونی اندیشهٔ مناسبی است برای کاستن از خطری که در شرایط دادخواهی سازمان شما را تهدید می‌کند. هر قراردادی که امضا می‌شود باید میزان غرامت سازمان شما را از بابت هر گونه رفتار غیرقانونی طرف مقابل عرضه‌کنندهٔ خدمات قید کند.

صرف‌نظر کردن از حق قانونی اغلب در کاهش احتمال دادخواهی در حادثهٔ منجر به آسیب یا مرگ استفاده می‌شود که بر اثر شرکت در فعالیتی سازمانی به وجود می‌آید. نوعاً، سؤال در رویهٔ صرف‌نظر کردنتان است که آیا عضو، خطر آسیب یا مرگ را می‌پذیرد. گنجاندن موضوع صرف‌نظر کردن هنگام عضویت سبب می‌شود سازمان از هرگونه مسئولیت قانونی که بر اثر آسیب یا مرگ رخ می‌دهد رهایی پیدا کند. امضای قرارداد صرف‌نظر کردن از این نوع، اغلب شرطی است برای شرکت ورزشکاران در رویداد یا مسابقه.

ج) بیمه

اطلاعات زیر از کار انجمن استرالیایی مدیران ورزشی[1] وام گرفته شده و برای دوره‌های مدیریت ورزشی تهیه شده است.

تأسیس شرکت و داشتن اساسنامهٔ رسمی برای آن قویاً توصیه می‌شود، زیرا پیش‌نیاز عملکرد روان باشگاه است. این رویه، باشگاه را در مقابل شکایات اعضای درونی و دادخواهی‌های بیرونی محافظت می‌کند. با وجود این، باشگاه باید خود را در مقابل ادعاهای سایر بخش‌ها نیز مصون کند. بنابراین، مهم است باشگاه تحت پوشش بیمه قرار گیرد.

همهٔ افراد درگیر در باشگاه، مثل رئیس، مربی، ورزشکار، یا سازمان‌دهنده باید با بیمهٔ مناسب حمایت شوند. بسیاری از سازمان‌های ورزشی بیمهٔ خسارت عمومی، غرامت شغلی، یا حوادث شخصی را برای همهٔ اعضای خود تدارك می‌بینند. اعضا باید با سازمان خود در میان گذارند که آیا از پوشش بیمه‌ای لازم برخوردارند، و در صورت نداشتن بیمه، برای بیمه شدن فردی از طریق باشگاه اقدام کنند.

راه‌های زیادی برای بیمه در ورزش وجود دارد. نخست، پوشش بیمه‌ای است که به آسیب‌های ناشی از فعالیت‌های بدنی اختصاص دارد و همهٔ تمرین‌دهندگان، مربیان، داوران، و تماشاچیان را شامل می‌شود.

دوم، پوشش بیمه‌ای است که به آسیب دیدن شخص ثالث اختصاص دارد. شخص بیمه شده ممکن است ورزشکاری باشد که به ورزشکار دیگر یا تماشاچی صدمه زده باشد. در این حالت، خسارت پرداختی به شخص ثالثی که صدمه خورده تعلق می‌گیرد. سازمان بیمه‌کننده مسئولیت ایمنی بازیکنان را بر عهده دارد. نکتهٔ جالب توجه آنکه، سازمان بیمه‌کننده، جدای از مسئولیت در قبال ایمنی ورزشکار، مسئولیت سایر شرکت‌کنندگان یا تماشاچیان را با تأمین تجهیزات ورزشی، کنترل مکان مسابقات، یا کنترل بازی‌ها، به طور کلی یا در شرایطی ویژه بر عهده دارد.

ورزش تجارت است. پوشش کامل بیمه نجات‌بخش برگزارکنندهٔ رویداد ورزشی خواهد بود و هر سازمان ورزشی‌ای که در معرض

1. Australian Society of Sport Administrators

زیان تجاری ناشی از صدمات مادی باشد و کارش در معرض تعطیلی قرار گیرد لازم است به نحوی تحت پوشش جبران قرار گیرد. ضررهای مالی ناشی از خسارت چنانچه در رابطه با فعالیت‌های ورزشی باشد جبران می‌شود.

امروزه، سازمان‌های بیمه‌ای به فعالیت‌های ورزشی و مدیریت ورزش علاقهٔ وافری نشان می‌دهند، زیرا موارد زیر اهمیت خاصی برایشان دارند:

- وجود قوانینی که خطر آسیب و خطر خسارت را کاهش می‌دهند.
- استفاده از تجهیزات ایمنی (بدون خطری) که شرکت‌کنندگان از آن‌ها استفاده می‌کنند.
- تأسیسات ورزشی‌ای که ساخت آن‌ها به خوبی کنترل می‌شود خطر آسیب‌دیدگی ورزشکاران، شرکت‌کنندگان، و تماشاچیان را کاهش می‌دهد.

انواع بیمه‌های زیر باید در جایی که مناسب است استفاده شوند.

بیمهٔ غرامت شغلی

بیمهٔ غرامت شغلی افراد را در مقابل خسارت ناشی از خطا، و غلفت یا قصور کارمند یا فرد در انجام وظایفش پوشش می‌دهد. از آنجا که اشتباه یا غفلت صدمات شغلی به دنبال دارند، پوشش غرامت شغلی افراد را در مقابل ادعاهای غفلت بیمه می‌کند. خطمشی‌ها شامل صدمات غیرمادی مثل توهین و افترا نیز می‌شوند. در ورزش، غفلت یا خطای اتفاقی مربیان حین آموزش، مدیران، فیزیوتراپ‌ها، و دکتران از حوزه‌های مهمی محسوب می‌شوند که لازم است پوشش داده شوند.

توصیه می‌شود سازمان ورزشی پوشش بیمهٔ غرامت شغلی را به مربیان، مسئولان پزشکی، و تمرین‌دهندگان، یا هر فردی که وظایف حرفه‌ای یا مهارت‌های مهمی دارد تعمیم دهد.

بیمهٔ خسارت عمومی

مالکان و ساکنان اماکن مسئول‌اند اماکن خود را در شرایط ایمن نگه دارند تا واردین به این اماکن آسیب نبینند. سازمان‌های ورزشی نیز به این نکته توجه و اطمینان حاصل کنند که افراد- بدون آنکه دچار آسیب دیدگی شوند- باید بتوانند وارد مکان ورزشی یا نزدیك آن شوند. در این مورد نباید غفلتی از سوی صاحب مکان یا شرکت‌کننده سر زند.

بیمهٔ خسارت عمومی شکل مهمی از بیمه است، زیرا از داوطلبان، کارکنان، و اعضای سازمان مراقبت می‌کند. این بیمه، سازمان شما را در مقابل خسارت حقوقی مصون می‌کند و هزینهٔ صدمات ناشی از آسیب‌های اتفاقی (حتی شامل مرگ نیز می‌شود) و صدمات اتفاقی به مستقلات را تأمین و پرداخت می‌نماید. این بیمه دعاوی مطرح به دلیل غفلت سازمان یا یکی از کارکنان آن و یا ناشی از شرایط اماکن را پوشش می‌دهد. حتی هزینه‌های پرداختی مربوط به پی‌گیری دعاوی حقوقی را نیز پرداخت می‌کند. شرایط باید، به ویژه برای سازمانی که منظورش محافظت از سازمان در مقابل ضرر و زیان است، نوشته شود. در تعریف اینکه بیمه شامل همهٔ اعضای سازمان می‌شود، تدابیر لازم باید اتخاذ شود. همچنین، پوشش بیمه را می‌توان برای فروش کالا، لوازم مشتریان، و دعاوی عضو در برابر عضو دیگر توسعه داد. جزئیات پوشش بیمه‌های تکمیلی را می‌توانید از طریق نمایندگی‌های بیمه به دست آورید.

بیمهٔ حوادث بازیکن

بیمهٔ شرکت‌کنندگان در ورزش اکنون اولویت شناخته می‌شود. محافظت در مقابل آسیب‌های شرکت‌کنندگان، تعهدی اخلاقی و مدیریتی تلقی می‌شود که شامل آموزش و سفر برای انجام وظایف نیز می‌شود. این نوع پوشش بیمه‌ای بخش‌های گوناگونی

دارد، شامل:

- **جبران حوادث سنگین.** شامل هزینه‌های جبرانی می‌شود که دلیل آن‌ها از کارافتادگی ناشی از معلولیت‌های دائمی است.
- **از بین رفتن درآمد.** اگر شرکت‌کنندگان آسیب ببینند و نتوانند طبق روال گذشته درآمد داشته باشند، این نوع بیمه برای تأمین درآمد آن‌ها طراحی شده است.
- **کمك هزینهٔ دانشجویی.** قبول هزینه‌های کمك آموزشی یا کمك درسی در منزل است.
- **مقرری برای والدین بیمار.** تقبل هزینه‌های ملاقات با فرزندی که بر اثر تراژدی آسیب دیده است.
- **سایر هزینه‌های پزشکی.** قبول هزینه‌های پزشکی‌ای که بیمه‌های استاندارد پوشش نمی‌دهند.

بیمهٔ خسارت مدیران و کارکنان

این نوع بیمه، برای اعضای هیئت‌های اجرایی و مدیران باشگاه‌ها و سازمان‌هایی طراحی شده است که ممکن است به علت کم‌کاری و غفلت در کار از سازمانشان شکایت شود. در این گونه موارد ادعا می‌شود نسبت به انجام وظیفهٔ سازمانی خود قصور کرده‌اند. این قبیل بیمه‌ها، به ویژه برای سازمان‌هایی که گردش مالی زیاد یا بدهی مالیاتی سنگین دارند خیلی مهم است.

بیمهٔ دارایی

برنامه‌های بیمهٔ مطرح در بالا برای حفاظت از سازمان و اعضای آن در مقابل ادعای خسارت طراحی شده‌اند. با وجود این، بیمه‌ای که از دارایی سازمان حفاظت می‌کند نیز باید در نظر گرفته شود. این نوع بیمه‌ها عبارت‌اند از:

- **آتش‌سوزی.** اگر سازمانی ساختمان و وسایل قابل اشتعال دارد، این نوع بیمه‌نامه توصیه می‌شود.
- **سرقت.** این بیمه، دزدی و سرقت وسایل ورزشی و کالاهای قابل فروش را پوشش می‌دهد.
- **پول.** از آنجا که مبالغ سنگین پولی را معمولاً بیمه‌نامه‌های سرقت پوشش نمی‌دهند، پوشش بیمه‌ای مازاد بر آن اجتناب‌ناپذیر است.
- **از بین رفتن درآمد.** این بیمه، ضرر سازمان را از نظر تجاری پوشش می‌دهد که بر اثر آتش‌سوزی اماکن متعلق به آن بروز می‌کند. این بیمه همچنین هزینه‌های راه‌اندازی پس از آتش‌سوزی را نیز جبران می‌کند.
- **تغییرات جوّی.** این بیمه مربوط به برگزار نشدن مسابقه به دلیل شرایط آب و هوایی است.
- **صداقت.** این بیمه خطر دزدیدن موجودی سازمان از سوی اعضا را پوشش می‌دهد.
- **وسیلهٔ نقلیه.** بیمه کردن هر وسیلهٔ نقلیه‌ای که به سازمان تعلق دارد یا رانندگان سازمان با آن کار می‌کنند ضروری است تا هم از ارزش آن‌ها و هم در مقابل تصادف حفاظت شود.
- **انتقال پول نقد.** همهٔ پول‌هایی که از فروش بلیت مسابقات یا هر فعالیت دیگری به دست می‌آیند باید بیمه شوند. بسیار اتفاق افتاده است که پول‌های جمع‌آوری شده باید تا روز دوشنبهٔ اول هفته نگهداری شوند. در این موارد، بیمه‌نامهٔ انتقال پول نقد از دزدیده شدن پول تا انتقال آن به بانك در اولین روز هفته محافظت می‌کند.

بیمه‌ها بر نحوهٔ ورزش کردن نیز تأثیر می‌گذارند. برای مثال، برخی بیمه‌ها در صورتی هزینه‌ها را می‌پردازند که نکات ایمنی در آن‌ها رعایت شوند. مثلاً وسایل ایمنی آتش‌سوزی در اماکن ورزشی در جای خودش نصب شده باشند یا دروازه‌های فوتبال با اشیای نرمی مثل ابر پوشیده شده باشند. ممکن است بیمه‌ها از پوشش هزینه‌ها بابت خسارت به کودکانی که در زمین مدرسه

به بازی راگبی می‌پردازند سرباز زنند و از مسئولان مدرسه بخواهند کودکان به جای راگبی، فوتبال بازی کنند. در این حالت، بیمه‌کنندگان بر نحوهٔ ورزش کردن تأثیر گذاشته‌اند.

د) پرسش‌ها

۱. آیا سازمان شما در برابر خطرها و حوادث به خوبی محافظت می‌شود؟

۲. آیا شما سیاست‌های حفاظتی را دوره‌ای وارسی می‌کنید؟

۳. آیا همهٔ فعالیت‌های شما، پوشش بیمه‌ای لازم را دارند؟

زیربخش ۳: مدیریت منابع

منبع کمک یا حمایتی است که برای یاری‌رسانی به خود در رسیدن به چیزی از آن کمک می‌گیرید.

فصل ۴۰ برنامه‌ریزی راهبردی ۲۷۳

فصل ۴۱ مدیریت افراد ۲۷۹

فصل ۴۲ ارزیابی نیازهای آموزشی پرسنل و داوطلبان ۲۸۷

فصل ۴۳ مدیریت مالی و بودجه ۲۹۱

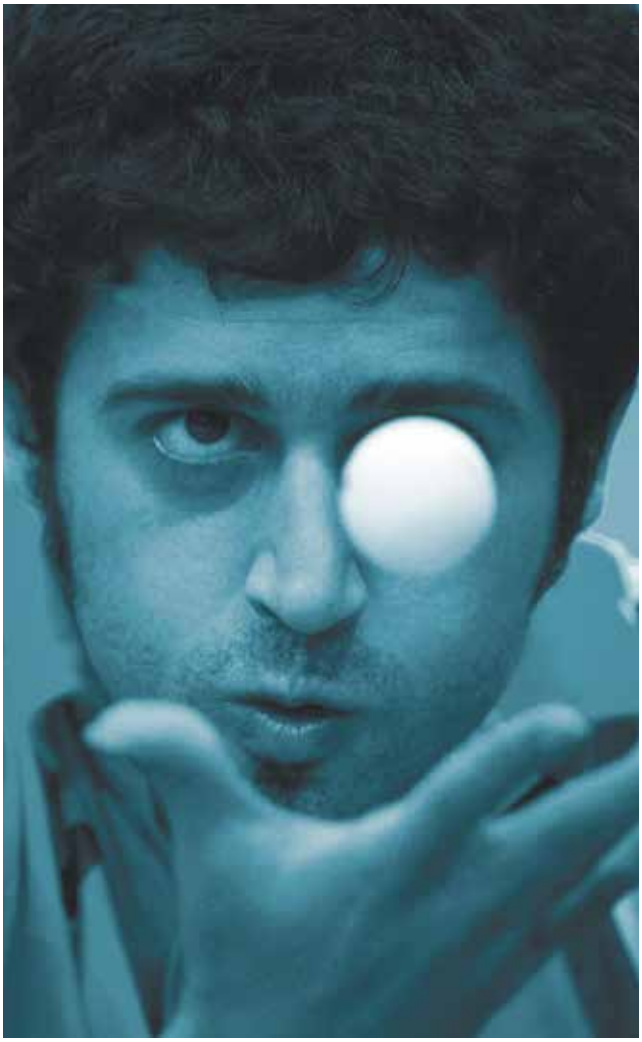
فصل ۴۴ منابع درآمد ۲۹۹

فصل ۴۵ فناوری اطلاعات ۳۰۳

فصل ۴۶ مدیریت و ارزشیابی عملکرد ۳۰۹

فصل ۴۰

دکتر محمد خبیری



برنامه‌ریزی راهبردی

الف) مقدمه ۲۷۴

ب) عناصر برنامهٔ راهبردی ۲۷۵

ج) ایجاد برنامهٔ راهبردی ۲۷۵

د) پرسش‌ها ۲۷۷

الف) مقدمه

برای آنکه منابع خود را به مؤثرترین شکل استفاده کنید به برنامهٔ راهبردی امروزی و مطرح برای تأمین جهت‌گیری سازمانتان نیاز دارید.

برنامه ضوابط اصلی آماده‌سازی است که ما را در انجام آنچه برای تغییر و سازگاری یا تغییر نیاز داریم توانا می‌کند. آماده‌سازی ما را مجهز می‌کند تا سرعت، تردید، پیچیدگی، و گسترش تغییر را در فرد و گروه مدیریت کنیم. برنامه ما را از جایی که هستیم به جایی که می‌خواهیم و نیاز داریم برسیم می‌برد. از این رو، برنامه نقشهٔ راه رسیدن به مقصدی است. برنامه هدف، جهت، و زمان‌بندی دارد، چرا، کجا، و چه وقت. برنامه باید آنچه انجام می‌شود، کسی که آن را انجام می‌دهد، ارتباط ارزش‌ها با چشم‌انداز، و چگونگی انجام آن را در سازمان پوشش دهد (فرانک دیک، مربی پیشین دوومیدانی ملی بریتانیا).

گسترش نظری برنامه یا راهبرد، فرایندی نسبتاً ساده است که از پنج جزء تشکیل می‌شود:

۱. شناسایی محیط‌های اثرگذار درونی و بیرونی برای تصمیم‌گیری دربارهٔ نقاط ضعف و قوت سازمان و اینکه چه فرصت‌ها و تهدیدهایی وجود دارد که برای رسیدن به اهدافتان بر ظرفیت سازمان شما اثر می‌گذارند.

۲. تصمیم‌گیری دربارهٔ آنچه سازمان شما باید بدان دست یابد (اهداف سازمان).

۳. گسترش راهبردهایی که زمینه‌ساز بررسی‌های شما می‌شوند و به شما اجازه می‌دهند اهدافتان را تأمین کنید.

۴. به کارگیری راهبردها در عمل

۵. راهبردها را با توجه به اهداف مورد نظر ارزیابی کنید و به گسترش راهبردهای آینده بازخورد دهید.

چند دلیل برای گسترش راهبرد در سازمان شما وجود دارد:

- راهبرد چارچوبی را برای تصمیم‌گیری سازمان تأمین می‌کند، زیرا اولویت‌های سازمان را مشخص می‌کند.
- تعیین اهداف، شما را به پرسیدن و پاسخ دادن به سؤالات مهمی توانمند می‌سازد، از جمله فرصت‌های آیندهٔ سازمان چیست.
- فرایند بررسی محیطی، شما را از نقاط ضعف و قوت درونی و فرصت‌ها و تهدیدهای بیرونی آگاه می‌کند که موضوعاتی کلیدی‌اند.
- راهبرد به روشن کردن نقش کارکنان کمک می‌کند، اختصاص بودجه را ممکن می‌سازد، و به مشورت با پرسنل تشویق و ترغیب می‌کند.

در بسیاری از سازمان‌ها، این فرایند به پیدایش دو نوع برنامه منتهی می‌شود:

- برنامهٔ راهبردی. مأموریت، چشم‌اندازها، ارزش‌ها و اهداف، و راهبردهایی را که با آن، این اهداف و ارزش‌ها به دست می‌آیند مشخص می‌کند و معمولاً، فقط هر چهار سال یک بار دگرگون می‌شود.
- برنامهٔ عملیاتی یا تجاری. چگونگی به پیش بردن برنامهٔ راهبردی، خطرها، چالش‌ها، اقدامات و برنامه‌های ویژهٔ هزینهٔ اقدامات گوناگون، زمان‌بندی‌ها و مسئولیت‌ها را طراحی می‌کند. برنامهٔ عملیاتی یا تجاری باید سالانه بازبینی شود.

ب) عناصر برنامهٔ راهبردی

چشم‌انداز و ارزش‌ها. گزاره‌های چشم‌انداز و ارزش‌ها، آرمان‌هایتان برای سازمان را شرح می‌دهند. چشم‌انداز با آنچه می‌خواهید سازمان در درازمدت باشد همسوست، مانند: «باشگاه ما می‌خواهد موفق‌ترین باشگاه شنا در کشور باشد.» ارزش‌ها باورهای اصلی‌اند که سازمان در صدد ارتقای آن است، مانند احترام، همبستگی، عدالت و تعالی.

گزارهٔ مأموریت. گزارهٔ مأموریت آنچه را برای به دست آوردن چشم‌انداز باید انجام دهید تعریف می‌کند، با پاسخ به سؤالاتی مثل «چرا سازمان وجود دارد؟»، «سازمان چه چیزی را تأمین می‌کند؟» و «سازمان به چه کسانی خدمت می‌کند؟» برای مثال، «NOC ما، از گسترش ورزش در کشورمان و جنبش بین‌المللی المپیک- با ایجاد فرصت‌های پیشرفت ورزشی برای مربیان، ورزشکاران، و نهادهای ورزشی ملی- حمایت می‌کند.»

اهداف راهبردی. اهداف راهبردی نشان می‌دهد چگونه می‌توان به چشم‌انداز، ارزش‌ها، و مأموریت دست یافت. اهداف راهبردی چیزی است که سازمان شما برای داشتن توانایی رقابت باید بدان دست یابد و تداوم درازمدت آن در سازمان را تضمین کند، برای مثال: «به برتری باشگاه شنا با استخدام بهترین مربیان برای گرداندن برنامهٔ تمرین ورزشی روزانهٔ شدید نائل خواهیم شد.»

برنامه‌های عملیاتی. برنامه‌های عملیاتی راه‌هایی برای مطمئن شدن از حصول چشم‌انداز، ارزش‌ها، مأموریت، و اهداف شمایند. برنامه‌های عملیاتی اجرای نتایج و خدمات کلان سازمان مانند گسترش مربیگری، حمایت از ورزشکار، اعزام به بازی‌های المپیک و روز المپیک را پوشش می‌دهد. شرح می‌دهند که سازمان شما منابعش را چگونه برای رسیدن به اهدافش باید به کار بندد. هر برنامهٔ عملیاتی باید شرح دهد که:

- چه روی خواهد داد.
- چگونه روی خواهد داد.
- چه کسی آن را انجام می‌دهد.
- در چه زمانی باید به وقوع بپیوندد.
- چه منابعی مورد نیازند.

برای مثال: «برای جشن گرفتن روز المپیک در ۲۳ ژوئن، NOCها در ۱۵ می داوطلبان مدارس عمومی را سازماندهی می‌کنند و دانش‌آموزان را درگیر کمک‌رسانی می‌سازند.»

شاخص‌های عملکرد کلیدی (KPIs). شاخص‌های عملکرد کلیدی شاخص‌های سنجش‌پذیری‌اند که ارزیابی می‌کنند آیا به اهدافتان نائل شده‌اید؟ برای مثال، شاخص‌ها ممکن است نتایج ورزشکاران، تعداد ورزشکارانی که باید انتخاب شوند، برنامه‌های توسعه یافتهٔ حمایت از ورزشکاران و مربیان، یا افزایش اعضا باشند. شاخص عملکرد کلیدی ممکن است مدال آوردن ده ورزشکار در مسابقهٔ قهرمانی ملی باشد.

ج) ایجاد برنامهٔ راهبردی

دو جنبه برای توسعهٔ راهبرد وجود دارد که بر چگونگی موفقیت شما در نیل به هدفتان تأثیر می‌گذارد: بررسی دقیق محیط فعالیت شما، و تعیین اهداف روشن.

ارزیابی محیط

گسترش راهبرد موفق به اطلاعات مفید و آگاهی از محیط فعالیت متکی است که بر سازمان شما تأثیر می‌گذارد. با استفاده از اطلاعات مطرح در فصل ۳۲، باید بتوانید اطلاعاتی را که برای گسترش راهبرد مفیدند جمع‌آوری کنید. فرایند ارزیابی بیرونی و درونی به شما اجازه خواهد داد تا:

- جایگاه سازمان خود را در عرضهٔ بازار خاص خود گسترش دهید و آن را درک کنید.
- دربارهٔ ویژگی‌های اعضای خود و رقیبان اطلاع به دست آورید.
- از توانایی‌هایی که برای بهره‌برداری از فرصت‌ها استفاده می‌شود و ضعف‌هایی که به محافظت در برابر تهدیدات بیرونی نیاز دارید آگاه می‌شوید.

درستی ارزیابی و راهبرد متعاقب آن، فقط مانند اطلاعاتی خواهد بود که ارزیابی بر اساس آن به عمل می‌آید. بنابراین، مهم است بتوانید به اطلاعات به روز و مربوط دربارهٔ رویه‌ها و تغییرات هر دو محیط بیرونی و درونی دسترسی داشته باشید. کسب اطلاعات دربارهٔ محیط درونی باید نسبتاً ساده باشد، چون اطلاعات داخلی باید به آسانی در دسترس باشد. این محیط بیرونی است که پیچیده‌تر است و شما باید منابع اطلاعاتی دربارهٔ آن را شناسایی کنید. نکتهٔ کلیدی آن است که آن اطلاعات باید فعالانه جستجو شوند. نمی‌توانید فرض کنید آنچه را در محیطتان در حال پیش‌روی است می‌دانید.

تعیین اهداف روشن

اهداف، عملیات سازمان را هدایت و راهنمایی می‌کنند، زیرا آنچه را باید به آن دست یافت به نمایش می‌گذارند. بنابراین، مهم است که شفاف باشند و هر کس در سازمان کار می‌کند از آن‌ها آگاه باشد و آن‌ها را درک کند. اهداف باید دارای ویژگی‌های زیر باشند که با کلمهٔ اختصاری SMART به ذهن متبادر می‌شود:

- **ویژه (Specific).** مستقیماً به خدماتی که برنامه‌ریزی شده‌اند مربوط می‌شود، مانند منافع اعضا.
- **سنجش‌پذیر (Measureable).** سنجیدن اینکه «آیا هدف محقق شده است؟» باید ممکن باشد.
- **تحقق‌پذیر (Attainable).** باید سازمان بتواند با منابعش به هدف دست یابد.
- **رتبه‌بندی شده (Ranked).** اهداف باید اولویت‌بندی شده باشند. هر چند امید دارید به همهٔ آنچه برای انجام دادن برنامه‌ریزی کرده‌اید دست یابید، در برخی موارد این ممکن نخواهد بود و باید آنچه را باید به دست آید مشخص کنید.
- **محدود به زمان (Time-constrained).** دوره‌ای زمانی که در چارچوب آن، هدف باید محقق شود.

به محض آنکه هدفی معین شد، سایر اهداف به آن می‌پیوندند تا به تمرکز تضمین راهبرد کمک کنند. برای مثال، هدف SMART نشانه‌گیری شده ممکن است «افزایش اعضای کلی سازمان ما تا ۵ درصد در دو سال» باشد. این هدفی روشن و هدفی برای گسترش راهبردها تأمین می‌کند.

گسترش برنامهٔ راهبردی

فرایند برنامه‌ریزی باید با شما و با مشورت با هیئت مدیره و دیگر سهامداران باشد، مانند منابع پولی، دولت، و حامیان. شما مسئول ترسیم خطوط کلی برنامه‌هایی خواهید بود که انتظارات و آرزوهای سهامدارانتان را تأمین می‌کند. مراحل زیر به شما کمک می‌کند:

- برای اتمام برنامه، زمان‌بندی کنید.
- دربارهٔ آنچه فکر می‌کنند سازمان باید انجام دهد و آنچه از آن می‌خواهند با سهامداران مشورت کنید.
- در پرتو این اطلاعات، چشم‌انداز، ارزش‌ها، و مأموریت را ترسیم کنید.
- بررسی‌های محیطی را انجام دهید.
- برای شناسایی موضوعات راهبردی و سؤالات مربوط، نیمرخی از تاریخچهٔ سازمان ترسیم کنید:
  - که هستیم
  - اکنون کجاییم
  - آنچه در حال حاضر انجام می‌دهیم
  - چرا انجام می‌دهیم
  - کجا می‌خواهیم باشیم
  - علت آنکه می‌خواهیم در آن جایگاه باشیم
  - چگونه آنجا می‌رویم، و چه موقع
  - آنچه را تغییر می‌دهیم و کسی که آن را انجام می‌دهد
  - ملزومات آن چیست، مراحل بعدی.
- اهداف راهبردی را بنا کنید.
- ترسیمی از برنامهٔ راهبردی مقدماتی (چشم‌انداز و ارزش‌ها، مأموریت، اهداف) و اولویت‌های پیشنهادی برای اقدام در آینده بنا نهید.
- دور دوم مشاوره با سهامداران را پیش‌بینی کنید و توصیه‌هایشان را دربارهٔ اولویت‌ها، اختصاص منابع، و معیارهای ارزیابی مشخص کنید.
- برنامهٔ راهبردی نهایی تدوین کنید.
- برنامهٔ عملیاتی ۱-۲ ساله را که اجازهٔ دستیابی به برنامهٔ راهبردی می‌دهد تدوین کنید.
- برنامه‌های راهبردی و عملیاتی برای تصویب به هیئت مدیره عرضه کنید.

د) پرسش‌ها

۱. چگونه از دانستن آنچه در محیط بیرونی شما می‌گذرد مطمئن می‌شوید؟

۲. برنامهٔ عملیاتی شما به چه میزان به برنامهٔ راهبردی‌تان کمک می‌کند؟

۳. فرایند برنامه‌ریزی شما چگونه بهبود می‌یابد؟

فصل ۴۱

دکتر محمد خبیری

مدیریت افراد

الف) مقدمه ۲۸۰

ب) مدیریت افراد ۲۸۰

ج) راهکارها ۲۸۴

د) پرسش‌ها ۲۸۵

الف) مقدمه

بی‌شک کارکنان حقوق‌بگیر و داوطلبان بزرگ‌ترین منابع سازمان شما به شمار می‌روند. اغلب، مهارت، زمان، و شور و شوقی که این افراد با خود به ورزش می‌آورند به دلیل مدیریت بسیار بد به هدر می‌روند.

برای آنکه مطمئن شوید این منابع را شایسته اداره و مدیریت می‌کنید به موارد زیر توجه داشته باشید:

- بهترین افراد ممکن را به کار گیرید، و از زنجیره‌ای از منابع داخلی و بیرونی ورزش استفاده کنید. این کار با آگهی، پیام‌رسانی شفاهی، یا بنگاه کاریابی میسر می‌شود.
- این افراد را در شغل‌هایی به کار گمارید که در آن به بهترین وجه مهارت و تجربه دارند؛ یعنی، باید دربارهٔ الزامات شغل و مهارت‌ها و توانایی‌های آن‌ها در انجام وظایف محوله توجیه شده باشید.
- برای غلبه بر هر وقفه‌ای، آموزش را پیش‌بینی کنید (فصل ۴۱).
- آن‌ها را علاقه‌مند، پرشور، و بیش از همه آماده نگه دارید. برای انجام این کار باید علایق آن‌ها و دلیل آنکه کار برای سازمان را انتخاب کرده‌اند بدانید و راهی برای دادن پاداشی درخور به آن‌ها بیابید.

اگر منبع انسانی خود را شایسته مدیریت کنید، سازمان شما شانس زیادتری برای نیل به اهدافش خواهد داشت، چون افرادی که به خوبی مدیریت شوند، خدماتی با کیفیت بالا عرضه می‌دارند، اشتباهات کمتری می‌کنند، و بنابراین دارایی سازمان را حفظ می‌کنند.

ب) مدیریت افراد

مدیریت کارشناسان

کارشناسان می‌توانند به ارزش سازمان شما تا حد زیادی بیفزایند، به ویژه اگر به نحو مؤثری مدیریت شوند و پذیرای حرف‌هایی که ناگزیر به بیان آن‌هایند باشید. استفاده از کارشناسان در ورزش امری رایج است و به دو دسته تقسیم می‌شوند: کادر کارشناس فنی، مانند مربیان؛ و سایر مشاوران.

وظایف احتمالی کارشناس عبارت‌اند از:

- تأمین متخصص آموزش در حوزه‌هایی مانند تغذیه یا قدرت
- کار با ورزشکاران برای پیشگیری از آسیب‌ها
- کار با ورزشکاران دربارهٔ فنون خاص
- کمک به ایجاد برنامه‌های سودآور، برنامه‌های تجاری، یا برنامه‌های مالی
- کمک به جمع‌آوری اعانه
- گسترش و مدیریت فناوری اطلاعات در سازمان شما.

به علاوه، می‌توانید در مواقع زیر نیز از کارشناسان استفاده کنید:

- طرحی کوتاه‌مدت یا در مورد مسئله‌ای نادر است.

- کس دیگری وقت ندارد که طرح را به عهده بگیرد.
- دورنمایی بیرونی را به موضوع ترجیح می‌دهید.
- منبع درآمدزایی شما را به استفاده از کارشناسی که بودجه‌اش را تأمین می‌کند ملزم کرده است.

از آنجا که کارشناسان اغلب ممکن است گران باشند، مهم است که از مهارت و زمانی که برای سازمان شما صرف می‌کنند بهترین استفاده را کنید. موارد زیر در انجام این کار مفیدند:

- دربارهٔ علت نیازتان به کارشناس و آنچه از آن‌ها توقع دستیابی به آن را دارید توجیه شده باشید.
- درک روشنی از مراحل طرح پیدا کنید و از آن در استخدام کارشناس استفاده کنید.
- در جستجوی بهترین کمک باشید. از کسانی که در گذشته از کارشناس استفاده کرده‌اند مشورت بگیرید یا از سرمایه‌گذاران بخواهید افرادی را به شما معرفی کنند.
- دربارهٔ نحوهٔ استخدام تصمیم بگیرید: آیا از فرایند پیشنهاد مناقصه استفاده می‌کنید یا با توجه به اطلاعاتی که به شما داده شده به فرد مراجعه می‌کنید؟
- عقد قرارداد با کارشناس منتخب را در نظر بگیرید. اگر قصد دارید برای کار کارشناسی آن‌ها پول پرداخت کنید، این مسئلهٔ مهمی است.
- بودجهٔ مورد توافق و معینی برای طرح داشته باشید و مطمئن شوید کارشناس شما از آن آگاه است.
- بر بازده نهایی و چارچوب اجرای آن توافق کنید؛ برای مثال، برنامهٔ تجاری یا سلسله جلسات آموزشی برای ورزشکاران خاص.
- کارشناس خود را در رئوس مطالب مورد توافق مدیریت کنید و مطمئن شوید همهٔ اطلاعات و منابع مورد توافق را تأمین می‌کند.

مدیریت داوطلبان

ضرورت استفاده از کمک داوطلبان در سازمان‌های ورزشی رو به ازدیاد است. داوطلبان با مربیگری، مدیریت تیم، سرپرستی باشگاه‌ها و لیگ‌ها، مسابقات، شیوهٔ مدیریت، و دادن خط‌مشی به سازمان کمک می‌کنند. با وجود این، هم‌زمان، یافتن داوطلبان به دلیل تنگناهای زمانی و درآمدی، معضل رو به رشدی است. این بدان معناست که داوطلبان نیز باید همانند کادر حقوق‌بگیر به نحو ثمربخشی مدیریت شوند. با آنکه داوطلبان منابع نسبتاً ارزانی‌اند، ولی هزینه‌هایی برای سازمان به دنبال دارند.

به کارگیری بهترین داوطلبان ممکن

برخی دلایل افراد داوطلب عبارت‌اند از:

- خدمت‌رسانی به دیگران. برای آنکه «چیزی در ورزش سر جای خود قرارگیرد.»
- کسب تجربهٔ کاری
- شرکت خانوادگی در ورزش
- دلایل اجتماعی
- اعتبار
- تأثیر بر خط‌مشی.

باید این انگیزه‌ها را تشخیص دهید، آن‌ها را در صدر شرایط برنامه‌ریزی خود قرار دهید و داوطلب را در شغلی که برای این شخص و این برنامه نافع است قرار دهید. برای کمک به نحوهٔ تأمین نیازهای داوطلبان مهم است که علت مشارکت آن‌ها را در کارهایشان بپرسید.

برای آنکه متوجه شوید چه کارهایی باید در سازمان شما انجام شود، پیش‌نیازهای داوطلبان خود را در مسابقات یا فعالیت‌های آینده، دوره‌ای بررسی کنید. برای استخدام و به کارگیری داوطلبان، سازمان شما باید برنامه‌ای سالانه داشته باشد. قبل از شروع به استخدام داوطلبان باید مشخص کنید در چه جایی به کمک نیاز دارید. برای انجام این کار دسته‌بندی داوطلبان به سه گروه زیر مفید است:

۱. **رهبری مدیریتی.** داوطلبان ممکن است عضو هیئت اجرایی، منشی، خزانه‌دار، یا اعضای کمیته باشند. داوطلبانی را که برای این سمت‌ها انتخاب می‌کنید باید مهارت و توانایی و وقت لازم را برای این نوع کارها داشته باشند. بسته به اساسنامهٔ سازمان می‌توانید انتخاب آن‌ها را به رأی بگذارید. به نسبت اعضای سازمان توجه داشته باشید.

۲. **رهبری فنی در ورزش.** مربیان، مسئولان، و متخصصان پزشکی و تمرینی در حوزه‌هایی که داوطلب آن می‌شوند باید دانش زیاد و صلاحیت داشته باشند. ورزشکاران و مربیان مجرب سابق، دانشجویان تربیت بدنی، و افراد حاضر در دیگر رشته‌های تخصصی تمرین داوطلبان واجد این شرایط کلی‌اند.

۳. **خدمات غیررهبری.** همواره در سمت‌های غیررهبری از جمله انجام امور ثبت نام، کمک برای جمع‌آوری کمک‌های مالی، یا تأمین حمل و نقل به داوطلبان نیاز است. داوطلبانی که می‌توانند این نقش‌ها را به عهده گیرند کسانی‌اند که ویژگی‌های فنی یا زمانی لازم را برای مسئولیت طولانی‌مدت دارایند.

بکوشید داوطلبان خود را با شرایط ویژهٔ کاری که باید انجام شود جور کنید. برخی معیارهای مهم به قرار زیرند:

- **کوتاه‌مدت در مقابل بلندمدت.** چه مدت به داوطلبان خود برای عهده‌داری مسئولیت نیاز دارید؟
- **برانگیخته در مقابل آرمیده.** آیا این شغل به فرد اجازه می‌دهد به آرامی کار کند یا مستلزم تصمیمات دشوار، موعدهای زمانی فشرده یا توجه همیشگی است؟
- **مسئول در مقابل غیرمسئول.** آیا این شغل به فردی نیاز دارد که باید خیلی جدی پاسخگو یا مسئول (افراد یا برنامه) باشد یا مسئولیت کمی دربردارد؟

مهم نیست که از داوطلبان چگونه استفاده می‌کنید، همهٔ آن‌ها باید اهداف برنامه را بدانند و آن را ارتقا دهند. این امر مستلزم تلاش ویژه در بخش شماست تا داوطلب را پیش از آنکه مسئولیت برنامه را به عهده بگیرد از اهداف برنامه آگاه کنید.

منابع داوطلبان

برای آنکه داوطلبان مناسب خود را بیابید، به چند نکته توجه داشته باشید:

- افرادی که از برنامهٔ شما سود می‌برند، برای مثال ورزشکاران سابق و مربیان
- دانشجویان
- والدین و بستگان ورزشکاران
- تماشاچیان
- کارمندان نظامی و دولتی.

برای فراخوان داوطلبان می‌توانید:

- با توجه به داوطلبان بالقوه، با ادارات و سازمان‌های داوطلب تماس داشته باشید.
- مقدماتی لازم را برای ایجاد علاقه در گروه‌های خاص با برگزاری جلسات و صحبت فراهم آورید.
- گزارشگران و خبرنگاران را به شناساندن اهداف و مقاصد سازمان خود و فرصت‌هایی که داوطلبان فرصت مشارکت پیدا می‌کنند تشویق و ترغیب کنید.
- برای آگاه کردن مردم از فرصت‌های پیش روی داوطلبان، اعلامیه، پوستر، بروشور، جزوه، و دیگر محصولات چاپی را توزیع کنید.
- به مدارس و دانشگاه‌ها جوایزی اعطا کنید.
- در وب‌سایت خود و دیگر وب‌سایت‌های وابسته آگهی کنید.

هرگاه منابع داوطلبان را یافتید، تماس حضوری فردی بهترین شیوه است. فرصتی را فراهم می‌آورد تا دربارهٔ نیازهای برنامه بحث کنید، علاقه ایجاد کنید، و اهداف، مقاصد، و فلسفهٔ سازمان را به اطلاع آن‌ها برسانید. برای شناسایی علاقه و توانایی‌های متقاضیان و تجزیه و تحلیل انگیزه‌هایشان حتماً باید با آن‌ها مصاحبه شود. ماهیت معرفی‌نامه‌ها را بررسی کنید و اگر دلیلی برای نگرانی وجود دارد در صورت امکان از پلیس سؤال کنید. برای اثبات تمایل آن‌ها به پذیرش مدیریت یا مسئولیت، وقت صرف کنید.

داوطلبان را در بهترین نقش ممکن استفاده کنید

اگر قصد برنامهٔ شما در به کارگیری داوطلبان نتیجه داد و رشد کرد، اقدامات زیر را انجام دهید:

- شرح وظایف ایجاد کنید. تعهدات مورد انتظار خود از جمله اهداف برنامه و فلسفهٔ عمومی سازمان را خلاصه کنید. برای به عهده گرفتن این وظیفه، منابع موجود فعلی و شیوه‌های ممکن را شرح دهید.
- آموزش‌هایی دربارهٔ شغل‌های آیندهٔ داوطلبان تدارک ببینید. پیش از آنکه عملاً این کار را انجام دهید به آن‌ها فرصت یادگیری دهید.
- افراد را به پیشرفت در شغلشان، و در به کارگیری شیوه‌های جدید، مشروط بر آنکه از اهداف دور نیفتید تشویق کنید.
- به داوطلبان فرصت اظهار نظر، راهبرد، و شیوه‌های جدید را بدهید.
- انگیزه ایجاد کنید. از داوطلبان به دلیل انجام کار قدردانی و سپاسگزاری کنید و اگر شایسته است چند پاداش چشمگیر بدهید.
- به محض آنکه انگیزهٔ داوطلبان را شناسایی کردید، برای تشویق بیشتر آن‌ها برای کارآمدتر کردن سازمانتان، خودارتقایی را تشویق کنید.

مدیریت روابط با داوطلبان

در جایی که سازمانی کادر حقوق‌بگیر استخدام می‌کند، مشکلاتی ممکن است بین این کارمندان و داوطلبان رخ دهد. ناسازگاری‌ها هنگامی بروز می‌کند که مسئولیت‌ها و وظایف مربوط مشخص نباشد. ممکن است ناسازگاری شخصیتی یا اختلاف نظر با اهداف و راهبردها به وجود آیند. اعضای هیئت مدیره که فقط چند بار در سال جلسه می‌گذارند ممکن است احساس کنند

کارمندان تمام‌وقت به جای آنکه پیرو هیئت مدیره باشند سازمان را در مسیر مورد نظر خودشان به کار می‌اندازند.

بنابراین، برای هر سازمانی که به داوطلبان وابسته است به غایت مفید است اگر کارمندان، داوطلبان، و اعضای هیئت مدیره دربارهٔ نقش‌ها و مسئولیت‌های خود و کسانی که باید به آن‌ها گزارش دهند توجیه شده باشند. از همه مهم‌تر، موفقیت به این بستگی دارد که هر کس آماده شود با همدلی برای تعالی ورزش کار کند، از تلاش‌های دیگران حمایت و آن‌ها را تشویق کند، و از کمک‌های افراد قدردانی نماید. شما نقش مهمی در تضمین تحقق موفقیت دارید.

ج) راهکارها

ارزیابی خط‌مشی شما در به کارگیری داوطلب

پرسش‌های زیر را هنگام ارزیابی خود در به‌کارگیری داوطلبان در نظر بگیرید:

- داوطلبان چه کارهایی انجام داده‌اند؟
- آیا هماهنگ‌کننده‌ای که همهٔ داوطلبان به وی گزارش دهند و کسی که مسئولیت کامل آن‌ها را به عهده بگیرد وجود دارد؟
- آیا اهداف، مقاصد، و راهبردهای برنامهٔ به کارگیری داوطلب مکتوب شده است (برای مثال، شرح وظایف)؟
- آیا برنامهٔ استفاده از داوطلب آن گونه که ضروری است با مشارکت هیئت مدیره، پرسنل، گروه‌های محلی، و کاربر به طور منظم برنامه‌ریزی، سازماندهی، و بازبینی شده است؟
- بر اساس چه معیارهایی، داوطلبان استخدام و فراخوان شده‌اند؟
- چه آموزش‌هایی برای داوطلبان تدارک دیده شده است؟
- آیا سازمان سوابق هر داوطلب را نگهداری می‌کند؟
- سازمان چه مخارجی را برای داوطلبان پوشش می‌دهد (برای مثال، رفت‌وآمد، مراقبت از بچه)؟

- آیا از داوطلبان ارزیابی عملکرد شخصی به عمل آمده است؟ توسط چه کسی؟ چه زمانی؟
- داوطلبان آیا پشتیبانی دفاتر کار دریافت می‌کنند؟ آیا فضا و ابزار کار به آن‌ها واگذار شده است؟

د) پرسش‌ها

۱. فرایند استخدام سازمان شما به چه میزان کارایی دارد؟

۲. آیا افراد در شغل‌هایی که به بهترین وجه با مهارتشان تناسب دارد کار می‌کنند؟

۳. شیوهٔ شما در ادارهٔ منابع انسانی چگونه بهبود می‌یابد؟

فصل ۴۲

دکتر عباسعلی گائینی

ارزیابی نیازهای آموزشی پرسنل و داوطلبان

الف) مقدمه ۲۸۸

ب) تجزیه و تحلیل نیازهای آموزشی ۲۸۸

ج) برنامهٔ آموزشی ۲۸۹

د) پرسش‌ها ۲۹۰

الف) مقدمه

نیازهای آموزشی باید ارزیابی شوند تا اطمینان حاصل شود در حال کمک به پرسنل و داوطلبان هستید تا کارشان را به خوبی انجام دهند. این کار را باید در آغاز شروع به کار افراد یا داوطلبان در سازمان خود انجام دهید یا زمانی که شغل یا فناوری یا اولویت‌ها در سازمان شما تغییر می‌کنند.

مشکلاتی که در سازمان به وجود می‌آیند ممکن است نتیجهٔ کمبود مهارت باشد. برای مثال، تیم شما ممکن است فقط به این دلیل که سرمربی وظیفه‌اش را خوب انجام نداده از راهیابی به مسابقهٔ فینال بازماند. بنابراین، زمانی که می‌کوشید مشکلات عملکرد (ورزشی) را حل و فصل کنید، باید پرسش‌های زیر را از خودتان بپرسید:

- آیا کمبود مهارت در بروز این مشکل نقش دارد؟
- دلایل کمبود مهارت چیست؟
- آیا کمبود با آموزش برطرف می‌شود؟

ب) تجزیه و تحلیل نیازهای آموزشی

تجزیه و تحلیل نیازهای آموزشی با توجه به مراحل زیر انجام می‌شود.

- خرد کردن فعالیت‌های مورد نیاز به عنوان بخشی از کار در قالب سلسله وظایف
- تشریح دانش و مهارت‌های مورد نیاز برای اجرای هر وظیفه
- ارزشیابی شخص با توجه به دانش و مهارت‌های تعیین شده
- بحث با کارفرمایان دربارهٔ نیازهای کاری جدیدشان
- توجه به نیازهای پیشرفت شخصی.

این تجزیه و تحلیل اطلاعاتی را ارائه می‌کند که برای تدوین برنامهٔ آموزشی نیاز دارید و شکاف‌هایی را پر می‌کند که درگیر شدن افراد در کار ایجاب کرده، و باعث بروز مشکلاتی در سازمان شده است.

جا انداختن فواید آموزش نکتهٔ بسیار مهمی است. معمولاً می‌توانید مطمئن شوید که حق‌الزحمهٔ خدمات آموزشی مورد نیاز پرسنل پرداخت شده است، اما زمانی که داوطلبان باید آموزش ببینند کار سخت‌تر می‌شود. داوطلبان ممکن است وقتی برای آموزش نداشته باشند یا ممکن است تصور کنند به اندازهٔ کافی ماهرند. این بدان معناست که ممکن است ضرورت داشته باشد فواید آموزش مثل خودتکاملی شخصی را ارتقا دهید.

ج) برنامهٔ آموزشی

آموزش ممکن است رسمی باشد، مثل دورهٔ سازمان یافته که فردی خبره اداره می‌کند؛ یا غیر رسمی باشد که به تجربه‌های کاری متکی است، مثل تجربه داشتن در کاری خاص. اغلب فکر می‌کنیم آموزش رسمی فردی خبره ارزشمندتر است. با وجود این، این نوع آموزش بیشتر با اطلاع‌رسانی سروکار دارد و جنبهٔ عملیات مهارتی ندارد. برای افزایش اثربخشی آموزش باید بکوشید آن را تا حد ممکن عملیاتی کنید. برای مثال، سازمان می‌تواند جلسات کوتاه اما مفیدی را دربارهٔ موضوعات گوناگون برگزار کند که کار کردن افراد مختلف با هر سلیقه‌ای در سازمان را فراهم کند.

آماده‌سازی برنامهٔ آموزشی باید موارد زیر را پوشش دهد:

- **هدف‌های آموزش.** چه چیزی استحصال خواهد شد، مثل یاد گرفتن مهارت‌های فناوری جدید؟
- **افرادی که باید آموزش ببینند.** چه کسی درگیر خواهد شد، مثل هیئت اجرایی؟
- **گزینش روش‌های آموزش.** آموزش چگونه اجرا و عرضه خواهد شد، مثل حضور در دوره‌ها؟
- **موفقیت برنامهٔ آموزشی چگونه سنجیده خواهد شد.**
- **ارزیابی آموزش.**

ارزیابی برنامهٔ آموزشی

برنامهٔ آموزشی مستلزم آن است که با توجه به مطالب رسمی ارزیابی شود. بدون این ارزیابی، نمی‌توان مفید بودن آموزش را سنجید. سه سطح وجود دارد که برپایهٔ آن ارزیابی صورت می‌گیرد.

۱. **دانش و مهارت کسب شده.** آیا مهارت‌های لازم کسب شده است؟

۲. **کاربرد عملی.** آیا مهارت‌ها را در عمل می‌توان پیاده کرد؟

۳. **تأثیر بر سازمان.** آیا مهارت‌های فراگرفته شده عملکرد سازمان را کارآمدتر ساخته است؟

موفقیت آموزش باید در پیشرفت‌های عملکرد فردی و سازمانی متجلی شود.

د) پرسش‌ها

۱. در سازمانتان، کمبودهای مهارتی را چگونه شناسایی می‌کنید؟

۲. در سازمانتان، فرصت‌های آموزش رسمی چیست؟

۳. چه باید بکنید تا این کار بهتر انجام شود؟

فصل ۴۳

فتح‌الله مسیبی

مدیریت مالی و بودجه

الف) مقدمه ۲۹۲

ب) مدیریت مالی ۲۹۲

ج) بودجه ۲۹۵

د) راهکارها ۲۹۶

ه) پرسش‌ها ۲۹۷

الف) مقدمه

مدیریت مالی عبارت است از پایش آینده‌نگرانه و ارتباط امور مالی سازمان شما همسو با شیوه‌ها و قوانین مصوب حسابداری. مدیریت شفاف، پربازده، و مؤثر بودجه برای کمک به برنامهٔ سازمانتان برای درآمد و رشد مستمر ضروری است.

تمام اعضای هیئت مدیره و پرسنل سازمان شما در مدیریت مالی مسئول‌اند. از اتاق هیئت مدیره تا تیمی که درون زمین است همه باید در استفاده از بودجه وظیفه‌شناس و مسئول باشند. برخی افراد در این فرایند از فردی که مدبرانه مسئول امور مالی و معمولاً خزانه‌دار یا مدیر امور مالی است مهم‌ترند. این فرد در تدوین بودجه‌های معقول و تحت حسابرسی نگه‌داشتن آن‌ها نقش مهمی دارد. حسابرسی برای مدیریت مالی خوب کاملاً ضروری است. باید مقدار و مورد مصرف پولی را که مجبورید خرج کنید بدانید و سپس چگونگی مصرف آن را ثبت و توضیح دهید. بدون این حسابرسی ممکن است امور مالی خود را خوب مدیریت نکنید.

هر چند هیئت مدیره و پرسنل برای کار کردن مؤثر سازمان باید با یکدیگر همکاری کنند، خزانه‌دار خوب تضمین می‌کند سازمان می‌تواند بدهی خود را بپردازد، سرمایه‌ها را رشد دهد، و نقدینگی سالانهٔ سازمان را مؤثر مدیریت کند. مدیریت مالی وظیفهٔ تمام سازمان است، با وجود این، مسئولیت نهایی در کنترل خزانه‌دار و کارمندان مالی مربوط است.

ب) مدیریت مالی

مفاهیم کلیدی امور مالی

برخی مفاهیم زیر ممکن است برای شما آشنا باشند. با وجود این، یکی از گام‌های اصلی به سوی مدیریت مالی کارآمد برای همگان، درک صحیح از آن چیزی است که هنگام بازبینی دارایی‌ها در این باره بحث می‌شود. بنابراین، مهم است اطمینان حاصل شود که همهٔ کسانی که مسئولیت مالی دارند با این اصطلاحات آشنایند.

- **دارایی‌ها**. چیزهای ارزش‌مندی هستند که سازمان شما داراست یا از آن‌ها استفاده می‌کند، از جمله دارایی فعلی که برای مدت کوتاهی در تملک است مانند پول نقد، یا دارایی‌های ثابت یا طولانی مدت مانند ساختمان.
- **بدهی**. آن چیزی است که سازمان به دیگری مقروض است. بدهی‌ها قرض‌های سازمان به شمار می‌روند. همچنین، ممکن است دیون فعلی باشند که باید در زمان نسبتاً کوتاهی پرداخته شوند، مانند پول بدهکاری به آژانس‌های مسافرتی یا دیون بلندمدت، مانند پولی که به بانک در برابر وثیقه از دفتر مرکزی سازمان بدهکار است.
- **هزینه‌های جاری**. هزینه‌هایی که برای مدیریت روزانه لازم‌اند. این هزینه‌ها عبارت‌اند از هزینه‌های گرمایش، برق، و کارمندان.
- **مازاد**. بیشتر بودن درآمدها از هزینه‌هاست.
- **کسری**. بیشتر بودن هزینه‌ها از درآمدهاست.
- **نقدینگی**. مقدار پولی است که می‌توانید برای پرداخت قرض‌های خود فوراً برداشت کنید.
- **اندوخته**. مقدار پول خرج نشده که به هر دلیلی تاکنون به هزینه گرفته نشده است.
- **ترازنامه**. فهرستی از همهٔ دارایی‌های مورد تملک و دیون سازمان در تاریخی مشخص است.
- **صورتحساب درآمدها و هزینه‌ها**. سند درآمدهای تولیدی و هزینه‌های جاری در دوره‌ای مشخص است. این محاسبه نشان

می‌دهد که آیا شما مازاد دارید یا کسری.

- **هزینهٔ سرمایه‌ای.** هزینه‌ای که به تملک دارایی ثابت یا بهبود آن منجر می‌شود، مثل ساختمان‌سازی.
- **هزینهٔ عملیاتی.** هزینه‌های ناشی از عملیات سازمان یا هزینهٔ حفظ ظرفیت دارایی‌های ثابت است، مانند نگهداری از ساختمان.

ثبت صورتحساب‌ها

حسابداری فرایند دنبال کردن و فهرست کردن درآمدها و هزینه‌هاست. همچنین، ابزاری کلیدی برای کنترل مالی است. خزنه‌دار یا فرد مسئول امور مالی باید قادر به ثبت آمار و صورتحساب‌های روشن باشد. بیشتر سازمان‌ها خزنه‌دار دارند که همهٔ موضوعات مالی را رسیدگی می‌کند. سازمان‌های بزرگ‌تر کمیتهٔ مالی دارند که به مدیریت مالی کمک می‌کند. به ثبت صورتحساب‌هایی که دادوستدهای روزانه را نشان می‌دهند و نیز تصویر کلی از عملیات مالی سازمان نیاز خواهید داشت. صورتحساب‌ها باید درآمدها و هزینه‌ها را نشان دهند و حساب بستانکاری و دیون را نگه دارند.

از آنجا که ثبت حساب‌ها حوزهٔ مهمی در عملیات سازمانتان است، می‌توانید برای راه انداختن نظام حسابداری مالی برای سازمان خود، در پی کمک باشید. همچنین، چند بستهٔ نرم‌افزاری حسابداری مناسب وجود دارند که برای سازمان‌های کوچک تدوین شده‌اند و مدیریت اسناد مالی را تا حد چشمگیری آسان می‌کنند.

همچنین، هیئت اجرایی سازمان می‌تواند برای هزینه‌هایی که کارمندان ایجاد می‌کنند محدودیت‌هایی ایجاد کند و موافقت هیئت اجرایی برای هزینه‌های خارج از این محدوده ضروری است. همچنین، امضای دو مسئول برای هر پرداخت شیوه‌ای مناسب برای اطمینان از کنترل بیشتر است. در نهایت، به حسابداری خبره برای تأیید و حسابرسی اسناد نیاز خواهید داشت.

تنخواه‌گردان

اکثر سازمان‌ها در زمان‌هایی به پول نقد واقعی نیاز دارند. کنترل پول نقد از موضوعات بسیار بدیهی است و باید برای به دست آوردن و حسابداری پول نقد روش شفافی داشته باشید. برای محاسبهٔ پول نقد واقعی متعلق به سازمان، حساب تنخواه‌گردان باز و به طور جداگانه ثبت می‌شود. باید مخارج را با استفاده از دفتر نقدی دقیقاً ثبت کنید و همهٔ رسیدهای مربوط را نگه دارید.

تنخواه‌گردان باید در مکانی امن نگهداری شود. به علاوه، باید به صورت دوره‌ای، موجودی پول نقد را وارسی کنید.

گزارشات مالی

دو سند اصلی که باید به اعضای سازمان ارائه شوند عبارت‌اند از ترازنامه و صورتحساب درآمد و هزینه (یا سود و زیان). به علاوه، بسته به قوانین ویژهٔ هر کشور، اسناد مکملی ممکن است لازم باشد. این اسناد به اعضا دربارهٔ ثبات مالی سازمان آگاهی می‌دهند و چنانچه گفتیم ابزارهایی برای کنترل مالی‌اند.

ترازنامه

ترازنامه فهرست دارایی‌ها و دیون سازمان شما در تاریخی معین است. ترازنامه کامل‌ترین تصویر مالی از سازمانتان را در زمانی به خصوص به نمایش می‌گذارد. بنابراین، نشان دادن، تفسیر، و شرح ترازنامه مسئولیت همهٔ کسانی است که دست‌اندرکار شیوهٔ اداره و مدیریت سازمان شما به شمار می‌روند. هدف ترازنامه عبارت است از افزودن بر ارزش دارایی خالص سازمان. برای انجام این کار فهرستی از اقلام ارزشمند (دارایی) لازم است که سازمان در تملک خود دارد، مانند ساختمان‌ها و پول نقد، و فهرستی از اقلامی که سازمان به دیگران بدهکار است (دیون)، مانند وام‌ها. اختلاف بین این دو حساب، دارایی خالص یا موجودی سازمان به شمار می‌رود. ترازنامه باید حاوی موارد زیر باشد:

- موجودی‌های نهایی سال مالی پیشین
- جزئیات سرمایهٔ به کار گرفته شده
- جزئیات املاک مورد تملک و املاک اجاره‌ای
- ارزش حقوق انحصاری و علایم تجاری
- ارزشیابی دارایی‌های ثابت و چگونگی محاسبات آن
- جزئیات و ارزش هر گونه سرمایه‌گذاری
- وام‌ها
- پول نقد و بدهی‌ها
- سهام و مقیاس ارزش‌گذاری آن
- سرجمع وام‌های بانکی و اضافه‌برداشت‌ها.

صورتحساب درآمدها و هزینه‌ها

این صورتحساب، تجزیه و تحلیلی است از نحوهٔ تغییر ثروت و دارایی خالص سازمان شما در دوره‌ای معین. این سند، درآمدها و بدهی‌ها را در یک دوره نشان می‌دهد. هر چند این سند به دلیل گزارش تغییرات در دارایی ارزش‌مند است، مهم است بدانیم که صورتحساب درآمدها و هزینه‌ها نقدینگی را نشان نمی‌دهد و تصویر کاملی از عملکرد مالی سازمان ارائه نمی‌کند. این کار را ترازنامه می‌کند. صورتحساب درآمدها و هزینه‌ها باید موارد زیر را نشان دهد:

- حجم معامله: مجموع درآمدی که سازمان شما در دورهٔ زمانی خاصی به دست می‌آورد
- درآمد حاصل از اجاره بها و سرمایه‌گذاری‌ها

- هزینه‌های کرایهٔ تجهیزات
- هزینه‌های استهلاک و چگونگی دست یافتن به آن
- بهرهٔ وام‌ها
- هزینه‌های مالیاتی (در صورت موجه بودن)
- برداشت و افزودن به ذخایر
- هر گونه تسویه‌حساب‌های استثنایی.

نظر به اینکه هر سازمانی نیازهای متفاوتی دارد، هر یک شیوه‌های مالی متفاوتی نیز خواهند داشت. با وجود این، به دقت کنترل شدن منابع مالی بسیار مهم است و استفاده از صورتحساب‌ها این کنترل را اثبات می‌کند. هنگامی که تغییرات خیلی زیادی در گزارش منابع مالی وجود داشته باشد مشکلاتی به وجود می‌آید، زیرا ارزیابی عملکرد گذشته در مقایسه با عملکرد فعلی را ناممکن می‌سازد. تغییرات، حاکی از فقدان کنترل و حیف و میل یا سوءاستفاده است. به همین دلیل، گروهی بیرونی باید گزارشات مالی را حسابرسی کند.

ج) بودجه

بودجه نقشهٔ برنامه‌ریزی شماست که با اصطلاحات مالی بیان می‌شود. بودجه برآوردی از درآمدها و هزینه‌های معمولاً یک ساله است. بیشتر سازمان‌ها بودجهٔ یکسالهٔ کوتاه‌مدت و بودجهٔ چهارساله برای پوشش برنامه‌های چهارساله و راهبردی را با هم پوشش می‌دهند.

بودجه‌نویسی

برای تدوین بودجهٔ خود باید مقدار پولی را که درآمد شماست، مقدار پولی را که خرج می‌کنید، و مقدار پولی را که باید خرج کنید بدانید. این امر مستلزم آن است که موارد زیر را شناسایی کنید:

- منابع درآمد یا مقدار پولی که کسب خواهد شد، از جمله هدایای غیرنقدی
- هزینه‌های خدماتی و دریافتی سازمان
- هزینه‌های بالاسری، از جمله حقوق و دستمزدها، اجاره‌بها، برق، و جزآن
- هر هزینهٔ دیگری، مانند سرمایه‌گذاری در تجهیزات، نگهداری، ارزش‌های غیرنقدی، دریافتی ماهانهٔ داوطلبان، و مالیات‌های کل دستمزدهای پرداختی

هنگامی که این اطلاعات را دارید، با تعیین خطوط کلی حوزه‌هایی که درآمدها در آن خرج خواهد شد می‌توانید بودجه را افزایش دهید. هنگامی که هزینه‌ها را محاسبه می‌کنید به یاد داشته باشید تورم یا افزایش در هزینه‌ها مانند افزایش قیمت سوخت یا افزایش سالانهٔ حقوق را در نظر بگیرید. هشیار باشید که درآمدها را بیش از حد تخمین نزنید و هزینه‌ها را دست کم نگیرید. آخرین مرحله، گرفتن موافقت رسمی برای بودجه‌تان است. در بسیاری از سازمان‌های ورزشی، هیئت مدیره این کار را انجام می‌دهد، همان طور که تصویب درخواست‌های بعدی برای تغییرات در بودجه را نیز هیئت مدیره انجام می‌دهد. باید از موارد زیر اجتناب کرد:

- خرج کردن منابع بدون بودجه

- آغاز نوآوری‌هایی که در تقویم سالانه بودجه‌ای به آن‌ها اختصاص نیافته است.
- جابه‌جا کردن منابع بودجه از یک بخش به بخش دیگر، زیرا این موضوع، فقدان کنترل مالی را نشان می‌دهد.
- درخواست منابع پولی بیشتر، زیرا بودجهٔ خود را دقیق برآورد نکرده‌اید.
- در جستجوی درآمدهای اضافی برای تأمین هر هزینه که با داشتن چند منبع مالی محقق می‌شود، هزینه‌های اضافی مانند هزینه‌های سفر به باشگاه و فدراسیون را افزایش ندهید.
- پول هنگفت، بابت اقلام متفرقه/ دیگر
- بودجه‌های بالاسری هنگفت، شامل دستمزدهای بالا یا اجاره‌های غیر ضروری و پرهزینه
- باید با تهیهٔ گزارش منظم از اختلاف بین نتایج واقعی و نتایج برنامه‌ریزی شده هزینه‌های بودجه را کنترل کنید. اختلافات را معمولاً ناهمسانی می‌نامند و به دو دستهٔ مطلوب و غیرمطلوب تقسیم می‌شوند. این تجزیه و تحلیل به شما کمک می‌کند تا:
- سریعاً تشخیص دهید آیا اوضاع طبق انتظار پیش می‌رود.
- تشخیص دهید در کجا اقدام اصلاحی لازم است.
- برنامه‌ها، سیاست‌ها، و تصمیمات را با توجه به عملکرد بازبینی کنید.
- در صورت لزوم در بودجه تجدید نظر کنید.
- استفاده از منابع را برنامه‌ریزی و هماهنگ کنید.
- مشکلات بالقوه را پیش‌بینی کنید.

بودجه و کنترل آن، ابزارهای مدیریتی مؤثری‌اند. کلید مؤثر این ابزارها عبارت است از تضمین اینکه هر کسی مسئولیت مالی دارد باید در فرایند درگیر باشد و اینکه مقدار مناسب اطلاعات یا جزئیات مناسب در زمان مناسب ارائه شود.

د) راهکارها

سؤالات زیر به شما کمک می‌کنند بدانید آیا امور مالی سازمانتان را به روشی آینده‌نگر و معقول مدیریت می‌کنید.

- پول سازمان شما در کجا نگهداری می‌شود؟
- چه سودی از آن به دست می‌آورید؟
- آیا این بهترین مکان برای نگهداری پولتان است؟
- چه کسی حق برداشت پول از حساب را دارد، چه مقدار و به چه دلایلی؟
- برای آموزش سطوح و اقلام هزینه‌ها، چه احکام مصلحت‌اندیشانه‌ای وجود دارد؟
- آنچه را خرج می‌شود چگونه گزارش می‌کنید؟
- چه کسی آمار را ثبت می‌کند؟
- چه کسی حساب‌های شما را حسابرسی می‌کند؟
- چه کنترل‌های مالی مناسبی در سازمان شما وجود دارد؟

- در هزینه‌های برنامه‌ریزی شده چگونه صرفه‌جویی می‌کنید؟ برای مثال،
- مسافرت، جستجو برای تخفیف، عوارض عمومی شهرداری
- جا و غذا، جستجوی تخفیف‌های عمده، توافق با هتل برای استفاده از آن در مواقع ضروری
- جستجو برای منابع اهدایی، مثلاً فضای اداری، تجهیزات اداری، وسایل نقلیه، سوخت، بیمه‌نامه، و پوشاک. موارد دیگری وجود دارد؟
- شیوه‌های مدیریت پولی شما در گذشته چقدر نتیجه‌بخش بوده‌اند؟
- برای بهبود آن چه نیازهایی دارید؟

ه) پرسش‌ها

۱. چگونه دست به کار تأمین بودجه برای سازمانتان می‌شوید؟

۲. برای گسترش آن چه نیازهایی دارید؟

۳. آیا افراد ضرورت عدم انحراف از بودجه را درک می‌کنند؟

۴. سیستم سرتاسری مدیریت مالی خود را چگونه ارزیابی می‌کنید؟

۵. آیا شیوه‌های کنترل مناسب به قدر کافی دارید؟

۶. آیا اسناد مالی ضروری را به طور منظم پردازش می‌کنید؟

فصل ٤٤

دکتر عباسعلی گائینی

منابع درآمد

الف) مقدمه ۳۰۰

ب) منابع درآمد ۳۰۰

ج) پرسش‌ها ۳۰۲

الف) مقدمه

یکی از مهم‌ترین فعالیت‌های سازمان ورزشی درآمدزایی است. برای پیشرفت، برنامه‌ریزی کارآمد، و حفظ استقلال تأمین منابع درآمد اجتناب‌ناپذیر است. با وجود این، معدود سازمان‌هایی به همان اندازه‌ای که مایل‌اند به موفقیت دست می‌یابند. درآمدزایی معمولاً دشوار و زمان‌بر است. بنابراین، باید در این باره برنامه‌ریزی و اقدام کرد. درآمدزایی اقدام مستمری است و طرح‌های درآمدزایی شما باید گسترش یابند تا هزینهٔ برنامه‌های شما را پوشش دهند.

ب) منابع درآمد

برای کسب همهٔ منابع مورد نیاز برای عرضهٔ خدمات و اجرای برنامه‌های مورد نظرتان، باید از منابع گوناگونی به جمع‌آوری درآمد بپردازید. باید به همهٔ احتمالاتی که به روی شما بازند توجه کنید، سپس برای اجرا کردن آن‌ها برنامه‌ای تهیه کنید. درآمد از منابع زیر به دست آید:

- **حق عضویت.** برخی سازمان‌های ورزشی اعضایی دارند که حق عضویت می‌پردازند. درآمد بیشتر را می‌توان با افزایش حق عضویت یا حق اشتراک افزایش داد.
- **دفاتر سرمایه‌گذاری.** در بسیاری از کشورها، از برنامه‌های ورزشی دفاتر سرمایه‌گذاری بیرونی مثل دولت، کمیتهٔ ملی المپیک، مدارس، یا فدراسیون ملی ورزشی حمایت می‌کنند. مهم است که دقیقاً بدانید چه انتظاری دارید و چه باید بکنید تا بودجهٔ شما از این سازمان‌ها افزایش یابد.
- **فعالیت‌های درآمدزا.** در ادامه مطرح شده است.
- **انواع کمک‌هزینه‌ها.** در ادامه مطرح شده است.
- **حمایت (فصل ۴۸).** ممکن است به کمک‌های کارشناسی در این زمینه نیاز داشته باشید.
- **صدور مجوز.** به عنوان مالک دارایی‌های معینی، می‌توانید حق استفاده از این دارایی‌ها را به همراه محصول برای دوره‌ای محدود به سایرین بدهید. این تنها زمانی با موفقیت همراه است که حقوق چیزی را در اختیار دارید و کمپانی مایل است برای استفاده از آن پولی بپردازد کسب نمایید، مثل آرم سازمان شما یا تصاویر ورزشکاران یا ورزش شما. این موضوع فرایندی تجاری و چه بسا پشتیبانی مالی است. لذا به کمک کارشناسی نیاز خواهید داشت.

فعالیت‌های درآمدزایی

فعالیت‌های زیادی وجود دارند که درآمدهای سازمان شما را افزایش می‌دهند:

- فروش محصول
- رویدادهای اجتماعی (انواع حرکات موزون، پیک‌نیک‌ها، شام‌ها، مهمانی‌ها)
- حراج‌های خیریه، حراج‌ها، فروش صنایع دستی
- برگزاری جشن‌ها با حضور چهره‌های سرشناس
- مسابقات ورزشی (تورنمنت‌های دو، تنیس)
- عرضهٔ خدمات (باغبانی، کارواش).

هنگام انتخاب نوع خدمات به نکات زیر توجه داشته باشید:

- **تعهد درآمدزا.** تنها آن دسته از فعالیت‌ها به بار می‌نشینند که مسئول آن‌ها متعهد و باانگیزه باشد. برای مثال، درآمدزایی باشگاه از فروش بلیت به حداقل می‌رسد اگر اعضای باشگاه تمایلی به فروش بلیت نداشته باشند.
- **تازگی فعالیت.** قاعده‌ای کلی می‌گوید هر چه فعالیت بدیع و تازه‌تر باشد، به همان اندازه باعث جلب توجه بیشتری می‌شود.
- **برآورد سودخالص.** برخی فعالیت‌ها درآمدزایند، اما برای اجرای آن‌ها نیز باید هزینهٔ زیادی صرف کرد. این فعالیت‌ها امتیاز به شمار نمی‌روند. برای مثال، هزینه‌های شام رسمی ممکن است به قدری زیاد باشد که فراتر از درآمد ورودیه‌های پرداختی باشد. این اقدام درآمدی تولید نمی‌کند و اجرای آن ارزشی ندارد.
- **منابع مورد نیاز.** باید مطمئن شوید تجهیزات، تأسیسات، و از همه مهم‌تر افرادی دارید که می‌توانند فعالیت را در استاندارد بالایی انجام دهند. در غیر این صورت، ناگزیرید بابت آن‌ها پول پرداخت کنید که سود شما را کاهش می‌دهد.
- **زمان‌بندی فعالیت.** باید زمان کافی برای سازماندهی مناسب رویداد داشته باشید و فعالیت را در زمان مسابقات جزئی انجام دهید. اقدام به فروش بلیت‌های بخت‌آزمایی گران قیمت درست قبل از جشن‌های عید و شادمانی زمان بدی است، زیرا مردم اغلب اندوختهٔ مالی کمی دارند.
- **ارزیابی خطر و عواقب قانونی (فصل ۴۹).** باید از آنچه به اشتباه ممکن است رخ دهد و چگونگی برخورد با آن آگاه باشید. همچنین، باید از هر گونه مجوز یا اجازه‌ای که برای انجام کار به دیگران می‌دهید مطلع باشید.

کسی که می‌خواهد از عموم مردم برای مشارکت در کاری دعوت به عمل آورد، باید از درستی انجام کار مطمئن شود و توجه دقیقی به کار مبذول دارد. فهرست زیر در تصمیم‌گیری به شما کمک می‌کند:

- دلیل ارزشمندی هستید که کار حمایت می‌شود.
- رهبر پروژه مشخص و منصوب شده است.
- داوطلبان مربوط شناسایی شده‌اند.
- کمیته و مسئولانشان (هر کجا که لازم است) شناسایی شده‌اند.
- برنامه‌های تبلیغاتی اولیه تدوین شده‌اند.
- هدف مالی از پروژه دارید.

- می‌دانید درآمدها را چگونه استفاده خواهید کرد.
- منابع مالی و انسانی شما معین شده‌اند.
- بودجهٔ پروژه تأمین شده است.
- بازار هدف شما مشخص شده است.
- دربارهٔ رویداد ویژه‌ای که سازماندهی می‌شود اتخاذ تصمیم شده است.
- زمان‌بندی رویداد شما مشخص شده است.
- برای تشکر و قدردانی از افرادی که به برگزاری موفقیت‌آمیز رویداد شما کمک کرده‌اند، طرح و برنامه‌ای را تدارک دیده‌اید.
- برای ارزشیابی رویداد درآمدزایی، برگزاری نشستی را برنامه‌ریزی کرده‌اید.
- برای تشکر از تلاش‌های افراد درگیر در کار، پس از رویداد جلسه‌ای ترتیب داده‌اید.

مسئله این نیست که برای افزایش درآمد چگونه تصمیم می‌گیرید، مهم این است که فعالیت باید به خوبی مدیریت شود تا بهترین استفاده از منابع ممکن شود و رضایت خاطر افرادی را به دنبال داشته باشد که در رویداد حضور بهم رسانده‌اند. این موضوع در به حداکثر رسیدن مبلغ درآمد کمک شایانی خواهد کرد.

کمک هزینه ها

یکی از منابعی که اغلب نادیده گرفته می‌شود کمک‌هزینه‌هایی است که مراکز مختلف پرداخت می‌کنند. در بسیاری از کشورها، شرایط اقتصادی، امکان پشتیبانی درآمدزایی محلی از شرکت‌ها یا افراد را میسر نمی‌سازد. بنابراین، لازم است گزینه‌های موجود را از راه بنیادهای بین‌المللی یا آژانس‌های درآمدی دولت خارجی شناسایی کنیم. این سازمان‌ها برای کمک به فرایند متقاضی، خطوط راهنمایی دارند. به علاوه، اینترنت گنجینه‌ای از اطلاعات و خطوط راهنما دربارهٔ نحوهٔ تنظیم متن نوشتاری دقیق برای دریافت کمک‌های بلاعوض است. با جستجو در هر موتور جستجویی با استفاده از واژه‌های کلیدی «ورزش (sport)»، «سرمایه‌گذاری (funding)»، «کمک‌های بلاعوض (grants)»، و «توسعه (development)» می‌توانید در این مسیر قرار گیرید.

ج) پرسش‌ها

۱. بیشترین درآمدهای شما از کجا تأمین می‌شود؟
۲. آیا به طور مرتب، به شناسایی سایر منابع درآمدزا می‌پردازید؟
۳. آیا سازمان شما راهبردی برای درآمدزایی دارد؟

فصل ۴۵

دکتر عباسعلی گائینی

فناوری اطلاعات

الف) مقدمه ۳۰۴

ب) استفاده از فناوری اطلاعات ۳۰۴

ج) شبکه‌های اطلاعاتی ۳۰۵

د) واژه‌نامه ۳۰۶

ه) پرسش‌ها ۳۰۸

الف) مقدمه

برای مدیران سازمان‌های ورزشی، اطلاعات ضروری است. اطلاعات به شما اجازه می‌دهد منابع خود را مؤثر مدیریت کنید و با سهامداران ارتباط داشته باشید. به ویژه مهم است که اطلاعات را با کسانی که خدمات‌رسانی می‌کنند، یعنی کارکنان حقوق‌بگیر و داوطلبان در همهٔ سطوح سازمانی به اشتراک بگذارید. کسب این اطلاعات از منابع الکترونیکی پیوسته رو به افزایش است. در واقع، این خطر وجود دارد که اطلاعات خیلی زیادی به دست آورید که ارزش برخی از آن‌ها مشکوک است. اطلاعات خوب این ویژگی‌ها را دارد:

- **جامعیت.** هر چه اطلاعات کامل‌تر باشد بهتر است. باید هنگام تصمیم‌گیری اطلاعات را از منابع گوناگون جمع‌آوری کنید.
- **ارتباط.** اطلاعات باید با موضوع یا تصمیم مورد نظر ارتباط داشته باشد، در غیر این صورت ممکن است توجه را از موضوع دور کند یا به تصمیمات غلط منجر شود.
- **به موقع بودن.** اطلاعات تنها زمانی مفید است که به موقع در دسترس باشد. باید آگاه باشید که اطلاعات با تواتر خیلی زیاد، همچنین گه‌گاه تولید می‌شود.
- **دقت.** دقت مهم‌ترین ویژگی اطلاعات خوب است. اطلاعات باید برای اهداف مورد نظر تا حد ممکن دقیق باشد.
- **وضوح.** اطلاعاتی مفید است که درک آن آسان باشد، زیرا اغلب وقتی برای تفسیر آن ندارید. بنابراین، اطلاعاتی که ریشه در پیش‌آگاهی‌هایی دارند که ممکن است کاربران آن را نداشته باشند یا به زبانی بیان شده‌اند که برای شنونده نامفهوم‌اند در تصمیم‌سازی مفید نیستند.

ب) استفاده از فناوری اطلاعات

مدیریت سازمان‌های ورزشی در حال پیچیده‌تر شدن است و افزایش اتکای ما به فناوری اطلاعات به مدیریت بهتر سازمان‌ها کمک می‌کند. شکل‌های گوناگونی از فناوری اطلاعات وجود دارد که ممکن است بتوانید یا بخواهید از آن در سازمان خود استفاده کنید:

- **تلفن.** تلفن ثابت، همراه، اینترنتی
- **رایانه.** سرورها، رایانه‌های شخصی، لپ‌تاپ
- **وسایل قابل محل.** آیفون‌ها و Blackberry[1]
- **دوربین‌ها.** دیجیتالی، دوربین‌های تلفن، و وب‌کم
- **تصویری.** نوار ویدئو، عددی[2]، Streaming Video[3]
- **اینترنت.** ماهواره‌ای، کابلی، بی‌سیم، شماره‌گیری (با خطوط تلفن)
- **تلویزیون.** کابلی، ماهواره‌ای، اینترنتی
- **حافظه.** دیسک، دیسک فشرده، دی‌وی‌دی، یو.اس.بی
- شبکه‌ها. کابل فیبرنوری، بی‌سیم، بلوتوث.

---

۱. نوعی سیستم عامل موبایلی

2. numeric

۳. نوعی سیستم تصویری که هنگام پشتیبان‌گیری متوقف نمی‌شود.

به احتمال زیاد سازمان شما چند نوع نیاز اطلاعاتی دارد. استفادهٔ هماهنگ از شکل‌های گوناگون فناوری اطلاعات اجازه می‌دهد به این نیازها به شیوه‌ای کارآمد و مقرون به صرفه پاسخ داده شود. باید نحوهٔ بهترین استفاده از این وسایل را در سازمان خود در نظر بگیرید. برای مثال، ممکن است بخواهید وب‌سایتی را برای ارتباط با افراد داخل و خارج سازمان استفاده کنید و گسترش دهید. با وجود این، مهم است که برای وب‌سایت خود، هدفی روشن و برای روزآمد کردن آن منابع در دسترس داشته باشید.

همچنین، می‌توانید از فناوری اطلاعات برای گسترش خدمات گوناگون به اعضای خود استفاده کنید، مانند خبرنامهٔ الکترونیکی، بلاگ‌ها، گروه‌های فیس‌بوکی، درخواست نامهٔ برخط برای کالا، یا فهرست شرکت‌کنندگان مسابقات. برای مثال، کمیته‌های ملی المپیک اقیانوسیه سیستم اطلاعاتی جذابی را مبتنی بر وبی به نام ورزش اقیانوسیه تأمین کردند که همهٔ کمیته‌های ملی المپیک منطقه را به هم مرتبط کرده است. ورزش اقیانوسیه شامل نرم‌افزار مدیریت مسابقه‌ای است که سازمان‌های ورزشی را توانمند می‌سازد قرعه‌کشی و زمان‌بندی مسابقات را انجام دهند، نتایج و آمار را چاپ کنند، همچنین سیستم عضویت مبتنی بر داده‌ها دارد.

می‌توانید دستور جلسه، خلاصهٔ مذاکرات و مباحث موجود در جلسات هیئت مدیره و کارکنان خدمات را تنظیم کنید و از راه نامهٔ الکترونیکی ارتباط داخلی و بیرونی داشته باشید. نظر به اینکه اینترنت در سرتاسر جهان به ابزار بهره‌برداری مشترکی تبدیل شده است، این امکان را فراهم می‌سازد که گزارش‌های اعضا و اطلاعات بایگانی شده در شبکهٔ وب را بارگذاری کنید. بنابراین، برای سهامداران در هر زمان و در هر جا در دسترس است.

ج) شبکه‌های اطلاعاتی

شبکه‌هایی وجود دارد که به شما در ادارهٔ سازمانتان کمک می‌کنند. این شبکه‌ها عبارت‌اند از:

- **اینترنت**. اینترنت به رسانه‌ای ارتباطی و انباری اطلاعاتی تبدیل شده است که دسترسی به میلیون‌ها منبع در گرداگرد جهان را تأمین می‌کند. اینترنت خود هزاران منبع ورزشی دارد و حاوی صدها وب‌سایت برای سازمان‌های گوناگون از جمله IOC، فدراسیون‌های بین‌المللی، و بسیاری از کمیته‌های ملی المپیک است.
- **شبکهٔ داخلی**[1]. اینترانت شبکهٔ ارتباطی الکترونیکی داخلی است و فقط در دسترس کسانی است که در داخل سازمانی کار می‌کنند. گسترش شبکهٔ داخلی، انتقال دانش و کارآمدی ارتباط را در درون سازمان تسریع می‌کند. برای مثال، اگر خط‌مشی و شیوه‌های مدیریت از طریق اینترانت ارسال شود، افرادی که برای سازمان کار می‌کنند در هر زمانی به آن دسترسی خواهند داشت.
- **شبکهٔ بیرونی**[2]. ایجاد شبکهٔ بیرونی در سازمان و دسترسی به آن با گذرواژه‌ای ایمن، به شما اجازه می‌دهد ابزار ارتباطی ویژه‌ای را برای اعضایتان، باشگاه‌ها، سهامداران کلان، و حتی مسئولان تأمین کنید. به علاوه، ایجاد دسترسی برای گروه هدف حتی برای اشخاص نیز به دلخواه امکان‌پذیر است. بنابراین، می‌توانید قسمت‌هایی از شبکهٔ خود را فقط به گروه‌های خاصی اختصاص دهید. دسترسی به صورت‌جلسه‌ها، الزامات فنی، پیشرفت ورزشکاران، و رهنمودها برای مربیان در شبکهٔ

1. Intranet
2. Extranet

بیرونی، انتقال دانش میان سهامداران را بهبود می‌بخشد.

شبکه‌های اطلاعاتی و فناوری اطلاعات مسلماً به مدیریت بهتر سازمان شما کمک خواهند کرد. با وجود این، قبل از سرمایه‌گذاری زیاد به چند عامل در این فناوری‌ها باید توجه داشت:

- **فرهنگ سازمانی، نگرش، و تخصص.** این عوامل همگی بر کارایی فناوری اطلاعات و استفاده از آن تأثیر دارند. نمونه‌های بسیاری وجود دارند که از فناوری اطلاعات خیلی بد استفاده کرده‌اند. نه به دلیل طراحی یا کارآمدی بد، بلکه به دلیل آنکه افراد درون‌سازمان آن را قبول نمی‌کنند.
- **آموزش.** فناوری نوین اطلاعات به آموزش نیاز دارد و برای استفاده از آن مهارت‌های ویژه‌ای را باید فراگرفت.
- **عوامل بیرونی.** از جملهٔ عوامل بیرونی عبارت‌اند از دسترسی به اینترنت، و پهنای باند در دسترس در کشور. ایجاد سیستمی که هیچ کس نتواند به آن دسترسی داشته باشد یا آنقدر کُند باشد که به طور مفید کار نکند بیهوده است.

د) واژه‌نامه

- **مرورگر.** نرم افزاری است که برای دسترسی و هدایت در شبکهٔ جهانی وب استفاده می‌شود، نظیر اینترنت اکسپلورر، و فایرفاکس موزیلا.
- **پست الکترونیکی.** پست الکترونیکی به افراد اجازه می‌دهد تا با پیام‌هایشان، متن و تصویر مبادله کنند. نمونه نرم‌افزارهای پست الکترونیکی عبارت‌اند از برنامه‌های کاربردی مثل Outlook و خـــدمات گوناگون پست الکترونیکی اینترنتی مانند Google's Gmail و Microsoft's Hotmail.
- **سرور فایل.** این سرور شبکه‌ای با مقدار بسیار زیادی فضای ذخیره‌سازی به سازمان‌ها اجازه می‌دهد داده‌هایی را انبار کند که می‌توان با دیگران در داخل سازمان به اشتراک گذاشت.
- **FTP.** پروتکل انتقال داده: به دو رایانهٔ متصل به اینترنت امکان انتقال فایل‌ها را می‌دهد. FTP برای بارگذاری و دریافت فایل‌های خیلی بزرگ استفاده می‌شود.
- **صفحهٔ اصلی**[1]. اولین صفحه‌ای که کاربران هنگام بازدید از وب‌سایت می‌بینند.
- **اینترنت اکسپلورر.** مرورگری همگانی است که شرکت مایکروسافت تولید کرده است.
- **پروتکل اینترنت (IP).** پروتکلی است برای انتقال داده‌ها در اینترنت.
- **آدرس IP.** آدرسی عددی است که برای رایانه تعیین شده است تا با آدرس IP آن رایانه بتوان با دیگر رایانه‌ها ارتباط برقرار کرد.
- **حوزهٔ شبکهٔ محلی (LAN).** ساختار ارتباطی داده‌ای که به کاربران اجازه می‌دهد در موقعیت جغرافیایی یکسان، از نرم‌افزار، داده‌ها، و منابعی مانند چاپگر به طور مشترک استفاده کنند.
- **مودم.** مودم به شما اجازه می‌دهد با استفاده از خط تلفن اغلب روی اینترنت به رایانه‌ای در فاصله‌ای دور متصل شوید. این روش بیشتر اوقات برای اتصال به اینترنت از خانه استفاده می‌شود.
- **موتور جستجو.** به کاربران اجازه می‌دهد فهرستی از وب‌سایت‌ها را جستجو کنند. نمونه‌های آن عبارت‌اند از یاهو و گوگل.

1. Home page

- **سرویس پیام کوتاه (SMS).** پیام متنی؛ شکلی از ارسال پیام‌های متنی از گوشی‌های همراه است.
- **سرویس پیام‌های چندرسانه‌ای (MMS).** MMS مانند SMS روشی برای ارسال پیام از تلفن همراهی به تلفن همراه دیگر است. تفاوت آن با SMS این است که MMS علاوه بر متن، شامل صدا، تصویر، و ویدئوست.
- **URL (Uniporm Resource Locator)**[1]. URL آدرس منحصر به فردی برای منابع موجود در اینترنت است و متشکل از سه جزء است: پروتکل:// نام میزبان/ و مسیر دلخواه برای دستیابی به فایل. برای مثال، صفحهٔ اصلی IOC: www.olympic.org.
- **ویروس.** ویروس رمز ساختهٔ انسانی است که خود را برای ذخیرهٔ دائمی به فایل می‌چسباند، ولی خود را در حافظهٔ رایانه تکثیر می‌کند، جایی که کار دیگر افراد را نیز مخدوش می‌سازد. اگر میان رایانه‌ها کار جابه‌جایی فایل انجام دهید، خطر انتقال ویروس رایانه وجود دارد.
- **داده سامان انتقال اینترنتی صوتی (VOIP).** مکالمات تلفنی یا انتقال صوت در اینترنت است، مثل Skype.
- **شبکهٔ جهانی وب w.w.w.** سیستم بازیابی اطلاعات چندرسانه‌ای است. www شبکهٔ عظیمی از رایانه‌های موجود در اینترنت است که با پیوندهای ابرمتن به یکدیگر گره خورده‌اند.

نرم‌افزارهای کاربردی

نرم‌افزارهای زیر برای سازمان شما مفیدند. گزینهٔ نرم‌افزاری شما را باید کسی مشخص کند که با توجه به منابع مالی‌تان، در سازمانتان مهارت‌های لازم را برای استفاده از آن دارد.

- **نرم‌افزار واژه‌پرداز.** نرم افزار واژه‌پرداز شما را توانمند می‌سازد تا سندی را ایجاد کنید، آن را به صورت الکترونیکی ذخیره کنید، در صفحه‌ای نمایش دهید، دستورات و حروف را با صفحه کلید در آن وارد کنید، و با چاپگر به چاپ برسانید. معمول‌ترین بستهٔ واژه‌پرداز ماکروسافت ورد است. اداب آکروبات ریدر نیز رایج است. این نرم‌افزارهای کاربردی روشی است برای ارائهٔ اطلاعات با صفحه‌آرایی مشخص درست نظیر همان چیزی که روی کاغذ رویت می‌شود.
- **نرم‌افزار صفحهٔ گسترده.** در بیشتر رایانه‌ها ماکروسافت اکسل نصب است و به شما اجازه می‌دهد صفحه‌ای گسترده ایجاد کنید. این نرم‌افزار سلول‌های چندگانه‌ای را نشان می‌دهد که با هم شبکه‌ای شطرنجی می‌سازند، مشتمل بر ردیف‌ها و ستون‌ها و متن یا مقادیر عددی که در هر سلول درج می‌شوند. ارزشمندترین ویژگی آن این است که سلول صفحهٔ گسترده می‌تواند حاوی فرمول باشد و هرگاه سلولی به روز می‌شود، نحوهٔ تمایز آن سلول را از محتویات سلول دیگر (یا ترکیبی از سلول‌ها) معین می‌کند. این ویژگی، صفحهٔ گسترده را به ویژه برای اطلاعات مالی مفید می‌سازد.
- **نرم‌افزار ارائه.** چند بستهٔ نرم‌افزاری وجود دارند که به شما امکان می‌دهند سخنرانی الکترونیکی داشته باشید. معروف‌ترین آن‌ها ماکروسافت پاورپوینت است که امکان ارائه و چاپ را فراهم می‌سازد. با کمک رایانه به طور زنده مطلب عرضه می‌شود یا با دستور سخنران هدایت می‌شود. برای جمع کثیر مخاطبان، اغلب رایانهٔ نمایش‌دهنده با استفاده از ویدئو پروژکتور برنامه‌ریزی شده است.
- **نرم‌افزار پایگاه داده‌ها.** پایگاه داده‌ها مجموعه‌ای از گزارش‌ها یا فایل‌های رایانه‌ای وابسته به یکدیگرند که به گونه‌ای سازماندهی شده‌اند تا به راحتی در دسترس باشند و به راحتی اداره و روزآمد شوند. امکان ذخیره‌سازی آسان اطلاعات، جستجو، و روزآمد شدن در نرم‌افزار طراحی شده است. این نرم‌افزار به ویژه برای مدیریت گزارش‌های اعضا مفید است. نمونه‌ای از آن ماکروسافت اکسس است.

---

۱. آدرس اینترنتی تایپ شده توسط کاربران

- **نرم‌افزار مالی/حسابداری.** این نرم‌افزار ابزار مؤثری برای حفظ حساب امور مالی سازمان است و به شما امکان می‌دهد دادوستدهای مالی را ثبت کنید، صورتحساب‌های شفاف و دقیق داشته باشید، و صورتحساب‌های مالی را به روش خودکار تنظیم کنید.
- **نرم‌افزار ضد ویروس.** این نرم‌افزار برای جلوگیری، شناسایی، و پاک کردن «بَدافزار» شامل ویروس‌های رایانه‌ای، کرم‌ها و تروژان‌ها استفاده می‌شود. چنین برنامه‌هایی همچنین می‌توانند adware[1]، نرم‌افزار جاسوسی، و دیگر صورت‌های بدافزار را از رایانهٔ شما پاک و از آن‌ها جلوگیری کنند. اگر به اینترنت دسترسی دارید یا مشترکاً از اطلاعاتی استفاده می‌کنید، باید بازدارندهٔ ویروسی در رایانه‌تان نصب کرده باشید.
- **نرم‌افزار ارتباطی (VoIP و پیام‌رسانی فوری).** نرم‌افزار VoIP برای هدایت مکالمات صوتی استفاده می‌شود، و همچون تلفن، از طریق اینترنت صدای شما را منتقل می‌سازد و به شما این امکان را می‌دهد تا با رایانهٔ خود، تماس‌های تلفنی ارزان یا حتی رایگان (برای مثال، Skype) انجام دهید. ارسال فوری پیام‌ها شکلی از ارتباط بی‌درنگ و مبتنی بر متن میان دو نفر یا بیش از آن است. متن با ابزارهای اتصال در شبکه مانند اینترنت ارسال می‌شود. Skype، Microsoft Messenger و ichat نمونه‌هایی از نرم‌افزارهای ارتباطی‌اند.

ه) پرسش‌ها

۱. چند وقت یک بار فناوری اطلاعات سازمانتان را بازنگری می‌کنید؟

۲. چگونه آن را روزآمد می‌کنید؟

۳. استفادهٔ شما از فناوری اطلاعات به چه میزان گسترش یافته است؟

---

۱. نرم‌افزارهای مجانی اما حاوی تبلیغات

فصل ۴۶

دکتر عباسعلی گائینی

مدیریت و ارزشیابی عملکرد

الف) مدیریت و ارزشیابی عملکرد ۳۱۰

ب) پرسش‌ها ۳۱۲

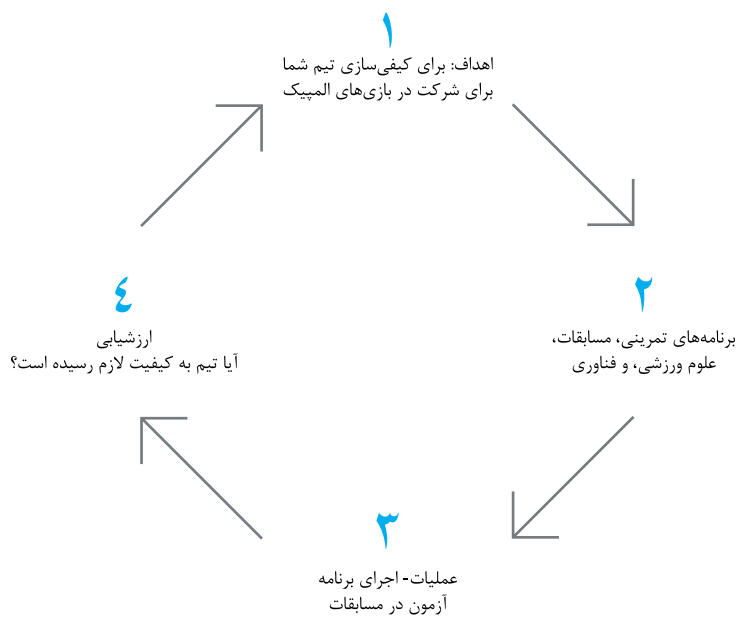
الف) مدیریت و ارزشیابی عملکرد

مدیریت عملکرد عبارت است از اداره و پایش فعالیت‌های سازمان به منظور کارآمدسازی هر چه بیشتر آن‌ها. مدیریت عملکرد فرایندی است که استفاده از سیستم‌ها و شیوه‌هایی را ممکن می‌سازد که سازمان شما داراست تا بدین ترتیب نیازهای سهامداران و اهداف کاری در برنامه‌ای راهبردی تأمین شود.

فرایند مدیریت عملکرد ساده است و زیربنای پیامدهای طرح‌های عملیاتی را تشکیل می‌دهد. باید کار را با اهداف موجود در برنامهٔ عملیاتی شروع کنید تا مطمئن شوید در چارچوب اصطلاح SMART (فصل ۳۹) بیان می‌شوند و طرح‌هایی که برای تأمین اهداف گسترش داده‌اید. طرح‌ها فعالیت‌هایی را شرح می‌دهند که باید انجام شوند؛ چگونه باید انجام شوند؛ و منابع مورد نیازشان چیست، مثل زمان، تجهیزات، ورزشکاران، و مربیان.

این طرح‌ها، سپس به عملیات تبدیل می‌شوند که خدماتی‌اند که به اعضا و سایر سهامداران عرضه می‌شوند. مرحلهٔ عملیاتی باید به دقت مدیریت شود و به منابعی مناسب و کاملاً برنامه‌ریزی شده نیاز دارد تا عملیات به شکل صحیح و روش درستی اجرا شود. سپس، باید این عملیات را با استفاده از شاخص‌های عملکرد کلیدی ارزیابی کنید که هنگام فرایند گسترش راهبردی تهیه می‌کنید. این ارزشیابی به تغییراتی در برنامه یا عملیات- یا به عنوان آخرین راه حل- مرور اهداف می‌انجامد.

این مرحلهٔ ارزشیابی باید در تناوب‌های منظمی انجام شود تا بدین ترتیب مطمئن شوید هدف نهایی محقق می‌شود. برای مثال، در شکل زیر که فرایند مدیریت عملکرد را برای کیفی‌سازی تیم در مسابقات المپیک نشان می‌دهد، ارزیابی برنامه‌ها لازم است پس از هر مسابقه‌ای که تیم در آن شرکت می‌کند انجام شود تا معلوم شود آیا کیفی شدن به سوی بازی‌های المپیک در مسیر درست انجام می‌شود.



فواید مدیریت عملکرد

مدیریت عملکرد به طرق گوناگونی به مدیران کمک می‌کند:

- به روش‌های زیر به برنامه‌ریزی کمک می‌کند:
  - ساختاری برای کنترل پیامدهای برنامه‌ها در تحقق اهداف عرضه می‌دارد.
  - اطلاعات لازم دربارهٔ چگونگی تحقق اهداف را تأمین می کند .
  - اطلاعات لازم برای برنامه‌ریزی آینده را گردمی‌آورد.
- اجازه می‌دهد تا موفقیت سازمان را در رسیدن به راهبردهایش ارزشیابی کنید. این موضوع کمک می‌کند تا سازمان شما شفاف‌تر و پاسخگوتر عمل کند.
- مدیریت عملکرد به شما کمک می‌کند تا انتظارات سهامداران تحقق یابد. اگر اهداف عملکردی را با توجه به موافقت سهامداران تنظیم کنید، در این صورت می‌توانید خدماتی را که برای رسیدن به این اهداف انجام می‌دهید مدیریت کنید.
- مدیریت عملکرد به شما کمک می‌کند تا بر خدماتی مثل شرکت کردن یا عملکرد تراز اول متمرکز شوید، زیرا اطلاعات تولیدی حاصل از این فرایند به شما اجازه می‌دهد تا اهداف را با توجه به مسائل مورد نظر ارزشیابی کنید.

موانع مدیریت عملکرد

هر چند فرایند مدیریت عملکرد فواید روشنی دارد، موانعی در سر راه اثربخشی‌اش وجود دارد.

- باید ضرورت مدیریت عملکرد را بپذیرید و ابزار کلیدی مدیریت شما باشد. اگر اشتیاق شما به این فرایند منفی باشد، استفاده از آن کارآمد نخواهد شد.
- شیوه‌ها و فرایندها باید در شأن سازمان باشد تا تعیین اهداف، روش‌های جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل اطلاعات، و مقایسه با اهداف هماهنگ باشد. نبود چنین فرایندهایی مانع خواهد بود.
- استفاده از این تکنیک‌ها مستلزم داشتن مهارت‌های معینی است که بدون آن‌ها مدیریت عملکرد مؤثر نخواهد افتاد. به علاوه، بدون شناخت روشنی از فرایند مورد نظر و اینکه اجزایش چیست، این خطر وجود دارد که به اشتباه بیفتید که پیامدش عملکرد ضعیف سازمان است.

ارزشیابی عملکرد

ارزشیابی معمولاً مستلزم مقایسهٔ بین «آنچه هست و آنچه باید باشد» است. برای سازمانتان باید اهداف کلی و اهداف جزیی تدوین کنید و بحث کنید اولویت‌های شما باید چه باشند و به ورزش در کشور شما چگونه نگریسته می‌شود. ارزشیابی نگاهی است به چگونگی تبعیت کامل شما از این برنامه‌ها و می‌سنجد کاری که انجام داده‌اید تأثیر مورد نظر را خواهد داشت.

برای ارزشیابی عملکرد، چه چیزهایی سنجیده می‌شود. برای اطلاع مدیریت، همهٔ ابعاد عملیاتی باید ارزشیابی شوند. چنانچه در فصل ۳۹ گفتیم، ارزشیابی عملکرد معمولاً از طریق استفاده از شاخص‌های عملکرد کلیدی (KPIs) انجام می‌شود. برای آنکه KPIها برای مدیریت سودمندتر افتند، معمولاً باید با هدفی که مدیران باید بدان دست یابند ارتباط داشته باشد. برای مثال،

هدف مالی باید با توجه به سیستم گزارش مالی ماهیانه تنظیم شود تا KPI بتواند آن را تا تاریخ خاصی به دست آورد.

برای آنکه شاخص‌های عملکرد برای ارزشیابی سودمند افتند، به چند عامل باید توجه داشت:

- تاریخی که KPIها بر آن مبتنی است باید قابل اعتماد باشد، به ویژه اگر تاریخ برای مقایسهٔ خارجی استفاده می‌شود. برای مثال، اگر در حال سنجش عملکرد مالی هستید، اسناد مالی شما باید دقیق باشد.
- تاریخ مورد استفاده برای ایجاد KPIها باید از همان منابع و به روش مشابهی جمع‌آوری شود. این موضوع باعث می‌شود تا عملکرد دقیق ارزشیابی شود و مقایسه‌ها را امکان‌پذیر می‌سازد. برای مثال، اگر در حال گزارش موفقیت رویدادی برای تشویق کودکان هستید که به ورزش شما بپیوندند، باید تصمیم بگیرید آیا شمار حاضران در رویداد شاخص موفقیت است یا شمار پیوستن باشگاه‌ها به شما.
- KPIها همچنین باید چیزی را بسنجند که مورد نظر است. در غیر این صورت ممکن است باعث شوند در تصمیم‌گیری اشتباه کنید. برای مثال، شمار اعضا همیشه بازتاب دقیقی از شرکت‌کنندگان در ورزش نیست. شمار عضویت‌ها شامل غیر عضوهایی نمی‌شود که در ورزش شرکت دارند و اغلب شامل افرادی است که خیلی فعال نیستند.
- KPIها باید تنها راهنما باشند، زیرا توصیفی از عملکرد را نشان نمی‌دهند. برای مثال، KPI نشان می‌دهد ورزشکاران شما برای فینال واجد شرایط شناخته شده‌اند، اما توجیه نخواهد کرد که چرا در کسب مدال موفق نشده‌اند. شما و هیئت مدیره باید توصیفی برای عملکرد داشته باشید.
- شاخص‌های عملکرد بی‌معنایند، مگر آنکه با توجه به اهداف ارزشیابی شوند. برای مثال، ممکن است در افزایش شمار اعضا موفق شوید اما این کار با عدم پرداخت حق عضویت محقق شده باشد. در این گونه مواقع، دورنمای کارآمدی از اعضا داشته‌اید، اما در تعیین اثربخشی مالی موفق نبوده‌اید. ارزشیابی عملکرد واقعی باید با توجه به آنچه می‌کوشید به دست آورید انجام شود.

ب) پرسش‌ها

۱. چه فرایندها و شیوه‌های درخور توجهی دارید که به شما کمک می‌کنند عملکرد سازمان خود را مدیریت کنید؟

۲. اطلاعات دیگری که نیاز دارید چیست؟

۳. چگونه آن‌ها را به دست خواهید آورد؟

بخش ۳

زیربخش ٤: مدیریت فعالیت‌ها

به عنوان یک مدیر، چند فعالیت وجود دارد که شما باید مدنظر یا به کار بندید تا سازمانتان را به خوبی هدایت کنید.

فصل ۴۷ مدیریت پروژه ۳۱۵

فصل ۴۸ تبلیغات و حمایت مالی ۳۲۱

فصل ۴۹ مدیریت خطر ۳۲۹

فصل ۵۰ برنامه‌ریزی برای سفر ورزشی ۳۳۵

فصل ۵۱ سازماندهی مسابقه ۳۴۹

فصل ۵۲ مدیریت و ادارهٔ تأسیسات ۳۵۷

فصل ۴۷

دکتر محمد خبیری

مدیریت پروژه

الف) مقدمه ۳۱۶

ب) مدیریت پروژه ۳۱۶

ج) راهکارها ۳۱۸

د) پرسش‌ها ۳۲۰

الف) مقدمه

پروژه عبارت است از دسته‌ای از فعالیت‌های به هم وابسته که برنامه‌ریزی می‌شوند، سپس در توالی معینی به اجرا درمی‌آیند تا خدمات منحصر به فردی را در قالب مهلت زمانی مشخصی به وجود آورند. مثالی از پروژه، مرحله‌بندی رویداد است. مدیریت پروژه لازم است برون‌ده مورد نیاز را در زمانی معین، در سطح خاصی از کیفیت، با سطح معینی از منابع عرضه کند. ویژگی‌های پروژه به شرح زیر است:

- تعریف‌پذیر و سنجش‌پذیر بودن پیامدهایش از جمله رویداد
- داشتن تاریخ شروع و پایان
- داشتن تعادل بین زمان، هزینه، و کیفیت. رویداد باید بهترین باشد تا بتواند در چارچوب این قواعد بگنجد.
- داشتن ساختار اداری، مثل کمیتهٔ برگزاری
- داشتن تیم پروژهٔ چند رشته‌ای لایق با مهارت‌های لازم برای آنکه رویداد موفق شود
- مشارکت سهامداران، از جمله ورزشکاران و حامیان مالی
- داشتن معیارهایی برای سنجش پروژه، مثل رضایت ورزشکاران و مقامات رسمی یا افزایش درآمد.

ب) مدیریت پروژه

مدیریت پروژه مستلزم به کارگیری عناصر زیر است.

برنامه‌ریزی و تعریف حوزه‌های عمل

حتی در پروژه‌های کوچک، برای رسیدن به تعریفی روشن از موضوعات پروژه، باید زمان صرف کرد. حوزهٔ عمل پروژه مهم‌تر از کاری است که انجام می‌شود و به شرح زیر است:

- **پیامدها**. خود پروژه- رویداد
- **سهامداران**. افراد یا گروه‌هایی که در پروژه سرمایه‌گذاری کرده‌اند
- **کار مورد نیاز**
- **منابع**. پول، زمان، و افراد داوطلب.

حاکمیت

ساختار مدیریتی پروژه را حاکمیت پروژه می‌خوانند. ساختار بازیکنان اصلی، وظایف، و مسئولیت‌هایشان را مشخص می‌کند و اینکه چگونه باید با یکدیگر همکاری کنند؛ یعنی، چه کسی چه کاری انجام دهد.

مدیریت سهامداران

سهامداران گروه‌ها یا سازمان‌هایی هستند که در فرایند، برون‌ده‌ها، یا پیامدهای پروژه مشارکت دارند و در کار حضور پیدا می‌کنند تا موفقیت پروژه تضمین شود. باید در ابتدای کار مشارکت داشته باشند و به طور منظم با آن‌ها در ارتباط بود. به

همین دلیل حضور و نقش آن‌ها باید به دقت برنامه‌ریزی و مدیریت شود.

مدیریت خطر

مدیریت خطر مستلزم کمّی‌سازی، تجزیه و تحلیل، و برنامه‌ریزی برای پاسخ به تهدیدهای بالقوهٔ پروژه است. لازم است بدانید:

- چه خطرهایی رخ می‌دهند، مثل صدمه دیدن تماشاگر یا کنار کشیدن حامی مالی.
- احتمال رخداد این حادثه
- آنچه برای پیش‌گیری از رخداد می‌توان کرد
- اگر خطرها عینیت یافتند، آنچه برای بازیافت آن چه می‌توان انجام داد.

مدیریت مسائل

در طول حیات پروژه، مسائل و دغدغه‌هایی ممکن است پیش‌آیند، مثل دشواری‌ها در افزایش بودجه. این مسائل را ممکن است کسانی که مسئول تحویل پروژه‌اند و سهامداران به وجود آورند. راهبرد نظام‌مند برای حل و فصل این مسائل باید پیش‌بینی شود و مورد توجه قرار گیرد.

- ابعاد مسئله
- اهمیت مسئله
- عاملان به وجود آورندهٔ مسئله.

مدیریت منابع

این موضوع فراتر از صرفاً مدیریت پول است و شامل موارد زیر می‌شود:

- مدیریت آنچه افراد باید انجام دهند
- چگونگی و چه زمانی با توجه به برنامهٔ زمان‌بندی باید وظایفشان را به انجام رسانند
- مدیریت اطلاعات بین سهامداران
- کارکردن با بودجهٔ مصوب
- سر موعد انجام دادن کار.

مدیریت کیفیت

مهم است با سطح کیفیت مورد انتظار مالک پروژه، برای مثال کمیتهٔ ملی المپیک، به توافق برسید، زیرا این موضوع بر بودجه تأثیر دارد. کیفیت را می‌توان با توجه به موارد زیر مدیریت کرد:

- به کارگیری پرسنل و افراد داوطلب با مهارت‌های مناسب
- چسبیدن به شرح وظایف طرح
- حل و فصل مسائل در حداقل زمان ممکن و جلب رضایت سهامداران

- پایش پیشرفت کار با توجه به برنامهٔ مورد توافق
- اجرای پروژه‌ای که نیازهای سازمان را تأمین کند
- کامل کردن پروژه در چارچوب بودجه و زمان مربوط.

گزارش وضعیت

گزارش‌های وضعیت باید طبق روال منظمی و با توجه به موارد زیر تنظیم شوند:

- **نقاط عطف**. فعالیت‌ها و وظایف اصلی که محقق شده‌اند، حرکت پروژه به سوی کامل شدن
- **بودجه**. عملکرد با توجه به بودجهٔ توافق شده، به ویژه حیف و میل بودجه
- **مسائل**. نگرانی‌هایی که سر بر می‌آورند و حل و فصل آن‌ها یا تعیین آنچه برای حل و فصل آن‌ها لازم است
- **خطرها**. خطرهایی که به وجود می‌آیند و حل و فصل آن‌ها یا تعیین آنچه برای حل و فصل آن‌ها لازم است.

ارزیابی

با توجه به معیارهای شناخته شده، سنجش و اندازه‌گیری همهٔ پروژه‌ها ضروری است، به طوری که نشان دهند موفقیت شما چگونه بوده است. ارزیابی کمک می‌کند تا معین کنید:

- آیا کار پروژه به موقع، در مسیر خود، و در چارچوب بودجه است.
- سطح پیشرفت کار با توجه به طرح مصوب و استانداردها
- سطح دستیابی به نتایج.

پایان کار

رعایت تشریفات فرایند پایان کار با توجه به خود پروژه معین می‌شود و مستلزم موارد زیر است:

- مرور برون‌ده‌ها و پیامدهای پروژه با توجه به برنامه
- کامل کردن یا تجدید مأموریت وظایف برجسته
- نهایی کردن رکوردها و مستند کردن
- تصمیم‌گیری دربارهٔ پرسنل و داوطلبانی که در پروژه کار کرده‌اند
- «نکات مبهم»، یعنی، هر چیزی که ممکن است انجام نشده باشد!

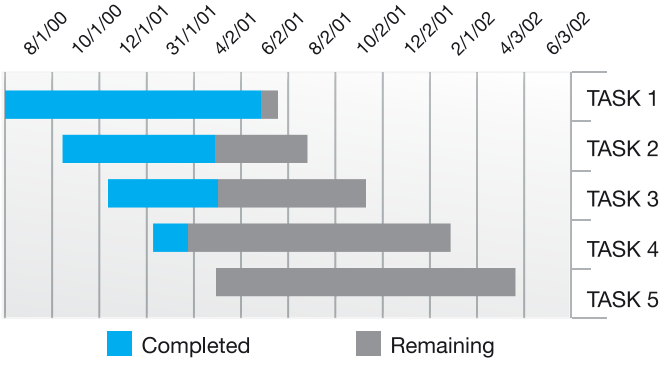
ج) راهکارها

راهکارهای برنامه‌ریزی پروژه

مفهوم مهمی که در ورای برنامه‌ریزی پروژه باید بدان توجه کرد این است که برخی فعالیت‌ها برای آنکه در ابتدا کامل شوند به سایر فعالیت‌ها وابسته‌اند. برای مثال، ایدهٔ خوبی نیست که ساختن استادیوم ورزشی را شروع کنیم، قبل از آنکه طرح و نقشهٔ

آن را کشیده باشیم! این فعالیت‌های وابسته به یکدیگر باید پشت سرهم انجام شوند. سایر فعالیت‌ها به کامل شدن سایر وظایف وابسته نیستند. این نوع فعالیت‌ها را در هر زمانی قبل یا بعد از رسیدن به مرحله‌ای خاص می‌توان انجام داد.

ابزارهای برنامه‌ریزی پروژه‌ای گوناگونی وجود دارند که به تحویل پروژهٔ شما در موعد مقرر و با بالاترین سطح کیفی ممکن کمک می‌کنند. سودمندترین آن‌ها «نمودار گانت»[1] است که ابزاری است که به شما کمک می‌کند تا همهٔ ابعاد پروژهٔ خود را برنامه‌ریزی و پایش کنید. نمودار گانت را خیلی راحت می‌توان با نوشتن یادداشت‌های کوچک یا روی تختهٔ سفید تهیه کرد. از امکان درج جدول نرم‌افزار سادهٔ واژه‌پرداز نیز می‌توان استفاده کرد. اگر قصد دارید پروژه‌ای در معیار متوسط تا بزرگ را مدیریت کنید، باید با فرایند ایجاد و استفاده از نمودار گانت، نظیر نمونهٔ سادهٔ زیر آشنا باشید.



ملاک‌های ارزیابی پروژه‌های جدید

فهرست زیر ملاک‌هایی است که از طریق آن‌ها می‌توان پروژه‌ها، برنامه‌ها، و فعالیت‌های جدید را به ترتیب ارزیابی مزیت نسبی آن‌ها ارزیابی کرد و در صورت امکان برای ارزیابی تخصیص منابع محدود استفاده کرد:

- آیا با مأموریت، اهداف کلی و اهداف جزیی سازمان همسوست؟
- آیا با قوانین و مقررات و اساسنامهٔ سازمان همسوست؟
- آیا با سیاست‌های کلی همسوست؟
- آیا در حال حاضر منابع انسانی و غیرانسانی لازم وجود دارند، یا بالقوه در دسترس‌اند؟
- آیا سازمان دیگری همان کار یا پروژه را در دست کار (یا احتمالاً در دستور کار) یا در حال اجرا دارد؟
- آیا کار مستلزم مشارکت یا حمایت آژانس‌های بیرونی است (برای مثال، جذب همکاری‌ها برای سرعت عمل)؟
- آیا جهت‌گیری‌اش به سوی مسائل ملی یا منطقه‌ای است؟
- آیا در تأمین نیازهای سازمان مؤثر است؟ (درآمدزایی آینده، برنامه‌های حال، فرصت‌ها)
- آیا اگر در چارچوب حوزه‌ای از فعالیت موجود قرارگیرد، ضعیف می‌شود؟
- آیا پژوهش یا ارزیابی پیشین این پروژه/ فعالیت نشان می‌دهد پتانسیل تأثیر بارزی دارد؟
- آیا نتایج فعالیت یا پروژه سنجش‌پذیر است؟

1. Gantt chart

- در صورت دارا بودن، عواقب (مثبت/ منفی) اجرای پروژه یا فعالیت چیست؟
- میزان اثربخشی هزینه‌ای پروژه/ فعالیت تا چه حد قابل استحصال است؟

د) پرسش‌ها

۱. در حال حاضر در سازمان شما، پروژه‌های عمده چگونه مدیریت می‌شوند؟

۲. چگونه می‌توان آن‌ها را گسترش داد؟

فصل ۴۸

فتح‌الله مسیبی

تبلیغات و حمایت مالی

الف) تبلیغات ۳۲۲
ب) حمایت ۳۲۳
ج) راهکارها ۳۲۶
د) پرسش‌ها ۳۲۷

الف) تبلیغات

تبلیغات، فنی تجاری است برای اطلاع‌رسانی دربارهٔ آنچه سازمانمان انجام می‌دهد. هدف از تبلیغات عبارت است از فروش برنامه‌های اصلی و سود سازمان به کسانی است که ممکن است بدان علاقه‌مند باشند. تبلیغات سه هدف اصلی دارد:

۱. افزایش آگاهی دربارهٔ ورزش، تیم، یا بازیکنان و توضیح دربارهٔ آنچه رخ می‌دهد؛ برای مثال، افزایش آگاهی دربارهٔ ورزشتان برای افزایش شرکت در آن.

۲. ایجاد نگرش مطلوب برای تشویق به حمایت؛ برای مثال، شناساندن ماهیت سلامت‌بخش ورزش به حامیان مالی و دفاتر سرمایه‌گذاری.

۳. تقویت پشتیبانی و ایجاد وفاداری؛ برای مثال، شناساندن منافع عضویت به اعضا و حامیان مالی موجود.

فعالیت‌های تبلیغاتی عبارت‌اند از:

- **تبلیغ تجاری.** هنگامی است که به تبلیغ ورزش یا سازمانتان می‌پردازید. راه‌های تبلیغ تجاری عبارت‌اند از رسانه‌های چاپی و الکترونیکی، سینما، رادیو، بیلبورد، و بروشور. این روش‌ها اغلب پرهزینه‌اند، بنابراین نخست باید راه‌های دیگری را بررسی کرد.
- **بازاریابی.** محصولاتی مانند تی‌شرت، جاسوئیچی، یو.اس. پی، و کلاه برای اشاعهٔ پیام شما مناسب است. نام یا نشان سازمانتان را روی این کالاها درج کنید، سپس یا آن‌ها را در معرض فروش قرار دهید یا برای تبلیغ سازمان، ورزش، یا مسابقه‌تان اهدا کنید.
- **مسابقات.** مسابقات برای گسترش و ایجاد پیوند با سهامداران موقعیت مناسبی است. همچنین، در ایجاد علاقه در رسانه‌ها و اذهان عمومی مؤثر است.
- **روابط عمومی.** در ادامه بررسی می‌کنیم.
- **پست مستقیم.** عبارت است از ارسال مطالب تبلیغاتی به گیرندگان پست الکترونیکی یا پستخانه‌ای. در این روش می‌توان نامه‌ای دربارهٔ ارزش ورزش یا بروشوری دربارهٔ مسابقه را ارسال کرد. می‌توان به اشخاص ویژه یا برای همهٔ پایگاه داده‌های افراد ذی‌نفع به صورت ناشناس فرستاد. این روش نیز در صورت ارسال پستخانه‌ای اغلب گران است. همچنین، باید از قوانین حمایتی کشورتان آگاهی داشته باشید.

روابط عمومی

روابط عمومی (PR) چند شیوه را دربرمی‌گیرد که با استفاده از آن می‌توانید پیام‌هایی دربارهٔ خدماتی که عرضه می‌کنید و تصویر کلی سازمانتان به سهامداران و دیگر اعضای علاقه‌مند جامعه مخابره کنید. روابط عمومی تنها به تبلیغات اختصاص ندارد، در درجهٔ اول به ایجاد تصویر خوبی از سازمان و در صورت ضرورت به غلبه بر اطلاعات نادرست می‌پردازد.

در بخشی از فعالیت تجاری خود، باید به بهبود یا اصلاح تصویر سازمانتان در دید سهامداران کلیدی بپردازید و راهبردی برای

روابط عمومی تدوین کنید. مقصود از روابط عمومی آن است که باعث شود مردم دربارهٔ سازمان شما و فعالیت‌های شما با حسن نیت فکر کنند. این امر مستلزم ارتباط دوسویه میان سازمانتان و افراد ذی‌نفع است تا از رفتار و نگرش شما مطلع شوند.

روابط عمومی سه هدف اصلی دارد:

۱. ایجاد، حفظ و دفاع از شهرت سازمان، بالا بردن اعتبار آن، و ارائهٔ تصویری مثبت از آن

۲. ایجاد حسن شهرت برای سازمان

۳. آموزش دربارهٔ سازمان به مخاطبان ویژه.

اجرای فعالیت روابط عمومی

فعالیت مؤثر روابط عمومی شش مرحله دارد:

۱. با تجزیه و تحلیل و تحقیق برای شناسایی همهٔ ابعاد مربوط به موقعیت آغاز می‌شود تا بدین ترتیب از نظر افراد ذی‌نفع و عوامل کلیدی که برداشت آن‌ها بر سازمانتان مؤثر است آگاه شوید.

۲. برای گسترش و سپس ارزیابی فعالیت، خط‌مشی جامعی با توجه به نیازهای سازمان ایجاد کنید. این اقدام شامل تعیین اهداف و نتایج مورد نظر و نیز الزاماتی مانند امور مالی می‌شود که سازمان تحت تأثیر آن‌ها به کار می‌افتد.

۳. پس از آن، باید راهبردها و شیوه‌های عملکردی روابط عمومی را تدوین کنید. لازم است با توجه به گروه‌های سهامداران به طریق مقتضی تدوین شوند. معمولاً، ابزارهای مورد استفاده در روابط عمومی عبارت‌اند از رسانه‌های اجتماعی برخط، بیانیهٔ خبری (فصل ۲۵)، کنفرانس‌های مطبوعاتی (فصل ۲۵)، گفتگوها و برنامه‌های خدمات اجتماعی.

۴. آنگاه، فعالیت روابط عمومی به اجرا درمی‌آید و ارتباط با افراد ذی‌نفع و شناسایی شده آغاز می‌شود.

۵. پس از تدوین فعالیت، باید بازتاب اهداف برنامه را جستجو کنید. واکنش‌ها به برنامهٔ روابط عمومی چگونه بوده است؟ آیا پیشرفت‌های غیر منتظره‌ای رخ داده است؟

۶. در گام آخر، باید برنامه را ارزیابی کنید و هر گونه تعدیل‌های ضروری را انجام دهید.

ب) حمایت

حمایت فعالیتی است که بین سازمان شما و آنچه عرضه می‌کنید و سازمان دیگری، رابطهٔ مستقیم ایجاد می‌کند. برای نتیجه‌بخش بودن حمایت، هر دو طرف باید سود ببرند. حامیان مالی ممکن است پول نقد، کالا، و خدماتی با نام ارزش‌های غیرنقدی (VIK)، یا ترکیبی از آن‌ها را تأمین کنند.

چه چیزی برای فروش دارید؟

حمایت مالی در صورتی ممکن خواهد بود که سازمانتان چیزی برای ترغیب حامیان مالی داشته باشد و سودهای حاصل از آن برای حامیان مالی مشخص باشد. آنچه در ادامه مطرح می‌کنیم منافعی است که به احتمال زیاد حمایت مالی را جذب می‌کند. هر یک را از دیدگاه‌ها را به لحاظ ارزشی که برای حامیان مالی دارند و از دید مخارجی که برای خودتان دارند با دقت بررسی کنید، سپس به دنبال راه‌های دیگر بگردید.

● **استفاده از نماد.** آیا حامی مالی می‌تواند از نماد سازمان یا مسابقهٔ شما استفاده کند؟ باید مطمئن شوید که حق قانونی

را برای عرضهٔ آن دارید.

- **وضعیت قانونی حامی مالی رسمی.** آیا عنوان پیمانکار رسمی را می‌توان به او اطلاق کرد؟
- **حق امتیاز انحصاری.** آیا تعداد محدودی حامی مالی وجود خواهد داشت و بدین طریق آن را انحصاری‌تر می‌کند؟ آیا هر یک از آن‌ها نوع خاصی از محصول را عرضه می‌کنند؟
- **نشریه.** آیا نشریه‌ای دارید که حامی مالی بتواند در آن تبلیغ تجاری کند؟ آیا می‌تواند آرم خود را در مکانی دیدرس در نشریه قرار دهد؟
- **تلویزیون.** آیا می‌توانید تبلیغات تجاری را در تلویزیون به قیمت مناسب انجام دهید؟ آیا خودتان برنامهٔ تلویزیونی برای تبلیغ کالاها دارید؟
- **ورزشکاران.** ورزشکاران همواره برای حامیان مالی پرسود بوده‌اند و مایل‌اند ورزشکاران در مراسم و رویدادهای شرکت حضور داشته باشند. اینکه تعداد مشخصی حضور ورزشکاران را در سال برای این شرکت‌ها ضمانت کنید، اقدام نتیجه‌بخشی خواهد بود.
- **اشخاص بسیار مهم.** آیا به اشخاص بسیار مهم و شخصیت‌های رده بالا دسترسی دارید؟ آیا میزبان میهمانی شام می‌شوند یا در رویدادهای مشخصی که حامیان مالی تدارک می‌بینند ظاهر خواهند شد؟
- **اینترنت.** آیا برای خود وب‌سایت دارید؟ آیا می‌توانید تبلیغات حامیان مالی را در وب‌سایت خود نمایش دهید؟
- **بلیت مسابقات.** آیا می‌توانید برای حامیان مالی خود بلیت بازی‌های المپیک یا دیگر مسابقات منطقه‌ای یا ملی با اهمیت را تهیه کنید؟ آیا می‌توانید این بلیت‌ها رایگان در اختیارشان قرار دهید؟
- **میزبانی.** آیا رویدادهایی که در آن بتوانید خدمات میزبانی عرضه کنید در کشورتان برگزار می‌کنید؟
- **کارهای دیگر.** با دقت به تمام فعالیت‌هایی که دارید، به ویژه رویدادهای مهم مانند مراسم روز المپیک توجه کنید. آیا فرصتی برای حامی مالی در آن وجود دارد؟

با توجه به آنچه مطرح کردیم، ایده‌هایی که با توجه به آن‌ها بتوانید مجموعه‌ای از سودها و فرصت‌ها را ایجاد کنید باید در ذهن شما شکل گرفته باشد. این موضوع باید به پیشنهاد مکتوبی تبدیل شود که هر سود و چگونگی استفاده از آن را نشان دهد. این پیشنهاد معمولاً اساس توافقنامهٔ پیمانکاری را تشکیل می‌دهد.

مراجعه به حامیان بالقوه

پس از آنکه مشخص شد چه فواید و فرصت‌هایی موجود است، آنگاه باید شرکت‌های کلیدی‌ای را برای مراجعه به آن‌ها شناسایی کنید. معیاری برای تصمیم‌گیری در این باره که به چه کسی مراجعه کنید، سبک و سنگین کردن آن چیزی است که برای عرضه دارید با آنچه حامی شما ممکن است بخواهد یا پذیرش این مقبولیت از سوی دو طرف است. برای مثال، شاید سازمان شما تمایل نداشته باشد مورد حمایت شرکت تولیدی سیگار باشد.

به شرکت‌هایی که ارزش‌هایی مثل ارزش‌های جنبش المپیک دارند توجه داشته باشید و آن‌ها را با دقت انتخاب کنید. مؤسسات مالی، سازندگان اتومبیل، خطوط هوایی، و شرکت‌های مخابراتی اهداف خوبی‌اند. شرکت‌های بسیار دیگری نیز وجود دارند؛ برای مثال، انجمن شنای آماتور در انگلیس حمایت‌های کلانی از شرکت نفتی بریتیش دریافت کرده است که شرکتی خدماتی است.

بازارگرمی

بازارگرمی سخت‌ترین بخش کار است. هنگامی که هدف ملاقات با تصمیم‌گیرندگان کلیدی است تا پیشنهادهایتان را مستقیم مطرح کنید، بهترین روش ملاقات حضوری است. اگر ملاقات حضوری ممکن نیست، تقاضانامه‌ای برای معرفی ارسال کنید. برای آنکه نامه گیرا باشد، باید با دقت جمله‌بندی و نوشته شود. همچنین، به اندازهٔ کافی جذاب باشد تا گیرنده بخواهد بیشتر بداند. اطمینان حاصل کنید که نامه برای شخص مورد نظر تنظیم شده و با تماس تلفنی آن را پیگیری کنید. هنگام مراجعه به شرکت‌های محتمل برای به دست آوردن حمایت مالی، باید آنچه در ادامه درج شده انجام دهید:

- اطمینان حاصل کنید نمادها و سمبل‌هایتان به گونه‌ای ثبت و به طور قانونی محافظت شده‌اند و در استفاده از آن‌ها کنترل دارید.
- محصول را شناسایی کنید. (نماد، عناوینی مانند «حامی مالی رسمی تیم» یا برنامه‌هایی مثل مسابقات، ورزشکاران، مربیان، و رویدادهای مهم)
- فهرست کاملی از محصولات یا برنامه‌های «فروش» تهیه کنید. حامیان مالی نباید دربارهٔ آنچه می‌توانند بخرند هیچ تردیدی داشته باشند.
- ارزش بازاری هر نوع محصول یا برنامه را مشخص کنید.
- حقوق خود (برای مثال، سمبل سازمانتان) را برای آنکه حتی‌المقدور انحصاری شود، فقط به یک شرکت و آن هم فقط به محصولی خاص (خط هوایی، بانک، شرکت نمایش ورزشی) واگذار کنید. حامی مالی شرکت شما باید مطمئن باشد که هیچ رقیبی نمی‌تواند به نماد مشابهی دست یابد تا رقیب تبلیغاتی نداشته باشد.
- برای پاسخ به نیازهای حامیان مالی بالقوه، محصولات و برنامه‌ها را بسته‌بندی کنید. از خود بپرسید که چرا این شرکت حامی مالی در این طرح خاص ذی‌نفع خواهد بود؟
- محصولات را با تأکید بر موارد زیر به شرکت‌ها آگهی کنید، بشناسانید، و بفروشید:
- ورزش جهانی است و یادگیری آن آسان است.
- ورزش توجه و نمایش رسانه‌ها را جذب می‌کند.
- ورزش، افراد جوان بااستعدادی دارد که نه تنها برای کشور شما افتخار می‌آفرینند، بلکه خود شایستهٔ حمایت‌اند.
- جلسه‌ای برای معارفه با مشتری احتمالی ترتیب دهید.
- اطمینان حاصل کنید توافقنامهٔ حمایت مالی مبلغ مشخصی پول را بدون توجه به موفقیت تبلیغات شرکت، برای شما به ارمغان می‌آورد.

هنگامی که حامی مالی تمایل نشان داد، مانعِ بزرگ کشاندن او پای میز قرارداد است. قرارداد باید هر دو طرف را قانوناً متعهد سازد و کارشناسانِ حقوقی پیش‌نویس را تهیه کنند. سازمان نباید زیر بار تعهدی برود که قادر به انجام آن نیست.

هزینهٔ حمایت مالی

هزینهٔ حمایت مالی از کشوری به کشور دیگر خیلی فرق می‌کند. شاید به این فکر بیفتید با چند شرکت خودی مشورت کنید و از آن‌ها بپرسید آیا حمایت مالی در سطح درستی تنظیم شده است. تلاش کنید تا هزینهٔ سایر حمایت‌های مالی در کشورتان

را مشخص کنید و از آنچه رقبایتان ممکن است به حامیان مالی پیشنهاد کنند آگاه باشید.

هنگام مذاکره بر سر ارزش حمایت مالی، باید مقدار پول نقد و مقادیر اهدا شده مانند ارزش‌های غیرنقدی را به حساب آورید. با اینکه پول نقد همواره بهتر است، اغلب برای حامیان مالی تأمین خدمات و وسایلی مانند گرمکن و لباس تیم و تأمین امکانات رفت‌وآمد آسان‌تر است. فراموش نکنید هزینهٔ واقعیِ به‌راه آوردن هر حامی مالی را بررسی کنید. ممکن است مجبور باشید برای حامیان مالی خود بلیت یا مجوز تماشای مسابقات را خریداری کنید یا دفتر حمایت مالی‌ای از شما بخواهد درصدی از کل درآمد را به وی بدهید.

حفظ حامی مالی

پس از امضای قرارداد با حامیان مالی، هدف شما باید افزایش رابطهٔ درازمدت با آن‌ها باشد. این «خدمات‌رسانی» به حامیان مالی حیاتی است و خدمات‌رسانیِ بَد دلیل اصلی شکست بسیاری از حمایت‌های مالی است. ارتباط با حامی مالی را حفظ کنید و برای ایجاد علاقه در حامیان مالی، نوآوری و فرصت‌هایی فراهم کنید. همهٔ فعالیت‌های خود را مرتب به آن‌ها اطلاع دهید و هر وقت می‌توانید امکان تبلیغ را برایشان فراهم کنید. به حامیان مالی نشان دهید چگونه حمایت مالی از شما برایشان سودآور است؛ برای مثال، تعداد نسخه‌های مجلهٔ شما که با آگهی حامی مالی فروخته شده یا تعداد مردمی که برنامهٔ تلویزیونی شما را که در آن به حامی مالی اشاره کرده‌اید دیده‌اند.

ج) راهکارها

عرضه به حامیان مالی

هرگاه منافع و فرصت‌ها تعیین شد، باید خودتان را برای عرضهٔ آن‌ها به حامی مالی آماده کنید. این منافع را چگونه به شرکت معرفی خواهید کرد؟ آیا خودتان این کار را می‌کنید یا از راه آژانس آن را انجام می‌دهید؟ این امر باید به دقت بررسی شود، زیرا آژانس درصد یا دستمزد مطالبه خواهد کرد. همواره بخش کوچکی را از روی نوشته بخوانید و هرگز حقوق خود را تفویض نکنید. انتخاب‌های متعددی برای عرضه و معرفی وجود دارند مانند:

- معرفی مکتوب
- معرفی با آلبوم نمودارها

- معرفی با ویدئو پروژکتور
- معرفی با روش‌های رایانه‌ای (چندرسانه‌ای).

این کار تا حد زیادی به بودجهٔ موجود بستگی خواهد داشت. با وجود این، هر روشی که انتخاب می‌شود باید به صورت حرفه‌ای انجام شود و به خوبی به نمایش درآید. آن را تمرین کنید. یک نسخهٔ دست‌نویس تهیه کنید و آن را با شرکت‌هایی که در گذشته با آن‌ها داد و ستد داشتید محک بزنید. آن را مختصر کنید و زمان آن بیش از ۳۰ دقیقه نباشد، به گونه‌ای که مخاطبان توجه خود را از دست ندهند. محتوای معرفی به حامیان مالی شامل موارد زیر است:

- **مقدمه‌ای بر سازمان شما.** نقش و کار سازمان شما چیست؟
- **بستهٔ حمایت مالی.** منافع و فرصت‌های موجود کدام‌اند؟
- **چگونگی سودرسانی به حامیان مالی.** از آن چه چیزی به دست می‌آورند؟
- **چکیده.** نکات کلیدی را متقاعدکننده‌تر کنید و منافع را دوباره خلاصه کنید. سپس، بحث را به سوی سرمایه‌گذاری یا به عبارت دیگر مقدار پول مورد نیاز هدایت کنید. بر شراکت و بخشی از یک گروه بودن، تمرکز کنید.

د) پرسش‌ها

۱. چرا ممکن است سازمان شما برای حامی مالی جذاب باشد؟

۲. آیا رویکرد شما در جذب حامی مالی مؤثر است؟

۳. این اقدام تا چه اندازه می‌توان گسترش داد؟

فصل ۴۹

دکترعباسعلی گائینی

مدیریت خطر

الف) مقدمه ۳۳۰

ب) ارزیابی خطرهای پیش روی سازمان ۳۳۰

ج) مدیریت خطر ۳۳۱

د) پرسش‌ها ۳۳۳

الف) مقدمه

مدیریت خطر مکمل مدیریت کارآمد سازمان شماست. همهٔ افراد دست‌اندرکاران سازمان می‌توانند برای گسترش سازمان دست به مخاطرات سنجیده و معقول بزنند. هیئت مدیره همان طور که مسئولیت عالی اجرایی سازمان را دارد، باید مسئولیت مدیریت خطر را نیز به عهده بگیرد. این مسئله در برخی کشورها، هیئت مدیره را در قبال حوادث تماشاچیان، شکست‌های مالی، و تدابیری که انگیزهٔ حامیان مالی را از بین می‌برد قانوناً مسئول می‌کند.

مدیریت خطر فرایند نسبتاً روشنی است و متشکل است از:

- ارزیابی خطرهای پیش روی سازمانتان و شناسایی خطرهای مهم
- ایجاد راهبردی برای پرداختن به خطرها
- بازنگری دوره‌ای این راهبرد.

ب) ارزیابی خطرهای پیش روی سازمان

هر چند هر سازمانی ویژگی‌های خاص خود را دارد، ولی رخداد خطرها در بیشتر سازمان‌های ورزشی مشترک است. هنگام ارزیابی خطرها باید موارد زیر را بررسی کرد:

- **کارآمدی هیئت مدیره.** نظر به آنکه هیئت مدیره دستورالعمل‌های راهبردی سازمان را تأمین می‌کند و داور نهایی اَعمال سازمان شمایند، مهم است که به شکلی کارآمد عمل کنند. این پرسش‌ها را از خود بپرسید: آیا هیئت مدیره برای آنکه سازمان کارآمد عمل کند، نوع و سطح مهارت‌های مورد نیاز را دارد؟ آیا اعضا از مسئولیت و تعهداتشان کاملاً آگاه‌اند؟ آیا فرایند برنامه‌ریزی موفقی وجود دارد که تضمین کند همهٔ اعضا در یک زمان برای انتخاب شدن معرفی نمی‌شوند؟
- **شرایط مالی.** اهمیت امور مالی را نمی‌توان برای سازمان ورزشی دست کم گرفت. برای برآورد خطرهای مربوط به امور مالی‌تان، آنچه را در پی می‌آید بررسی کنید: آیا سازمان تنها به یک منبع پولی متکی است؟ جایگزین کردن آن منبع پولی چقدر آسان خواهد بود؟ اگر منبع اصلی پولی، حمایت خود را بردارد چه اتفاقی خواهد افتاد؟
- **تدبیر و راهبرد.** در این حوزه خطرهایی از درون و بیرون سازمان بروز می‌کنند. ممکن است خود سازمان سیاستی داشته باشد که به خطر منتهی شود، مانند ارتباط کم با افراد ذی‌نفع. سیاست دولت برای تربیت بدنی در مدارس یا نقش ورزش در جامعه، هر یک خطرهایی به دنبال دارند. هنگام ارزیابی خطر در این حوزه بپرسید آیا برای منابعی که در اختیار دارید و خدماتی که تأمین می‌کنید، تدابیر مناسب دارید؟
- **عوامل بیرونی.** همان طور که به اجمال گفتیم، شرایط بیرونی تأثیر چشمگیری بر سازمان ورزشی دارد. از سؤال‌های مطرح در فصل ۳۲ برای برآورد خطرهای محیط بیرونی استفاده کنید.
- **اثربخشی و کارایی عملکرد.** شیوهٔ کار کردن سازمانتان ممکن است به خطرهایی مانند از دست دادن حامی مالی، از دست دادن اعضا، استفادهٔ نادرست از منابع، یا استخدام پرسنل و داوطلبان نامناسب منتهی شود. دو پرسش اصلی در ارزیابی خطر در این حوزه عبارت‌اند از: آیا سازمان برای نیل به اهدافش خط‌مشی روشن و مناسبی دارد؟ آیا این خط‌مشی مطابق با اصول اجرایی مناسب است؟
- **دوراندیشی و درستکاری مالی.** استفادهٔ پربازده از منابع مالی، برای اهداف در نظر گرفته شده مسئولیتی اخلاقی برای همهٔ سازمان‌های ورزشی به شمار می‌رود. هنگام برآورد خطر در این حوزه، این پرسش‌ها مطرح است: آیا سازمانتان

روش‌های روشن و شفافی در حسابداری دارد؟ آیا سازمانتان کنترل‌های مالی مناسبی دارد؟ آیا این خطر وجود دارد که افراد مسئول از این کنترل‌ها سرپیچی کنند؟ آیا سازمان می‌تواند همهٔ درآمدها و هزینه‌هایش را حسابرسی کند؟ آیا سازمان صورتحساب‌های حسابرسی شده را به سهامدارانش ارائه می‌کند؟

- **خطرهای قانونی.** روشی که سازمان با توجه به آن تأسیس شده دامنهٔ مسئولیت قانونی شما را مشخص می‌کند و موجودیت قانونی مستقلی است. همچنین، حدودی را معین می‌نماید که افراد عضو و اعضای هیئت مدیره می‌توانند مسئولیت شخصی به عهده گیرند. افزون بر این، ضروری است همهٔ قراردادهایی را که شما در آن‌ها دخیل‌اید برای اطمینان از شناسایی درست خطرهای قانونی، کارشناس حقوقی بازنگری کند. حتی قراردادهای کم‌ارزش نیز ممکن است خطر قانونی بزرگ و بالقوه‌ای داشته باشند. بنابراین، برای بازنگری در قرارداد، تنها اتخاذ برآوردهای ابتدایی کافی نیست. به جای آن، باید برآورد درستی از خطر به عمل آید. البته، باید اطمینان حاصل کنید که سازمان از همهٔ قوانین مصوب و مربوط، مانند قانون کار، مفاد قانون حمایتی، و قانون سلامت و ایمنی پیروی می‌کند. شاید از خود بپرسید: آیا سازمان انجمنی است که قانوناً ثبت نشده است و در آن اشخاص هر عضو به تنهایی مسئولیتی شخصی دارند یا شرکت یا تعاونی است که مسئولیت‌های محدود دارد؟ آیا اعضای هیئت مدیره از مسئولیت‌های قانونی خود آگاه‌اند؟ آیا قراردادها متضمن خطر قانونی، بازنگری شده‌اند؟ آیا دارایی‌های سازمان کاملاً از حمایت قانون برخوردارند؟ (این موضوع به ویژه در رابطه با محافظت هوشمندانه از دارایی‌ها، نشان و حقوق بازرگانی، یا حمایت مالی مهم است.)

- **دیگر خطرهای قابل شناسایی.** خطرهایی‌اند که با خود ورزش ارتباط دارند؛ برای مثال، احتمال دارد جودو خطرهای ذاتی بیشتری (آسیب) نسبت به بدمینتون داشته باشد. ممکن است خطرهایی با توجه به فعالیت‌های سازمانتان وجود داشته باشد، مانند مسئولیت‌های مالی ویژهٔ مسابقات بزرگ. دست آخر، ممکن است نظام‌هایی وجود داشته باشند، مانند نظام‌های رایانه‌ای که سازمان به آن‌ها متکی است و شکست آن‌ها سبب بروز مشکلات بزرگی می‌شود. آیا اطلاعات پشتیبان و پشتیبان‌گیری به هنگام خطر پیش‌بینی شده است؟ سطوح نگهداری IT و خدمات پشتیبان چیست؟

برای شناسایی خطرهای بالقوه، باید تاریخچهٔ سازمان را بازنگری کنید. این کار حوزه‌هایی را برایتان برجسته می‌کند؛ از جمله چنانچه حوزه‌های دارای مشکل شناسایی نمی‌شدند، کارها از مسیر درست خارج می‌شدند. تجربهٔ دیگر سازمان‌های مشابه نیز حوزه‌های خطر بالقوه و ویژهٔ سازمان شما را برجسته می‌کند. برای مثال، اگر مطلع شوید که بودجهٔ سازمان‌هایی که نتوانسته‌اند در المپیک موفقیت کسب کنند قطع شده است، اطمینان می‌یابید اگر عملکرد ورزشکاران شما موفقیت‌آمیز تلقی نشود، بودجهٔ شما در معرض خطر قرار می‌گیرد. بالاخره، نشست‌های راه‌گشای گروهی با هیئت مدیره و مدیران و جویا شدن نظرات مشاوران و حسابرسان بیرونی نیز به شما اجازه خواهد داد تا تصویر مشروحی از خطرهای بالقوه داشته باشید.

ج) مدیریت خطر

برای مشخص کردن میزان خطر از این معادله استفاده کنید:

تأثیر [آن] × احتمال رخ دادن چیزی= خطر

هنگامی که خطر (بالا را ببینید) را بررسی می‌کنید، میزان هر خطری را باید تعیین کنید. سپس، مدیریت خطر عبارت می‌شود از انتخاب ابزار برای جلوگیری یا به حداقل رساندن خطر با کاستن از احتمال آن یا تأثیر آن. البته، گزینهٔ دیگر پذیرفتن خطر است، اما این تصمیم همیشه باید پس از ارزیابی دقیق خطر و پیامدهای پذیرش آن گرفته شود.

هر چند مدیریت خطر مسئولیت هیئت مدیره است، اما باید مسئولی را برای پیش قدم شدن در مدیریت خطر منصوب کنید.

کارمند مسئول مدیریت خطر باید برای تهیه و به روز کردن دفتر ثبت خطر که در زیر شرح می‌دهیم پاسخگو باشد. این دفتر، اساس راهبرد مدیریت خطر است که برای مدیریت کارآمد ضروری است.

دفتر ثبت خطر

خطر	احتمال خطر	تأثیر بالقوه	روند کنترل	بازبینی فرایند	مالکیت	اقدامات تکمیلی	تاریخ بازبینی
کاهش بودجهٔ دولتی	کم	زیاد	تعیین و انجام کارهای لازم	استفاده از شاخص‌های عملکرد	شما هیئت مدیره	گزارش هر ماههٔ عملکرد به هیئت مدیره	هر سه ماه
از دست دادن داوطلبان دارای تخصص ویژه	زیاد	کم	ارتباط دائمی با داوطلبان برای تقویت تعهد آن‌ها سلسله برنامه‌ای برای تضمین رفع بی‌مهارتی	مدیریت ارشد برای بازبینی فرایند	مدیر داوطلبان	بازبینی برنامه‌ها برای دورهٔ شش ماهه	۱۲ ماه از شروع روند

راه‌های متعددی وجود دارند که خطرهای تأثیرگذار بر سازمان را کاهش می‌دهند:

- فرایند مدیریت خطر خود مستلزم اجتناب از برخی خطرهاست که مدیریت درست برخی دیگر را ممکن می‌سازد.
- تغییر شیوه‌های مدیریت سازمان نیز خطرهای بالقوه را کاهش می‌دهد. اگر سازمان به روشی شفاف و پاسخگو مدیریت شود، از بسیاری از خطرهای مربوط به وجههٔ عمومی، تأمین بودجه، و رضایت طرف‌های ذی‌نفع در امان خواهد بود.
- اگر ضروری است، جهت راهبردی سازمان را تغییر دهید. برای مثال، اگر سیاست دولت به جای ورزش همگانی، ورزش نخبه‌گان را نشانه گرفته و سازمان شما از ورزش همگانی حمایت می‌کند، شاید لازم باشد در اهداف سازمان تجدید نظر کنید. دست‌کم باید چگونگی مدیریت خطرهای مربوط به تغییر در سیاست را بررسی کنید.
- خدمات را کاهش یا افزایش دهید و روش عمل کردن آن‌ها را برای کاهش خطر تغییر دهید. برای مثال، ترویج ارزیابی و روند کنترل که در فصل ۴۵ شرح دادیم تا حد زیادی به مدیریت خطر کمک می‌کند.
- اگر رشتهٔ ورزشی ذاتاً پرخطر است یا اگر خطرهای بارزی پیش روی سازمان قرار دارد، برای پوشش این خطرها بستن قرارداد بیمه لازم خواهد بود. برای مثال، بیشتر مقامات، در قبال آسیب‌هایی که برای ورزشکاران تحت کنترلشان به وجود می‌آید خود را بیمه می‌کنند.

مانند دیگر جنبه‌های نظارت، فرایند مدیریت خطر باید شفاف باشد و به سرتاسر سازمان اطلاع داده شود. گزارش سالانه باید شامل تأیید مسئولیت‌های هیئت مدیره، روال پیگیری شده، و تأیید سیستم‌های مناسب برای کنترل حوزه‌های خطرهای اصلی باشد. این به تمام طرف‌های ذی‌نفع امکان می‌دهد با مدیریت خطر سازمان آسوده باشند.

د) پرسش‌ها

۱. آیا فرایند مدیریت خطر در سازمان شما وجود دارد؟ آیا باید وجود داشته باشد؟

۲. آیا بررسی شما از خطرهایی پیش روی سازمانتان مناسب است؟

۳. آیا هیئت مدیره در رأس مدیریت خطر قرار دارد؟

۴. خط‌مشی شما در مدیریت خطر تا چه حد می‌تواند گسترش یابد؟

فصل ۵۰

دکتر عباسعلی گائینی

برنامه‌ریزی برای سفر ورزشی

الف) مقدمه ۳۳۶

ب) برنامه‌ریزی ۳۳۶

ج) تمهیدات سفر ۳۳۷

د) سایر اقدامات ۳۳۹

ه) مسافرت ۳۴۱

و) راهکارها ۳۴۳

ز) پرسش‌ها ۳۴۶

الف) مقدمه

سفر ممکن است تجربه‌ای آموزشی، لذت‌بخش، و رغبت‌انگیز باشد. با وجود این، دوری از خانه ممکن است تجربه‌ای اضطراب‌آور باشد، اگر اعضای تور برای همهٔ شرایطی که باید با آن مواجه شوند آماده نباشند. بنابراین، مهم است که قبل از برنامه‌ریزی بکوشیم همهٔ مشکلات را حل‌وفصل کنیم تا بدین ترتیب اختلال در عملکرد ورزشی را به حداقل برسانیم.

بیشتر موارد تور ورزشی را می‌توان از پیش سازماندهی و برنامه‌ریزی کرد، به‌خصوص اگر زودهنگام کار را شروع کنید. با وجود این، همواره رخدادهای غیر منتظره و مسائل بسیاری وجود دارند که تنها از طریق آن‌ها می‌توانید کسب تجربه کنید. بسیار مهم است وقتی مسائل به غلط انجام می‌شوند، آرامش خود را از دست ندهید، منابع خود را استفاده کنید، و فوق همهٔ این‌ها، شوخ طبعی خود را حفظ کنید.

ب) برنامه‌ریزی

آمادگی شما برای سفر، تفاوت بین سفر آسان و روان و دشواری‌های به وجود آمده را مشخص می‌کند.

مدیر تیم یا سرپرست کاروان

هنگام برنامه‌ریزی‌های اولیه برای سفر، مدیر تیم یا سرپرست کاروان باید مسئول برنامه‌ریزی و رهبری تور منصوب شود. باید مطمئن شوید فرد منتخب تجربه، قدرت رهبری، و مهارت‌های سازماندهی این کار را داراست. وظایف مدیر تیم یا سرپرست کاروان عبارت‌اند از:

- نظارت بر هماهنگی امور لباس، تجهیزات، مسائل مالی، حمل و نقل، و برنامه‌ریزی
- هماهنگی برای تأمین نیازهای ورزشکاران، گروه مربیان و کمک مربیان، و به حداقل رساندن مشکلات (دست‌کم در ذهن ورزشکاران)
- رابط بین کمیتهٔ برگزاری و تیم ورزشی
- سرپرستی کاروان تیم و انجام وظایف پروتکلی هنگام تور.

گفتار مدیر تیم چنین است: «مربیان مربیگری می‌کنند، بازیکنان بازی می‌کنند، و مدیران هر کار جز آن را انجام می‌دهند.»

سطح انتظارات خود را بدانید

بعید است به جایی سفر کنید که قبلاً کسی آنجا نرفته باشد، بنابراین با منابع در دسترس مشاوره کنید تا آنچه را انتظار دارید دریابید. این منابع عبارت‌اند از:

- سایر تیم‌ها یا افرادی که به خارج یا کشوری که قصد سفر به آنجا را دارید سفر کرده‌اند
- اینترنت
- وزارت امور خارجهٔ کشورتان
- کتاب‌ها و منابع کتابخانه‌ای.

اگر به مسابقه‌ای وارد می‌شوید که خیلی مهم است و اگر به کشوری که سفر می‌کنید تغییرات فرهنگی و آب و هوایی عمده‌ای

دارد که بر عملکرد ورزشکاران شما تأثیر خواهد گذاشت، به احتمال قوی باید فردی را قبل از اعزام تیم به آنجا بفرستید تا اوضاع را بررسی کند. در غیر این صورت، باید با فرد معتبری در آن کشور تماس برقرار کنید تا هر آنچه را نیاز دارید به شما اطلاع دهد. نقش آتشه[1] (رایزن) المپیک را به دلیل تأمین نیازهایتان فراموش نکنید.

همچنین، باید دربارهٔ هر چیزی که بر مسافرت شما تأثیر خواهد داشت اطلاع به دست آورید، مثل غذا، اسکان، تأسیسات ورزشی، حمل و نقل، برنامه‌ها و تسهیلات تمرینی و مسابقاتی، قوانین و مقررات گمرکی آن کشور، جغرافی، زبان، نرخ تبادل ارز، خدمات بانکی و پزشکی. دقت کنید از محل نزدیک‌ترین سفارت مطلع‌اید و می‌دانید با چه کسی باید در تماس باشید. قبل از آنکه کشورتان را ترک کنید آن‌ها را از ورودتان مطلع کنید.

ج) تمهیدات سفر

بسته به نوع وسیلهٔ سفر، مسافرت کردن غالباً گران‌ترین بخش بودجهٔ سفر است. برنامه‌ریزی مناسب آن اهمیت بسیار دارد.

وسیلهٔ سفر

با آژانس مسافرتی معتبر تماس بگیرید یا مستقیماً با سازمانی مثل خط هوایی بین‌المللی ارتباط برقرار کنید تا انتقال شما را انجام دهد. در صدد یافتن بهترین روش مسافرت برآیید تا هم نیازهای شما را تأمین کند و هم بهترین نرخ‌ها را داشته باشد. بنابراین، باید از نکات زیر مطلع باشید:

- اندازهٔ گروهتان (ورزشکاران، مربیان، کمک مربیان، پرسنل پزشکی، مدیران)
- بودجهٔ مسافرت
- تاریخ رفت و برگشت (با محاسبهٔ زمان مورد نیاز برای سازگار شدن و رفع خستگی سفر، در صورت اقتضا)؛ و نزدیک‌ترین فرودگاه/ ایستگاه راه آهن/ ترمینال اتوبوس تا محل اقامت
- هرگونه محدودیت باری، از جمله تعداد ساک‌ها و چمدان‌های مجاز برای هر فرد
- هرگونه محدودیت وزنی در حمل بار و پرداخت اضافه‌بار
- تمهیدات ویژهٔ تجهیزاتی که جداگانه با کشتی ارسال می‌شوند:
  - چه مدت طول می‌کشد تا به مقصد برسند
  - هزینهٔ آن چه قدر است
  - انتقال آن چگونه انجام می‌شود
  - کجا و چه زمانی می‌توان آن را تحویل گرفت
  - چه اقدامات گمرکی‌ای باید انجام دهید.

اسناد

اسنادی وجود دارند که باید مطمئن شوید همراه شمایند. این اسناد عبارت‌اند از:

- **پاسپورت.** برای ورود به بیشتر کشورهای خارجی، هر مسافری به پاسپورت معتبر نیاز دارد. با کارگزار سفر خود- وزارت

1. Attache

امور خارجه یا ادارهٔ کل پاسپورت- تماس بگیرید تا اطلاعات لازم را دربارهٔ زمان تحویل مدارک و گرفتن پاسپورت به دست آورید. تاریخ انقضای پاسپورت را کنترل کنید، زیرا لازم است برای وارد شدن به کشور خارجی، لازم است دست کم شش ماه اعتبار داشته باشد. مدیر باید شماره و نام صاحب پاسپورت را ثبت کند و جدای از پاسپورت‌ها نگه دارد. سه یا چهار کپی از پاسپورت برای هتل‌ها تهیه کنید. اگر پاسپورتی مفقود یا دزدیده شد، بلافاصله با سفارت خود تماس بگیرید و موضوع را اطلاع دهید.

- **ویزای ورود.** برای ورود به برخی کشورهای خارجی باید ویزای ورود داشته باشید. با کارگزار مسافرتی کشورتان- وزارت امور خارجه یا سفارت خود در کشور مربوط- هماهنگ کنید ببینید آیا به ویزا نیاز است. اینترنت نیز منبع اطلاعاتی خوبی است. بررسی کنید ویزا برای چه مدتی اعتبار دارد و آیا مجازید داروی مورد نیاز تیم و همهٔ تجهیزات مورد نیاز خود را ببرید؟ مطمئن شوید فرایند درخواست ویزا به موقع و از قبل تدارک دیده شود تا در لحظات آخر به مشکل نخورید. با اقدام به موقع برای دریافت ویزا، از خطر کنسل شدن سفر جلوگیری کنید.
- **بیمه.** برای پوشش دادن همهٔ نیازهای پزشکی احتمالی و جایگزین کردن هر چیزی که مفقود یا دزدیده شد، معمولاً بیمهٔ سفر کافی وجود دارد. بررسی کنید خط هوایی مربوط تا چه حد مسائل بیمه‌ای را پوشش می‌دهد. بنابراین، ممکن است لازم باشد پوشش بیمه‌ای اضافه‌تری تدارک ببینید تا مطمئن شوید ورزشکارانتان و وسایل و تجهیزاتتان تحت پوشش بیمه‌ای لازم قرار گرفته‌اند.
- **اسناد مسابقه.** همهٔ اسناد مورد نیاز برای مسابقه دادن تیم مثل فهرست‌های ثبت نام تیم، کاربرگه‌های ویژهٔ اطلاعات آن دسته از افرادی که در حال مصرف دارویند، و کپی کاربرگه‌های ورود را با خود داشته باشید.

واکسیناسیون

هنگام ورود یا خروج از کشور مقصد، ممکن است انجام واکسیناسیون ضروری باشد. اقدامات لازم را انجام دهید و به توصیه‌ها توجه کنید (به ویژه بر تأثیر واکسیناسیون بر ورزشکاران توجه داشته باشید) و برنامه‌ریزی لازم را برای همهٔ کسانی که در کاروان سفر می‌کنند انجام دهید تا وقت کافی برای سازگاری و بازیافت وجود داشته باشد.

قوانین و مقررات گمرک

کشوری که به آن سفر می‌کنید ممکن است آنچه را قصد بردن دارید محدود کند. محدودیت‌های گمرکی آنجا را شناسایی کنید. همچنین، آنچه را قصد دارید در بازگشت از آن کشور با خود بیاورید و محدودیت‌هایش را شناسایی کنید. نامه‌ها و هدایای با محتوای نامعلوم را برای افراد کشوری که وارد آن می‌شوید نبرید. شما مسئول محتوای آن‌هایید و اگر در آن کشور غیر قانونی باشند، طبق قوانین آن‌ها مجازات می‌شوید. به علاوه، از ثبت و ضبط شماره‌های سریال تجهیزات و اشیای گران قیمت مثل دوربین مطمئن شوید تا قبل یا هنگامی که وارد آن کشور می‌شوید به مأمور گمرک ارائه دهید و به تأیید ایشان برسانید تا در زمان بازگشت و خروج از آن کشور بتوانید آن‌ها را برگردانید. مقررات ویژه دربارهٔ وارد کردن تجهیزات ورزشی مثل سلاح گرم به درون کشور خارجی را بررسی کنید.

آداب و رسوم و فرهنگ محلی

کشوری که بدان مسافرت می‌کنید ممکن است خیلی متفاوت از کشور خودتان باشد. از شرایط محلی با توجه به موارد زیر کسب اطلاع کنید:

- نوع پوشش
- آب و هوا
- غذا، از جمله نحوهٔ تهیهٔ سبزیجات یا رژیم‌های غذایی خاص
- زمان‌بندی صرف غذا
- رفتار در انظار عمومی
- زمان‌های برگزاری مراسم عبادی یا استراحت بعدازظهر
- انعام.

د) سایر اقدامات

موارد زیاد دیگری وجود دارند که باید با خودتان داشته باشید تا بدین ترتیب سفر بی‌دردسرتری داشته باشید.

اسناد

- جزئیات مشخص همهٔ ورزشکاران. انتخاب ابزارها حاوی فرمتی است که باید مثل آن را استفاده کنید تا مطمئن شوید همهٔ جزئیات ضروری را با خود دارید.
- همهٔ اسناد مورد نیاز مسابقات
- جزئیات کامل سفر
- برنامهٔ کامل مسابقات و زمان‌بندی
- کپی اسناد بیمه و جزئیات مربوط به نحوهٔ دستیابی به کمک، در صورت اقتضا.
- توصیه‌ها:
  - با خود داشتن داروی لازم برای استفاده هنگام سفر
  - داشتن سندی تایپ شده که نام کامل ژنریک داروها را نشان دهد
  - داشتن گواهی پزشکی که نام دارو و هدف از خوردن آن و مقدار آن را نوشته باشد
  - نشان دادن برگهٔ موافقت مقامات با دارو به سرپرست مسابقات
  - کسب موافقت پزشکی برای بردن دارو به درون کشور، در صورت لزوم.

لباس و تجهیزات

به موارد زیر توجه کنید:

- کیت پزشکی کامل
- گرمکن تیم
- لباس تمرین، پیش‌بینی شرایط آب‌وهوایی بد

- پوشش تفریحی و رسمی، تأمین استانداردهای لباس کشور میزبان
- لوازم حمام و دیگر نیازهای شخصی تا آخر سفر
- وسایل شخصی مورد نیاز خود. فرض را بر این نگذارید که در مقصد تأمین می‌کنید.
- تجهیزات ویدئویی برای ثبت و ضبط عملکرد تیم
- تلفن همراه برای موارد اضطراری
- عینک اضافی برای افراد عینکی.
- به موارد زیر نیز توجه داشته باشید:
- سربرگ رسمی، کاغذ، و پونس
- پاک‌کن و ماژیک علامت‌گذاری
- آداپتور بین‌المللی
- ساعت زنگ‌دار
- انواع نخ و طناب‌های بلند
- هدایا برای میزبان و سایر تیم‌ها
- پرچم کشورتان و سی‌دی سرود ملی
- گواهینامهٔ بین‌المللی رانندگی
- نقشه‌های شهر و نواحی
- غذاهای فاسد نشدنی اضافی.

مسائل مالی

بکوشید هزینه‌های سفر را حتی‌المقدور قبل از سفر بپردازید. این کار مقدار پولی را که باید با خود داشته باشید کاهش می‌دهد. به علاوه، موارد زیر نیز مفیدند:

- با نرخ تبادل پول آشنا شوید و از هر گونه مقررات تبادل پول آگاه گردید، مثل محدودیت‌ها در مقدار تبادل ارز و مکان تبادل (فقط بانک‌ها، صرافی‌ها و جزآن).
- مقداری پول خرد برای تاکسی و انعام دم دست داشته باشید.
- برای مواقع اضطراری، کارت اعتباری بین‌المللی و معتبر با خود داشته باشید. اغلب پرداخت‌های خود را با دستگاه‌های کارت‌خوان انجام دهید. هر چند این کار ممکن است هزینه‌بر باشد.
- دقت کنید برخی ایالت‌ها (کشورها) به شما اجازه نمی‌دهند پول خود را تا زمانی که وارد کشورشان نشده‌اید ابتیاع کنید و یا پولشان را در خارج از کشورشان هزینه کنید. در این کشورها، تبادل پول با شهروندان عادی به دستگیری شما منجر می‌شود.

ه) مسافرت

برای آنکه سفر هر چه آسان‌تر شود، باید به موارد زیر توجه کنید:

برگزاری نشست نهایی

قبل از سفر، نشست کوتاهی با ورزشکاران و مربیان داشته باشید. موارد زیر را برایشان شرح دهید:

- **برنامهٔ مسافرت**. از انتظاراتتان مرور روزانه تهیه کنید.
- **اسکان و انتظارات غذایی**. جزئیات اسکان را شرح دهید، به طوری که اعضای گروه تلفن تماسی از آنجا داشته باشند. به علاوه، مطمئن شوید که شمارهٔ همراه مقامات را همه دارند.
- **رسومات کشور میزبان**. آیین مذهبی، و شرایط سیاسی و اقتصادی.
- **انطباق‌ها**. ناحیهٔ زمانی، آب و هوایی، ارتفاع، غذا و آب، حشرات، حیوانات، موارد پزشکی.
- **ضوابط رفتاری**. جوانمردی، دوستی، مهربانی و توجه به این حقیقت که کشورتان را نمایندگی می‌کنید.
- **امنیت**. شناسایی احتیاط‌های ایمنی، مثل تدابیر حفاظتی اشخاص مهم.
- **قوانین تیمی**. هر گونه قوانین گروهی، از جمله قوانین و مقررات ساعات خاموشی را توضیح دهید. توضیح دهید نظم و انضباط چگونه اجرا می‌شود.
- **روابط عمومی**. برخی عبارات گفتاری آن کشور را یاد بگیرید؛ تر و تمیز لباس بپوشید؛ به قوانین و رسوم کشور میزبان احترام بگذارید؛ در بیان و تبادل دیدگاه‌های سیاسی، اقتصادی، و مذهبی با بصیرت باشید.
- **مصاحبه با رسانه‌ها**. پرسش‌های مورد نظر رسانه‌ها را شناسایی کنید و چگونگی پاسخ دادن به آن‌ها را از قبل بدانید.
- **سایر جنبه‌ها**. هر گونه مسائل تکنیکی دربارهٔ تمرین و مسابقه را که باید قبل از ورود بدانید شناسایی کنید.

سازماندهی تجهیزات و بار

- هر بسته بار باید برچسب‌های رنگی بزرگ و مشخص داشته باشد تا جمع‌آوری آن‌ها راحت باشد.
- دقیق بدانید چند بسته بار تحویل داده‌اید.
- همهٔ تجهیزات را با جوهر ثابت علامت‌گذاری کنید.
- مطمئن شوید تمهیدات لازم برای حمل و نقل بارها و تیم اندیشیده شده باشد.
- مجدداً کنترل کنید هیچ چیزی هنگام ترک کشورتان جانماند. آدرس هتل مقصد روی همهٔ بسته‌ها چسبیده باشد.

کنترل امور مالی

- مطمئن شوید هنگامی که وارد کشور مقصد می‌شوید، چه مقدار پول باید هزینه کنید.
- از همهٔ فاکتورها و رسیدها کپی تهیه کنید و یادداشتی که به چه منظور هزینه شده‌اند تهیه کنید.
- رسیدهای کارت اعتباری را نگه دارید.
- از آنچه هزینه می‌کنید یادداشت بردارید و در پایان هر روز با فاکتورها تراز کنید.

- کل اسناد مالی را در پایان سفر تراز کنید و هرگونه پول باقی‌مانده را برگردانید.

کار با رسانه‌ها

- قبل از ترک کشورتان، فرصتی را برای رسانه‌ها برای مصاحبه با اعضای تیم ترتیب دهید.
- راهنمای رسانه‌ای برای تیم یا اطلاعات و عکس‌های هر ورزشکار را داشته باشید.
- در صورت نیاز، بسته‌های رسانه‌ای تهیه کنید.
- برای آنکه نتایج را به اطلاعشان برسانید، تلفن یا آدرس الکترونیکی رسانه‌ها را داشته باشید.

حضور در پروتکل‌های ضروری

- در همهٔ نشست‌ها، دعوت‌ها، و جشن‌ها حاضر شوید.
- فراموش نکنید شما نمایندگان کشورتان هستید.

راهنمایی‌های سودمند

- انتظار می‌رود مستقل باشید و طبق آن برنامه‌ریزی کنید.
- سایر کشورها ممکن است در جوّی سریع‌تر یا کندتر زندگی کنند.
- شوخ‌طبعی خود را حفظ کنید، هشدار دهید، و بکوشید سازگار شوید.
- اگر فکر می‌کنید برتری از آن ورزشکاران شماست، از حقوق آن‌ها حمایت کنید.
- روابط و اهداف مهم‌اند. فراموش نکنید هر کس که آنجاست وظیفه‌اش کمک به ورزشکاران است.
- هدف را با دیگران در میان گذارید (آن‌ها را در کار شریک کنید)، به طوری که بتوانید روی اهداف جزیی سفر متمرکز شوید تا عناصری که مایهٔ حواس پرتی می‌شوند.
- مسائل معمول را قبل از مسابقه با معیار بسنجید تا ورزشکاران با برخی آگاهی‌ها و مسائل امنیتی - حتی در کشور خارجی- آشنا شوند. ممکن است به مترجم نیاز داشته باشید، اما چنین فردی همیشه نمی‌تواند با شما باشد. بکوشید چند جملهٔ کلیدی بیاموزید. مردم کشور میزبان راغب‌تر به همکاری با شما می‌شوند وقتی ببینند در یادگیری زبانشان تلاش کرده‌اید.

وقتی برمی‌گردید

- گزارشی رسانه‌ای تهیه کنید یا فرصتی را در اختیار رسانه‌ها قرار دهید تا با شما دربارهٔ سفر مصاحبه کنند.
- نامه‌های پستی یا الکترونیکی تشکر خود را به همهٔ کسانی که به شما کمک کرده‌اند ارسال کنید. سعی کنید قبل از بازگشت به خانه آدرس همه را داشته باشید.
- با کمک گرفتن از مربیان، مدیران، و احتمالاً ورزشکاران، ارزیابی‌ای از سفر انجام دهید.
- گزارش‌های لازم را برای هیئت اجرایی ورزش خود بنویسید.
- گزارش مالی تهیه و به مقامات مسئول ارائه کنید.

و) راهکارها

پرسش‌های زیر به شما کمک می‌کنند تا سفرتان را برنامه‌ریزی کنید. موارد زیر را بررسی کنید:

غذا:

- چه نوع غذایی سرو می‌شود (خارجی، کشور خودتان، و جزآن)؟
- غذا چگونه سرو می‌شود (سالن اصلی غذاخوری، کافه تریا، بوفه، به صورت اختصاصی)؟
- آیا غذای کافی وجود دارد؟
- در زمان تمرین و مسابقه، آیا غذا در دسترس است؟
- آیا همهٔ وعده‌های غذایی در یک مکان سرو می‌شوند (برای مثال، هتل)؟
- آیا استفاده از غذاهای بسته‌بندی شده میسر است؟
- آیا میان‌وعده‌های غذایی داده می‌شود؟ حاوی چیست؟ از کجا می‌توان آن‌ها را سفارش داد و تهیه کرد؟
- آیا غذای رژیمی سرو می‌شود، برای مثال، برای افراد دیابتی، و گیاه‌خواران؟
- چه نوع مایعاتی در دسترس‌اند- آب، آب‌میوه، نوشابه‌های کربوهیدراتی، چای؟ آیا خوردن نوشابه خطری ندارد؟ در اتاق‌ها، محل‌های اسکان و مسابقه، چگونه می‌توان به آن‌ها دسترسی داشت؟ زمان در دسترس بودن آن‌ها چگونه است؟
- اقدامات پرداخت هزینه‌های وعده‌های غذایی چیست؟ آیا شامل سرانهٔ پرداختی می‌شود؟

اسکان:

- مکانش کجاست؟
- برای چه کسانی است؟ ورزشکاران، کمک مربیان، مربیان، مدیران؟
- هر اتاق چند نفره است؟
- آیا اتاق‌ها همه در یک واحد مستقرند؟
- آیا سالن نشست عمومی وجود دارد؟
- توالت‌ها و حمام‌ها عمومی‌اند یا خصوصی؟
- آیا فضای دفتر سرپرستی یا تجهیزات وجود دارد؟
- آیا فضای پزشکی و فیزیوتراپی وجود دارد؟ برای معاینهٔ اعضای تیم، آیا دکتر و فیزیوتراپ وجود دارد؟ اگر بله، هزینه‌اش چقدر است؟
- آیا مکان‌هایی برای نگهداری از تجهیزات وجود دارد؟ آیا می‌توان کلید آن‌ها را در اختیار داشت؟
- تمهیدات دریافت و ارسال پست الکترونیکی چگونه است؟
- پرداخت چه هزینه‌هایی برعهدهٔ چه افرادی است؟
- آیا محلی برای اسکان اعضای خانواده و دوستان وجود دارد؟

مراکز تمرین و مسابقات

- با توجه به محل اسکان، مراکز تمرین در کجا و در چه فاصله‌ای قرار دارند؟
- آیا دغدغه‌های امنیتی و حفاظتی وجود دارد؟
- آیا مراکز تمرین وجود دارد؟ کجا؟ چه وقت؟ چگونه می‌توان به آن‌ها دست یافت؟
- برای رفتن به محل مسابقه، آیا وسیلهٔ نقلیه وجود دارد؟ چگونه می‌توان با توجه به برنامهٔ زمان‌بندی شما هماهنگ کرد؟
- آیا برای هر تیم مراکز تمرین جداگانه وجود دارد یا این مراکز اشتراکی است؟
- آیا خدمات پزشکی در دسترس است؟ شامل چه مواردی می‌شود؟
- اتاق خبر کجاست؟
- سطوحی که مسابقات روی آن صورت می‌گیرد چیست (برای مثال، چمن مصنوعی/ چمن طبیعی)؟
- جزو مراکز تمرین و مسابقه، آیا آب و غذا داده می‌شود؟

حمل و نقل:

- حمل و نقل در دسترس چیست؟ اتوبوس‌های چارتر، ون‌های شخصی، تاکسی، ماشین‌های کرایه‌ای؟
- تیم مسیر فرودگاه تا محل اسکان را چگونه طی می‌کند؟ آیا در فرودگاه، تیم یا شخص معینی از کمیتهٔ برگزاری به استقبال می‌آید؟
- تیم چگونه از محل اسکانش تا محل تمرین و مسابقه منتقل می‌شود؟
- آیا برای فعالیت‌های اوقات فراغت، وسیلهٔ حمل و نقل وجود دارد؟ اتوبوس، ماشین شخصی، مترو، تاکسی؟
- آیا بابت حمل و نقل باید هزینه‌ای پرداخت کرد؟

مسابقه:

- برنامه‌ها و مکان(های) مسابقه چیست؟
- برای اطلاع‌رسانی به تیم‌ها دربارهٔ نحوهٔ برگزاری مسابقات، آیا برگزاری نشست برنامه‌ریزی شده است؟
- کمیتهٔ برگزاری چگونه با هر تیم ارتباط برقرار می‌کند؟

مسائل جغرافیایی

- وضعیت آب و هوایی چگونه است؟ چه زمانی فصل خشک و مرطوب است؟ دامنهٔ دما و رطوبت چه مقدار خواهد بود؟
- ارتفاع چگونه است و آیا سبب بروز مشکلی خواهد شد؟
- آیا اختلاف زمان منطقه‌ای وجود دارد؟

زبان:

- زبان‌های متداول کدام‌اند؟
- رویداد ورزشی با چه زبانی اداره می‌شود؟
- آیا مترجم وجود دارد یا باید درخواست کرد؟ هزینهٔ آن چقدر است؟

آداب و رسوم:

- مذاهب رسمی چیست؟ آیا می‌توانید نیازهای مذهبی تیمتان را تأمین کنید؟
- آیا مسائل یا حساسیت‌های سیاسی خاصی وجود دارد که باید بدان توجه داشته باشید؟
- آداب و رسوم پوشش لباس مقبول چیست؟
- نزاکت متداول یا آداب و رسوم اجتماعی مقبول چیست (برای مثال، انعام دادن)؟
- آیا رویدادهای فرهنگی خاصی وجود دارد که تیم شما ببیند یا در آن شرکت کند؟

امور حقوقی:

- آیا از اهمیت و به کارگیری قوانین کشور دربارهٔ استفاده از داروها، الکل، و رفتار ناخوشایند مطلع‌اید؟
- کنسولگری یا سفارت کشور شما کجاست؟ آیا شماره تلفن آن‌ها را دارید؟ آیا از ورود شما آگاه‌اند؟
- وقتی با مشکلی مواجه شدید با چه کسی تماس می‌گیرید؟
- آیا در کشور خارجی، کارکنان پزشکی شما می‌توانند طبابت کنند؟

امور بانکی:

- هزینه‌هایتان را چگونه می‌توانید بپردازید؟
- نرخ تبادل چقدر است؟ بهترین راه تبادل پول (تبدیل یک پول به پول دیگر) چیست؟
- برای استفاده از بانک‌های خارجی، آیا باید از قبل تمهیداتی بیندیشید؟

اوقات فراغت:

- چه فعالیت‌های تفریحی‌ای می‌توانید برای تیمتان برنامه‌ریزی کنید؟
- آیا تورهای سیاحتی یا رویدادهای فرهنگی وجود دارد؟
- آیا امکان خوردن غذا در خارج از هتل وجود دارد؟

ز) پرسش‌ها

۱. با چه دقتی می‌توانید ارزیابی کنید آیا سفر ورزشی به درستی انجام می‌شود؟

۲. آیا فهرست کنترلی دارید که هنگام برنامه‌ریزی سفرها از آن استفاده کنید؟

۳. به محض به پایان رسیدن سفر، ارزیابی آن را چگونه انجام می‌دهید؟

اطلاعات دربارهٔ ورزشکاران

در زیر کاربرگه‌ای شامل اطلاعاتی وجود دارد که لازم است از ورزشکاران اخد کنید:

نام کامل: .....

نام خانوادگی: ..... نام: .....

آدرس فعلی: .....

آدرس منزل: .....

اگر با آدرس بالا فرق دارد.

شماره‌های تلفن: خانه: ..... محل کار: ..... همراه: .....

تاریخ تولد: ..... مرد: ☐ زن: ☐

شمارهٔ گواهی تولد (شماره شناسنامه): .....

کشور محل تولد: ..... تابعیت: .....

شماره پاسپورت: ..... تاریخ صدور: .....

تاریخ انقضا: ..... شماره ملی: .....

شمارهٔ کارت شناسایی ورزشکار: .....

اطلاعات پزشکی: .....

نام و آدرس شرکت بیمه: .....

شمارهٔ بیمه‌نامه: ..... تجویز عینک: .....

راهنمایی‌های پزشکی ویژه (برای مثال، دیابتی و مستلزم مصرف منظم دارو): .....

فهرست داروهایی که ورزشکار مصرف می‌کند (نامهای ژنریک را استفاده کنید): .....

فهرست هر گونه آلرژی: .....

فهرست هرگونه ملاحظهٔ پزشکی (برای مثال، آسم، دیابت): .....

تماس اضطراری: نام دو نفر و آدرس و شماره تلفنی که بتوان در مواقع ضروری با آن‌ها تماس گرفت:

نام: .....

آدرس: .....

شماره‌های تلفن: خانه: ..... محل کار: ..... همراه: .....

نام: .....

آدرس: .....

شماره‌های تلفن: خانه: ..... محل کار: ..... همراه: .....

فصل ۵۱

دکتر عباسعلی گائینی

سازماندهی مسابقه

الف) مقدمه ۳۵۰
ب) مرحلهٔ بررسی ۳۵۰
ج) مرحلهٔ برنامه‌ریزی ۳۵۱
د) سازماندهی مسابقه ۳۵۴
ه) پرسش‌ها ۳۵۵

الف) مقدمه

مسابقه‌های موفق اتفاقی رخ نمی‌دهند. حجم زیادی برنامه‌ریزی و دوراندیشی، توجه به ناچیزترین جزئیات، و توجه دقیق به مسائلی مثل حمل و نقل و اسکان لازم است. مسابقه چهار مرحله دارد که باید به دقت برنامه‌ریزی شود:

۱. **بررسی.** تصمیم دربارهٔ اینکه سازمان می‌خواهد یا ظرفیت سازمان دادن مسابقه را دارد.

۲. **برنامه‌ریزی.** تصمیم دربارهٔ اینکه مسابقه چه خواهد بود، چه مسابقه‌ای مثل آن انجام شده است، و چه فعالیت‌هایی باید در نظر گرفته شود، وظایف و فعالیت‌هایی که برای تحقق مسابقه به اجرا درمی‌آید.

۳. **کارهای عملی.** برگزاری مسابقه

۴. **به پایان رساندن.** جمع و جور همهٔ جزئیات پس از مسابقه و به پایان بردن مسابقه.

ب) مرحلهٔ بررسی

قبل از تقاضا یا قبول مسابقه

قبل از آنکه وقت و منابع خود را هدر دهید و هنگام بررسی مسابقه‌ای که احتمال پیروزی شما در آن کم است یا اجرای مسابقه‌ای که موفقیت در آن ضعیف است، پرسش‌هایی وجود دارد که باید به آن‌ها توجه کنید:

- آیا می‌توان تسهیلات لازم را در اختیار گرفت؟
- برای اجرای پروژه آیا می‌توان پول لازم را جمع‌آوری کرد؟
- آیا نیروی انسانی و رهبری لازم را در اختیار داریم؟
- آیا ارادهٔ لازم را داریم؟
- آیا کارشناسان لازم را در اختیار داریم؟
- آیا زمان کافی در اختیار داریم؟
- آیا همکاران مشتاقی برای کمک به ما وجود دارند؟
- آیا علاقه‌ای به مسابقه در افراد جامعه وجود دارد؟
- از میزبانی مسابقه، چه انتظاراتی دارید؟

محل مسابقه

- آیا مردم محلی به این مسابقه مشتاق‌اند؟
- آیا احتمال پشتیبانی از مسابقه وجود دارد؟
- آیا رسانه‌های محلی به مسابقه علاقه‌مندی نشان خواهند داد؟

تاریخچهٔ گذشتهٔ مسابقه

- مثل این مسابقه، چه مسابقهٔ دیگری میزبانی شده است؟
- تا چه حد موفق بوده‌اند؟
- چه عواملی در موفقیت آن‌ها مؤثر بوده است؟
- اگر برگزاری مسابقه را بپذیریم، آیا آن عوامل را می‌توان تکرار کرد یا بهبود بخشید؟

پذیرش

- آیا سازمانم با سازماندهی مسابقه موافق است؟ آیا در درون سازمانم، مسائل شخصی یا مشکلات دیگری وجود دارد که مانع از موفقیت مسابقه شود؟
- آیا دپارتمان ورزش دولت مطلع است که بررسی مسابقه را درخواست کرده‌ایم و آیا حمایت خواهند کرد تا موفق شویم؟

ج) مرحلهٔ برنامه‌ریزی

گرفتن حق میزبانی مسابقه

اگر در گرفتن حق میزبانی مسابقه برنده شدید، نخستین اقدامی که باید انجام دهید منصوب کردن فردی است که این اطمینان را به شما بدهد مسابقه اتفاق می‌افتد. این فرد رئیس کمیتهٔ برگزاری، رئیس پروژه، یا رئیس تورنمنت منصوب می‌شود. سپس، کمیتهٔ برگزاری ایجاد کنید تا فرایند برنامه‌ریزی شروع شود و بر مسائل عملیاتی اصلی نظارت صورت گیرد. این مسائل و موضوعات عبارت‌اند از:

- تسهیلات و تجهیزات
- ابعاد تکنیکی- داوران، حکمان، تمرین، تساوی، برنامهٔ مسابقه
- رابطه با هیئت مدیرهٔ رشته‌های ورزشی و شرکت‌کنندگان، کاربرگه‌های ورود، کاربرگه‌های اطلاعاتی، کاربرگه‌های ثبت نام، واجد شرایط بودن
- حمل و نقل
- اسکان
- رسانه و تبلیغات
- پروتکل- سمینارها، اشخاص خیلی مهم
- استقبال
- کنترل بودجه و امور مالی
- برنامهٔ اجتماعی

- جمع و جور پس از مسابقه، ارزشیابی، و گزارش
- نیازهای پزشکی.

در مورد مسابقه‌های کوچک، این احتمال وجود دارد که فردی بیش از یک کار را بتواند انجام دهد. این کار کاملاً شدنی است، برای مثال، می‌توان وظایف اسکان و حمل‌ونقل را ترکیب کرد. می‌توانید با اندیشیدن دربارهٔ مسابقه و مقدار زمانی که کمک‌دهندگان در اختیار شما می‌گذارند، ترکیب موضوعات را معین کنید.

به محض آنکه موضوعاتی که باید پوشش داده شوند شناسایی شدند و فرد کلیدی منصوب شد، زمان برنامه‌ریزی عملی فرامی‌رسد. با استفاده از نمودار گانت (یا فلوچارت)ی که فعالیت‌ها و نشست‌ها را مشخص می‌کند، محدوده‌های زمانی را تنظیم کنید. تنظیم این نمودار برای مقدمات مناسب ضروری است. باید به دنبال فرایند برنامه‌ریزی پروژه باشید که در فصل ۴۶ مطرح کردیم. فهرست زیر مثالی از محدوده‌های زمانی کلی قبل از مسابقهٔ قهرمانی ملی است.

شش ماه مانده به مسابقه

- با برگزارکننده و تا حد ممکن با مسئولان کمیته‌ها ملاقات داشته باشید.
- مسئولان باید فهرستی از وظایف را در حوزهٔ مسئولیتشان تنظیم و عرضه کنند.
- هر مسئول باید با برگزاری نشستی، بودجهٔ مقدماتی خود را معین کند.
- روش‌های ارتباط و زمان‌های گزارش‌دهی منظم را بنا نهید.

پنج ماه مانده به مسابقه

- بودجهٔ همهٔ کمیته‌ها را بازنگری کنید و در یک سرفصل یک کاسه کنید.
- هر مسئول کمیته فلوچارتی حاوی موارد زیر تهیه می‌کند: وظایفی که باید انجام شود، چه کسی کار را انجام می‌دهد، و چه موقع انجام شود.
- تسهیلات و تجهیزات را در صورت نیاز ثبت کنید.
- طرح‌های عملیاتی را شروع کنید.
- روش‌های ثبت نام را مشخص کنید.
- برای بررسی پیشرفت برنامه‌ریزی آن‌ها، با مسئول هر کمیته دو هفته یک بار نشست داشته باشید.
- همهٔ وظایفی را که مستلزم زمان‌بندی است مشخص کنید؛ برای مثال، پشتیبانی، کارهای چاپی، مسائل مالی، جذب داوطلبان.

دو ماه مانده به مسابقه

- برای اطلاع از پیشرفت کار، ملاقات با همهٔ مسئولان کمیته‌ها را ادامه دهید.
- برای اطمینان از اینکه فلوچارت در مسیر صحیح قرار دارد بازنگری را فراموش نکنید.
- کاربرگه‌های ورودی و/ یا ثبت نام و سایر کاربرگه‌ها را ارسال کنید.

- نشست‌ها/ تماس‌ها با مسئولان را هفتگی کنید.

یک هفته مانده به مسابقه

- برای اطمینان از قرار داشتن فلوچارت‌ها در مسیر صحیح همه را بازنگری کنید.
- مشکلات اضطراری و حل و فصل آن‌ها را به بحث گذارید.
- تعامل نهایی بین مسئولان را هماهنگ کنید.

سایر فعالیت‌ها

مسابقه‌های ویژه اغلب تنها موجب جلب علاقهٔ کسانی می‌شوند که به طور مستقیم در آن درگیرند یا تعهد خاصی به خود مسابقه دارند. با وجود این، اگر بتوانید چیزهای فوق‌العاده‌ای به آن اضافه کنید، اشتیاق به آن را افزایش داده‌اید. در نتیجه، مشارکت مردم در مسابقه را بالا برده‌اید. هر کشور ویژگی‌ها و مزایای فرهنگی خاص خود را دارد. بدین ترتیب، می‌توانید مسابقات ورزشی را برای گروه‌های زیادی از مردم جذاب کنید. با افزودن موارد دیگری به مسابقات ورزشی مثل عکس، موزیک، رقص‌های محلی، هنرهای تجسمی، غذا یا لباس افراد بیش‌تری جذب می‌شوند و مشارکت می‌کند. برای کمک به برنامه‌ریزی این فعالیت‌ها به موارد زیر توجه کنید:

- دربارهٔ کشور یا منطقه‌تان بیندیشید. چه ابعاد محلی، ملی یا فرهنگی ویژه‌ای با مسابقه‌های ویژه و وابسته به ورزش ارتباط دارند؟
- از میان موارد بالا، کدام یک به لحاظ مالی محتمل است که در مسابقهٔ ورزشی گنجانده شود؟
- در مسابقه‌های خاص، خود شما مایل‌اید به چه گروه سنی خاصی کمک کنید؟ چرا این گروه ویژه‌اند؟
- به افراد خاص در کشورتان بیندیشید که از طریق فعالیت‌های فرهنگی با ورزش در ارتباط‌اند. برای مثال، شخصیت‌های رسانه‌ای، عکاسان، و رستوران‌داران. آیا این شدنی است که چنین افرادی را در برنامهٔ خود درگیر کنید؟ اگر بله، چگونه این

کار را انجام می‌دهید؟

- به افرادی بیندیشید که نقشی در تاریخ ورزش کشور شما ایفا کرده‌اند. چگونه می‌توانید آن‌ها را در برنامهٔ خود مشارکت دهید؟
- چه اندیشه‌های دیگری به ذهنتان می‌رسد که به این موارد فوق‌العاده بیفزایید ؟

د) سازماندهی مسابقه

برای سازماندهی، مراحل زیر سودمند است:

- فهرستی از نام و شماره تلفن افراد اصلی درگیر در آماده‌سازی این مسابقه تهیه کنید.
- نمودار گرانت تهیه کنید و به آن بچسبانید. زمان کافی برای اجرای تمامی جنبه‌ها در اختیار داشته باشید، مثل تسهیلاتی که باید در ابتدا رزرو شود.
- قراردادی را به تفصیل از وظایف و انتظاراتی که از هر مسئول کمیته دارید تهیه کنید. مدیر مسابقه این قرارداد را برای هماهنگی کار با فرد مسئول و سایر افراد کمیته استفاده می‌کند.
- فهرست کنترل فشرده‌ای دربارهٔ شیوه‌ها، پرسنل مورد نیاز، قراردادهای همکاری با سایر کمیته‌ها، و تجهیزات و وسایل مورد نیاز تهیه کنید. این فهرست کنترل را طوری تهیه کنید که جزئیات هر چیز را به روشنی معین کند.
- هر کمیته باید فهرست کنترلی از همهٔ وظایفی که در حوزهٔ مسئولیتش انجام می‌شود داشته باشد. باید وظایفی را که اجرا می‌شوند کنترل کنید.
- نیازهای تماشاچیان و شرکت‌کنندگان را بررسی کنید.
- برای پایش پیشرفت به طور منظم، کارها را از نزدیک ببینید. برای تصحیح مشکلات پیش‌بینی نشده، تمرین کارآمدی را از پیش آماده کنید.
- بسیار مهم است که برنامه‌ریزی و مسابقهٔ واقعی را دنبال کنید. گزارش نهایی ممکن است حاوی تاریخچه‌ای از پروژه، ساختار کمیته‌ها، موارد مهم برنامه، نتایج، و پیشنهادها باشد.
- تا آنجا که خطری کیفیت کار را تهدید نکند، مسئولیت‌ها را هر چه بیشتر تفویض کنید.
- پیوسته از همهٔ داوطلبان تشکر و حمایت کنید.
- ارتباط بین مدیر مسابقه و کمیته‌های گوناگون را به طور مستمر حفظ کنید.
- به مدیریت ایمنی و خطر توجه داشته باشید.
- از افراد درگیر در کار بازخورد بگیرید.
- دربارهٔ نحوهٔ ثبت هزینه‌ها، رسیدها، و فاکتورها خطوط راهنمای مکتوب خاصی تهیه کنید.
- کاربرگه‌های ثبت نام سازمان یافتهٔ روشن و کاملی را استفاده کنید که به آسانی سازماندهی و تکمیل شوند.
- خوش‌بین و واقع‌بین باشید. هر چه رخ داد، آرامش خود را از دست ندهید.

اطلاع دادن به و اطلاع گرفتن از شرکت‌کنندگان

بسته به نوع مسابقه، هر باشگاه، تیم یا شرکت‌کننده باید کاربرگهٔ اطلاعاتی حاوی جزئیات زیر دریافت دارد:

- عنوان دقیق مسابقه
- برگزارکنندهٔ آن، حاوی نام، آدرس، و شمارهٔ تماس
- محل دقیق و جزئیات کامل رسیدن به آن
- تاریخ و ساعت دقیق مسابقه
- شرایط ورود
- مهلت و چگونگی ورود
- فردی که هنگام ورود، اطلاعات مورد نیاز ورزشکاران را در اختیارشان قراردهد
- هر گونه اطلاعات دیگری مثل ترتیب مسابقه، جوایز، و ورودیه.
- هر تیم باید کاربرگهٔ ورود را تکمیل کند و آن را تا تاریخ مورد نظر برگرداند. این کاربرگهٔ ورود شامل موارد زیر می‌شود:
- نام شرکت‌کنندگان
- استانداردهای بازی (اگر برای رده‌بندی لازم است)
- امضای شرکت‌کنندگان، موافقت با گردن نهادن به دورهٔ مسابقات
- نام تیم، باشگاه، و فرد در تماس با سایر نفرات، و آدرس و شغل و شماره تلفن محل اقامت وی
- هزینه‌های ورود.

در فرودگاه از میهمان‌های خود به گرمی استقبال کنید. بکوشید شرکت‌کنندگان ورود و خروج آسانی داشته باشند. کیوسک‌های راهنما را در معرض دید میهمانان قرار دهید و پرسنل صمیمانه با آن‌ها برخورد کنند و داوطلبان به کمک آن‌ها بشتابند. در صورت نیاز، به ورود و خروج افراد کمک کنید. مطمئن شوید که وسایل ایاب و ذهاب آماده است و نقصی در کار نباشد تا شرکت‌کنندگان فاصلهٔ فرودگاه تا محل اسکان و برعکس را به راحتی طی کنند.

ه) پرسش‌ها

۱. آخرین مسابقه‌ای را که برگزار کرده‌اید بررسی کنید. چه کارهای بهتری انجام داده‌اید؟

۲. برای مسابقهٔ بعدی چه تغییراتی می‌دهید؟

فصل ۵۲

فتح‌الله مسیبی

مدیریت و ادارهٔ تأسیسات

الف) مقدمه ۳۵۸
ب) مدیریت و ادارهٔ تأسیسات ۳۵۸
ج) برنامه‌ریزی ۳۵۹
د) پرسش‌ها ۳۵۹

الف) مقدمه

مدیریت و ادارهٔ تأسیسات ورزشی پیچیده است، زیرا تعداد نامعلومی بخش دارد: نگهداری، اداره کردن و سرپرستی تأسیسات موجود، اجرای برنامه‌ها، و مدیریت همهٔ پرسنل، نظام‌ها و خط‌مشی‌های وابسته به آن‌ها. بسیاری از مهارت‌ها و فعالیت‌هایی که در این کتاب راهنما مطرح کرده‌ایم، در ادارهٔ تأسیسات اهمیت دارند.

ب) مدیریت و ادارهٔ تأسیسات

به بیان دقیق‌تر، با توجه به مدیریت تأسیسات، باید ملاحظات زیادی را به حساب آورید:

- تأسیسات را مانند کسب و کار اداره کنید. در تهیهٔ منابع مورد نیاز برای ادارهٔ تأسیسات، تدابیر و بهای خدمات را تعیین کنید. حتی اگر برای ادارهٔ تأسیسات یارانهٔ دولتی کلان دریافت می‌کنید، تلاش کنید در مخارج صرفه‌جویی کنید و درآمد را افزایش دهید.
- شناسایی و اجرای بهترین فعالیت‌های درآمدزا را برای تأسیسات در نظر گیرید.
- هزینه‌های پرسنل احتمالاً بیشترین هزینهٔ جاری خواهد بود. برای کسب بیشترین ارزش اطمینان حاصل کنید که برنامه‌ای مناسب برای تعداد کارمندان وجود دارد که طبق آن کارکنانی ممتاز و نیک‌آموخته را استخدام می‌کنید.
- با توجه به نیازهای جامعه تلاش کنید با تدارک تجهیزات با کیفیت بالا، برنامه‌ها، خدمات، پاکیزگی، و جذابیت امکانات را روزآمد نگه دارید.

- تجهیزات باکیفیت و بادوام خریداری کنید. این اقدام در ابتدا ارزان‌ترین راه نیست، اما شما را از هزینه‌های نگهداری و تعویض بی‌نیاز خواهد کرد و بسیار مطمئن‌تر خواهد بود.
- از کتاب‌های راهنمای مشروح دربارهٔ «راه‌اندازی» استفاده کنید و در مواقع نیاز به آن‌ها مراجعه کنید. کتاب‌های راهنما باید خطوط کلی روش‌های اداره کردن را ترسیم کنند و برای همهٔ کارمندان قابل فهم باشند. این کتاب‌های راهنما باید مواردی مانند شرح وظایف، نقشه‌های طبقات، تشریفات مسابقات، بیمه‌نامه و فهرست تجهیزات ورزشی، بیمه‌نامه و فهرست امکانات و تجهیزات عمومی، وظایف عمومی پرسنل، توافقنامه‌های اقدام در مواقع اضطراری، و مدیریت مورد نیاز را تأمین کند.
- اطمینان حاصل کنید که سرمایه‌گذاری خوبی کرده‌اید، از جمله کنترل‌های مالی لازم و تنظیم گزارش، بیمه، فعالیت‌های اضطراری، و کارکنان تعلیم‌دیدهٔ خوب.

- حساب‌ها را مدیریت کنید و دارایی‌های ثابت را همواره در نظر داشته باشید. وقتی تأسیساتی به دست می‌آید، مطمئن شوید نه تنها هزینهٔ خریداری آن، بلکه هزینهٔ راه‌اندازی آن را به حساب آورید.
- با استفاده از خبرنامه‌ها، تابلوی اعلانات ورودی ساختمان‌ها، و تبلیغات رسانه‌های محلی، تأسیسات و برنامه‌ها را در محل تبلیغ کنید.
- بودجهٔ جایگزین بخشی از هزینه‌های جاری اداره کردن باید باشد، به طوری که منبعی برای تأمین پیشرفت‌های اصلی یا خریداری تجهیزات بزرگ باشد، مانند تابلوی نتایج سیستم‌های زمان‌سنجی و سقف تأسیسات.

ج) برنامه‌ریزی

شاید مهم‌ترین عامل برای تأسیسات زنجیرهٔ موفق خدمات و فعالیت‌هایی است که در اختیار می‌گذارد. باید گروه کاربران احتمالی (مدارس، کودکان، بزرگسالان، گروه‌های ورزشی، و نظیر آن) و نیازهایشان را شناسایی کنید. باید فعالیت‌هایی را عرضه کنید که مردم را به استفادهٔ دائمی از تأسیسات‌تان تشویق و ترغیب کنند. این امر به کسب درآمد کمک خواهد کرد، اما از همه مهم‌تر آن است که فعالیت‌های بدنی را در افراد محلی افزایش می‌دهد. برای تصمیم دربارهٔ آنچه در برنامهٔ تأسیسات‌تان قرار می‌گیرد، راه‌های متعددی وجود دارد:

- **سنتی.** آنچه از گذشته وجود داشته ادامه می‌یابد.
- **آرزوهای ابراز شده.** از مردم آنچه را می‌خواهند انجام دهند بپرسید و این فعالیت‌ها را در برنامهٔ خود بگنجانید.
- **اقتدار.** شمای مدیر تصمیم بگیرید مردم چه می‌خواهند و آن را در برنامه بگنجانید.
- **خط‌مشی.** برنامه‌ها به تحقق خط‌مشی‌ها می‌پردازند، مانند برنامه‌های متمرکز بر کودکان.
- **شرایط بیرونی.** ممکن است برنامه‌ریزی برای تأسیسات‌تان را سازمانی بیرونی تعیین کند.
- **گوناگونی.** برنامه‌ریزی فعالیت‌های متنوعی را عرضه می‌کند تا افراد از میان آن‌ها انتخاب کنند.
- **تقاضا.** آنچه افراد می‌خواهند عرضه کنید.

اغلب، ترکیبی از این شیوه‌ها استفاده می‌شود. نکتهٔ کلیدی آن است که اطمینان حاصل کنید آنچه را مردم می‌خواهند عرضه می‌کنید و برنامهٔ خود را مرتباً بازنگری می‌کنید.

د) پرسش‌ها

۱. چگونه دربارهٔ آنچه در تأسیسات‌تان عرضه می‌کنید تصمیم می‌گیرید؟

۲. از گروه‌های کاربر خود چگونه اطلاعات کسب می‌کنید؟

۳. در صورت برخورد با نیازهای آن‌ها، آگاهی قبلی دارید؟

معمولاً، پرورش ورزشکاران و مربیان مسئولیت سازمان‌های ورزشی ملی به شمار می‌رود، هر چند آنها در عمل نمی‌توانند این کار راه به تنهایی انجام دهند و بر حمایت‌های موثر منابع گوناگونی متکی‌اند. آنها برای اجرای برنامه‌های خود و برای پرداخت دستمزد پرسنل به منابع مالی نیاز دارند، این منابع می‌تواند از دولت، همکاری با موسسات یا ابتکارات درآمدزایی به دست آیند. آنها به بهترین مربیان نیاز دارند اگر بتوانند آنها را بیابند و روش‌های بسیار زیادی برای آموزش آنها و منابعی برای تامین آنها نیازمندند. مربیان باید ورزشکاران مستعد را تمرین و انگیزه دهند و بدین ترتیب به آنها کمک می‌کنند تا به بهترین ورزشکاری که می‌توانند تبدیل شوند. ورزشکاران خود برای پیشرفت به انواع گوناگونی از حمایت‌های شخصی و حمایت‌های برنامه محور نیاز دارند. برخی از این حمایت‌ها به اشکالی از علوم ورزشی، پزشکی ورزشی و خدمات فناوری عملکرد (ورزشی) نیاز دارد. البته، موضوع مواد یا روش‌های ممنوعه در ورزش نیز به قوت خود باقی است و اطلاعات عملی برای کمک به پیشگیری و پاسخ به این معضل باید تامین شود.

همه این موضوعات در این بخش بحث می‌شوند. توانایی یک NOC یا دیگر ساختارهای رهبری برای کمک به سازمان‌های ورزشی در نیل به اهدافشان، یکی از چالش‌های همیشگی پیش روی ورزش در هر کشور به شمار می‌رود. بنابراین، سیستم ورزش یک کشور هر چه بیشتر بتواند مشارکت‌های ضروری را برای تامین این نیازها ایجاد کند، ورزشکارانش موفق‌تر خواهند بود.

بخش ٤

پرورش ورزشکاران نخبه

فصل ۵۳ پزشکی ورزشی ۳۶۳

فصل ۵۴ دوپینگ‌زدایی ۳۷۱

فصل ۵۵ علوم ورزشی ۳۸۱

فصل ۵۶ فناوری در ورزش ۳۸۷

فصل ۵۷ گسترش رهبری فنی ۳۹۱

فصل ۵۸ پرورش ورزشکاران ۳۹۹

فصل ۵۹ استعدادیابی ۴۰۹

فصل ۵۳

دکتر عباسعلی گائینی

پزشکی ورزشی

الف) مقدمه ۳۶۴

ب) خدمات بهداشتی منطقه‌ای ۳۶۴

ج) نقش کمیتهٔ ملی المپیک ۳۶۵

د) خدمات پزشکی هنگام سفر ۳۶۵

ه) پرسش‌ها ۳۶۹

الف) مقدمه

آمادگی (جسمانی) و تندرستی خوب، واژه‌هایی‌اند که مستقیم با ورزش‌های تفریحی و ورزش‌های به شدت رقابتی ارتباط دارند. برای ورزشکار رقابتی سطح بالا، بدن سالم و اوج ورزیدگی- علی‌رغم مقادیر زیاد استرس- اهمیت زیادی دارد. بنابراین، حضور متخصصان پزشکی در مراحل آمادگی بسیار مهم است. کارورزان پزشکی مطابق آنچه در ادامه می‌گوییم در ورزش نقش دارند.

پایش سلامت عمومی

پیش از آغاز تمرین خیلی شدید، ورزشکار باید برای تشخیص بیماری‌های مزمن درمان‌پذیر، ضعف‌ها، و امراض تحت معاینات سلامتی مناسب قرار گیرد. پس از آن، معاینات پزشکی منظم برای پایش سلامت عمومی و بدنسازی باید جزو برنامهٔ تمرینی وی گنجانده شود؛ مثل، آزمون آسیب‌های مزمن بافت نرم، ارزیابی‌های تغذیه‌ای، یا آزمون‌های خستگی.

ورزشکاران یا بر اثر تصادفات ضربه‌ای یا به دلیل فشار بدنی ناشی از شدت تمرین یا مسابقه آسیب می‌بینند. هنگام آسیب‌دیدگی، تشخیص پزشکی سریع و دقیق برای ورزشکار حیاتی است تا بتواند در کوتاه‌ترین زمان ممکن، توانایی خود را بازیابد. فرایند بازگرداندن ورزشکار به آمادگی کامل پس از آسیب، کاری گروهی است که به پزشک، فیزیوتراپیست، مربی، و ورزشکار نیاز دارد.

تمرین عادت‌های سلامتی‌بخش

ورزشکار و مربی در تلاش برای پیشگیـــری از آسیب و بیماری باید عادت‌های سلامتی‌بخش و خوب را سرلوحهٔ کار خود قرار دهند. پزشک عادت‌های صحیح بهداشتی، خواب، مسائل وابسته به سفر، و اهمیت علایم بیماری (خیالی یا جز آن) را گوشزد می‌کند. فیزیوتراپیست اهمیت فعالیت‌های ورزشی گرم کردن، کشش وضعیت بدنی (قامت) مناسب هنگام نشستن یا ایستادن را مطرح می‌کند. و متخصص تغذیه عادت‌های خوب یا بد غذا خوردن را توصیه می‌کند.

ب) خدمات بهداشتی منطقه‌ای

خدمات بهداشتی دولتی چه دانشگاه‌ها عرضه کنند و چه نیروهای مسلح و درمانگاه‌های محلی، ممکن است تنها منبع واقعی موجود در محل برای کمک به ورزشکاران باشد. اداره‌کنندگان این سازمان‌ها می‌توانند افزون بر مسئولیت‌های متعارف خود، با اقدامات زیر از ورزشکاران حمایت کنند:

- تأمین پایش مکرر وضعیت سلامت ورزشکاران
- تضمین مراقبت‌های سریع و مناسب آسیب‌ها، امراض، یا سایر بیماری‌ها
- تأمین دسترسی آسان به فیزیوتراپی یا دیگر خدمات پیراپزشکی
- حمایت از برنامه‌هایی نظیر کنترل دوپینگ، ارزیابی تغذیه و مکمل‌های خوراکی، و آزمون آمادگی
- تأمین اطلاعات و آموزش ورزشکاران و مربیان
- تأمین حمایت‌های اداری از پرسنل پزشکی و پیراپزشکی.
- خدمات پزشکی مناسب ورزشکار با کندوکاو در این موارد آشکار می‌شود:
- بیمارستان‌های محلی
- پزشکان محلی که به نظر می‌رسد به ورزش علاقه‌مندند

- دانشگاه‌های پزشکی محلی یا مراکز حرفه‌ای آموزش بهداشت
- کلینیک‌ها یا آژانس‌های بهداشتی نظامی یا دولتی
- تجربهٔ انجمن‌ها یا تیم‌های ورزشی‌ای که از خدمات پزشکی استفاده کرده‌اند
- سازمان‌های حرفه‌ای (پزشکی، دندانپزشکی، فیزیوتراپی، تغذیه‌ای، و مانند آن) در کشورتان
- دانشگاه‌ها یا سازمان‌های کمک‌های پزشکی داوطلبانه.

ج) نقش کمیتهٔ ملی المپیک

NOCها با توجه به موارد زیر در ارتقای پزشکی ورزشی نقش دارند:

- تأمین مشوق‌ها برای گسترش دانش و مهارت کارورزان پزشکی
- تأمین تجربه‌های ورزشی برای آن دسته از پزشکانی که می‌خواهند در پزشکی ورزشی متخصص شوند، به ویژه با تشویق برگزاری دوره‌های آموزشی پزشکی ورزشی IOC در کشورتان؛
- تشویق به انجام و عرضهٔ خدمات هماهنگ پزشکی/ پیراپزشکی/ علمی که هدفشان حفظ سلامت و ایمنی ورزشکاران است؛
- روزآمد کردن خود با خط‌مشی‌ها و آیین‌نامه‌های IOC ویژهٔ جنبه‌های پزشکی عملکرد ورزشی، مثل کنترل دوپینگ و خدمات پزشکی در بازی‌های المپیک.

د) خدمات پزشکی هنگام سفر

هنگامی که تیمی سفر می‌کند بسیار مطلوب است که متخصصان پزشکی و فیزیوتراپی تیم را همراهی کنند. اگر چنین اشخاصی با تیم باشند، مزیت واقعی نظارت پزشکی روزانه که اغلب دسترسی به آن در خانه ممکن نیست جنبهٔ واقعیت به خود می‌گیرد.

حتی اگر پزشکی با تیم سفر نمی‌کند، تیم باید پیش از مسافرت با پزشک مشورت نماید تا به برنامه‌ریزی سفر کمک کند. پزشک باید دربارهٔ سازگاری با آب و هوا، ایمنی‌سازی‌های مورد نیاز، احتیاط‌های بهداشتی و خدمات و تسهیلات پزشکی در کشور مقصد توصیه‌های لازم را بنماید. این اطلاعات همچنین، قبل از سفر یا با جستجوی اطلاعات پزشکی مناسب، احتمالاً از سفارتخانه یا کنسولگری مقصد در کشورتان، به دست می‌آید.

۱. پیش از سفر

عواملی که پیش از مسافرت تیم باید بررسی شوند:

- دمای محیط/ شرایط آب و هوای محل برگزاری مسابقه
- رژیم غذایی و وعده‌های غذایی
- شرایط عمومی بهداشتی
- مدت زمان سفر از وطن تا کشور برگزارکنندهٔ مسابقه
- ایمنی‌سازی مورد نیاز کشور میزبان
- دسترسی به دارو

- بیمهٔ سلامتی مورد نیاز
- شرایط عمومی زندگی- اسکان، و مانند آن.

۲. راهنمایی‌های سفر

الف) عمومی

- ممکن است یافتن داروهای ضروری هنگام سفر میسر نباشد. اگر از وجود آنچه نیاز دارید مطمئن نیستید، آن‌ها را با خود ببرید.
- نیازهای ایمنی‌سازی تیم را مشخص کنید. اطمینان حاصل کنید که واکسیناسیون‌هایی مانند فلج اطفال و کزاز انجام شود. ممکن است به زدن واکسن‌های تب زرد، وبا، و تیفوس نیاز داشته باشید. اگر نگران مالاریا هستید باید، پیش از عزیمت، هنگام سفر، و در بازگشت داروهای ضد مالاریا مصرف کنید. واکسن وبا تنها تا حدودی شما را در برابر بیماری مصون می‌کند، لذا بهداشت مناسب کمکی ضروری است. گاماگلوبولین تا حدودی شما را علیه هپاتیت A مصون می‌کند. همهٔ مایه‌کوبی‌ها و واکسیناسیون‌ها باید پیش از عزیمت تکمیل شود.
- مطمئن شوید هر ورزشکار «پاسپورت» پزشکی حاوی جزئیات مشکلات پزشکی ویژه مانند آسم، دیابت، آسیب‌ها، داروها، واکسیناسیون‌ها، و حساسیت‌ها داشته باشد.
- بیمهٔ پزشکی ویژهٔ سفر را جدی بگیرید. این بیمه‌نامه باید خدمات پزشکی در کشور مقصد همچنین، هزینهٔ پرواز برگشت پس از حوادث یا بیماری‌های جدی را پوشش دهد.
- تیم شما باید کیف کمک‌های اولیه شامل موارد زیر را به همراه داشته باشد: پانسمان ویژهٔ بریدگی‌ها و خراشیدگی‌ها، باندهای نواری چسبان ویژهٔ پیشگیری از تاول، لوسیون‌های ضد عفونی، آسپیرین، دافع حشرات، ضد آفتاب، و معجون‌های آب‌رسانی خوراکی (بسته‌های گلوکزی/ ترکیبات نمکی برای اضافه کردن به مایعات) برای درمان اسهال.
- اگر به هر دلیلی یکی از اعضای تیم بیماری جنسی مسری گرفت، باید با پزشک مشورت کرد.
- با پوشیدن شلوار، پیراهن آستین بلند، و پرهیز از رفتن به مناطق مرطوب و تاریک خطر گزیدگی حشرات را کاهش دهید.
- پس از رسیدن به کشور مقصد، پزشک یا سرپرست تیم باید از بیمارستان محلی بازدید کند یا دربارهٔ بیمارستان و روال پذیرش و خدمات فیزیوتراپی آن اطلاعاتی به دست آورد. با پزشک محلی برای دریافت کمک و آگاهی از محل نزدیک‌ترین داروخانه تماس بگیرد.
- پزشک تیم باید زمان خاصی را در صبح و عصر برای معاینهٔ اعضای مصدوم یا بیمار اختصاص دهد.

ب) اسهال

هر مسافری با این بیماری مواجه می‌شود، اما برای ورزشکاران مسافر به طور خاص اهمیت دارد، زیرا اسهال سبب دفع زیاد نمک و مایعات بدن می‌شود. همچنین، منابع انرژی را کاهش می‌دهد. اسهال همچنین ممکن است بر اثر فشارهای هیجانی یا اضطراب، یا با ناراحتی روده توسط میکروارگانیسم‌ها ایجاد شود. بیماری‌های اسهالی با ورود مواد عفونی به دهان پدید می‌یابد. گوشت و ماهی (به ویژه ظروف پای‌ها، ادویه‌جات، سس، و شیرینی‌جات)، شیر، سبزیجات خام، و میوه‌هایی که خوب شسته نشده‌اند و آب مواردی هستند که معمولاً مواد عفونی را با خود حمل می‌کنند.

ج) ملاحظات رژیم غذایی

- همهٔ غذاهای نپخته، بالقوه منبع بیماری‌اند.
- هر گونه تغییر در رژیم غذایی ممکن است سبب ناراحتی‌های روده‌ای شود.
- آب گوجه‌فرنگی منبع بسیار خوبی از الکترولیت‌هاست.
- با غذا باید نمک خورد.
- کربوهیدرات دریافتی باید زیاد باشد. میان‌وعده‌های غذایی غنی از کربوهیدرات مانند شیرینی‌جات باید در دسترس باشد. سه ساعت مانده به مسابقه، رژیم‌های غذایی پرکربوهیدرات و زودهضم توصیه می‌شود.
- با وجود غذای کافی، به ویتامین اضافی نیازی نیست. با وجود این، اگر میوه‌ها و سالادها از رژیم غذایی روزانه کنار گذاشته شوند، باید ویتامین مصرف کرد. آهن را نیز نباید فراموش کرد.
- کنترل روزانهٔ وزن ورزشکار معین می‌کند که آیا میزان غذا، کالری، یا مایعات دریافتی باید افزایش یابد.
- برای تجدید قوا پس از تمرین یا مسابقه، میان‌وعده‌ها و مایعات را باید احتمالاً از هتل برداشت. برای یافتن میان‌وعده‌ها به استادیوم‌ها چشم ندوزید. ورزشکاران باید دقت کنند وعده‌های غذایی را از دست ندهند و نوشیدن را فراموش نکنند.

د) خستگی سفر

- سفر هوایی مشکلات به خصوصی را پدید می‌آورد: آب‌زدایی ناشی از مسافرت در ارتفاع، تغییرات در ریتم بدن (خستگی سفر)، و بی‌تحرکی (کوفتگی). هنگام سفر طولانی با هواپیما، دست کم هر ساعت یک فنجان مایعات بنوشید و از نوشیدن الکل و درازکشیدن اجتناب کنید و در هواپیما راه بروید. تلاش کنید ورزشکاران را از مسافرت در حالت خستگی باز دارید؛ به محض ورود فشار بیش از حدی بر آن‌ها وارد نکنید.
- تغییرات منطقهٔ زمانی باعث فشار بیش از حد می‌شود. علایم خستگی سفر عبارت‌اند از: خستگی، اختلال حواس، دل پیچه، یبوست یا اسهال، و مختل شدن خواب. دلیل آن هم این است که چرخه‌های بدن نمی‌توانند با محیط جدید هماهنگ شوند. برای سازگاری با روال خواب- بیداری که در مکان جدید با آن مواجه می‌شوید می‌توانید زمان ورود را طوری تنظیم کنید که در ساعات شب وارد آن کشور شوید یا با تغییر الگوهای خواب پیش از سفر این وضعیت را بهبود بخشید. ورزشکارانی که قبل از سفر، الگوهای خوابشان را تغییر نداده‌اند، باید از مسابقه در ساعات صبح هنگام در چند روز اول پس از پرواز طولانی به سوی شرق و در شب هنگام پس از پرواز به سوی غرب اجتناب کنند. ورزشکارانی که از پیش سازگار شده‌اند نباید در این باره نگران باشند زیرا دستگاه‌های آن‌ها قبلاً با محیط جدید هماهنگ شده است.
- خواب طولانی (برای مثال ۱۲ ساعت) پس از پرواز طولانی کمبود خواب را جبران می‌کند. با وجود این، استراحت شبانه موجب هماهنگی ریتم‌های زیستی بدن با ساعت محلی نمی‌شود. معمولاً، هر یک ساعت تفاوت در ساعت رسمی، دست کم به یک روز زمان نیاز دارد تا سازگاری کامل شود.
- حداکثر اکسیژن مصرفی، قدرت، توان، و هماهنگی تحت تأثیر ریتم‌های زیستی است. اوج عملکرد به دست نمی‌آید، مگر آنکه ریتم‌های زیستی تطابق یابند و این امر معمولاً در بعد از ظهر یا اوایل شب رخ می‌دهد. به نظر می‌رسد هنگام سفر به شرق، عملکرد بیشتر کاهش می‌یابد تا سفر به غرب.

ه) گرما

- آسیب گرمایی شدید در همهٔ دماهای بالاتر از ۱۸ درجهٔ سیلسیوس رخ می‌دهد.
- هنگام فعالیت ورزشی پایدار در گرما، دمای بدن تا ۳۸-۳۹ درجهٔ سیلسیوس افزایش می‌یابد.
- مردی متوسط (۶۸ کیلویی) ۱/۵-۲ لیتر در ساعت عرق می‌کند. خوردن مایعات کافی هنگام تمرین/ مسابقه صد در صد ضروری است. دوندگان باید سی دقیقه پیش از مسابقه ۲۰۰ میلی‌لیتر و ۱۰-۱۵ دقیقه پیش از مسابقه ۴۰۰-۵۰۰ میلی‌لیتر مایعات بنوشند.
- گرما باعث کرامپ‌های عضلانی، درد مفاصل، تاول، و خستگی می‌شود. سردرد، سرگیجه، سردرگمی، تهوع، کاهش میزان تعرق، رنگ‌پریدگی، پوست سرد، یا لرز از علایم فشار گرمایی است.
- دوندگان استقامتی، بازیکنان فوتبال، و سایرینی که پیوسته در دوره‌های زمانی طولانی کار می‌کنند، به ویژه مستعد فشار گرمایی می‌شوند.
- ورزشکاران باید لباس روشن بپوشند و برای محافظت در برابر آفتاب سوختگی از کرم ضد آفتاب و کلاه استفاده کنند.

و) راهبردهای آب‌رسانی

- دو ساعت پیش از فعالیت ورزشی ۱۲۵-۵۰۰ میلی‌لیتر مایعات بنوشید.
- هنگام فعالیت ورزشی هر ۱۵ دقیقه یک بار ۱۲۵-۲۵۰ میلی‌لیتر یا هر اندازه که می‌توانید تحمل کنید آب بنوشید.
- پس از فعالیت ورزشی، به ازای هر یک کیلوگرم کاهش وزن، یک لیتر مایعات بنوشید.
- وزن بدن را پایش کنید و بکوشید ۸۰٪ مایع (وزن) دفعی را بازگردانید.
- با وعدهٔ غذایی مایعات فراوانی بنوشید.
- آب، آبمیوه، و معجون‌های ایزوتونیک[1] بنوشید.

---

۱. isotonic: مخلوط‌هایی که فشار اسمزی برابر با فشار اسمزی خون دارند.

- ادرار خود را پایش کنید تا مطمئن شوید زرد کمرنگ باشد تا زرد پررنگ.
- تشنگی شاخص ضعیفی برای نیاز به مایعات است. قبل از تشنه شدن به مایعات نیاز دارید.

ه) پرسش‌ها

۱. پزشکی ورزشی در کشور شما چه جایگاهی دارد؟

۲. نقاط قوت و ضعف راهبرد شما کدام‌اند؟

۳. متخصصان پزشکی ورزشی واجد شرایط در کشور شما چه کسانی‌اند؟

۴. برای بهبود خدمات پزشکی به ورزشکارانتان، سازمان ورزش شما چه برنامه ها یا فعالیت‌های ویژه‌ای را به عهده دارد؟

فصل ۵۴

دکتر عباسعلی گائینی

دوپینگ‌زدایی

الف) مقدمه ۳۷۲

ب) ضوابط جهانی دوپینگ‌زدایی ۳۷۲

ج) واژه‌شناسی ۳۷۴

د) پیشگیری / آموزش ۳۷۵

ه) مدیریت تخلف احتمالی دوپینگ ۳۷۶

و) پرسش‌ها ۳۸۰

الف) مقدمه

دوپینگ تقلب است. دوپینگ چیزی مثل مرگ است. مرگی فیزیولوژیایی به دلیل ایجاد تغییر جان‌فرسا و گاه برگشت‌ناپذیر در فرایندهای طبیعی با دست‌کاری‌های ناموجه. مرگی جسمانی به دلیل موارد دلخراش معینی که در سال‌های اخیر دیده شده است؛ مرگ با شناسایی ناتوانی خود یا بی‌میلی به پذیرش خود، یا قبول محدودیت‌های خود، همچنین مرگی معنوی و عقلانی به دلیل رضایت دادن به تقلب و پنهان کردن توانایی‌های خود، و بالاخره مرگی اخلاقی، به دلیل محروم کردن خود از قوانین هدایتی که برای همهٔ جوامع بشری ضروری است (خوان آنتونیو سامارانش، رئیس IOC، ۱۹۸۰-۲۰۰۱).

در سال ۱۹۶۷، IOC با مشارکت اتحادیهٔ بین‌المللی دوچرخه‌سواری (UCI) کمیسیون پزشکی را تأسیس کرد. عرضهٔ خدمات کنترل دوپینگ در بازی‌های المپیک ۱۹۶۸ و مطالعهٔ مسائل کنترلی دوپینگ و کمک‌هایی که می‌توان به ورزشکاران کشورهای در حال توسعه دربارهٔ دوپینگ داد، هدف IOC از تشکیل این کمیسیون بود.

آژانس جهانی دوپینگ‌زدایی (WADA) در سال ۱۹۹۹ تأسیس شد که آژانس بین‌المللی مستقلی برای ارتقا و هماهنگ کردن مبارزه علیه دوپینگ در ورزش در سطح بین‌المللی است. بودجهٔ این آژانس را جنبش ورزش و دولت‌ها در سرتاسر جهان تأمین می‌کنند.

ب) ضوابط جهانی دوپینگ‌زدایی

یکی از مهم‌ترین دستاوردها در تاریخ مبارزه علیه دوپینگ در ورزش، تهیهٔ پیش‌نویس، تصویب، و به کارگیری مجموعهٔ هماهنگ قوانین دوپینگ‌زدایی بوده است که آن را ضوابط جهانی دوپینگ‌زدایی شناخته‌اند. ضوابط سند اصلی است که چارچوبی را برای هماهنگی همکاری‌ها دربارهٔ سیاست‌ها، قوانین و مقررات دوپینگ‌زدایی در سازمان‌های ورزشی و در میان قدرت‌های دولتی تأمین می‌کند. ضوابط پنج استاندارد بین‌المللی دارد که هدفش ایجاد هماهنگی میان سازمان‌های دوپینگ‌زدایی است: آزمون، آزمایشگاه‌ها، معافیت‌های مصرف درمانی (TUEs)، فهرست مواد و روش‌های ممنوعه و حفظ رازداری، و اطلاعات شخصی.

هدف این هماهنگی‌ها توجه به مشکلاتی است که قبلاً از اقدام‌های جدا از هم و ناهماهنگ دوپینگ‌زدایی ناشی شده است، مانند فقدان و پراکندگی منابع ضروری برای هدایت تحقیق و آزمون، نداشتن دانش دربارهٔ مواد و روش‌های ویژه و میزان استفاده از آن‌ها، و راهبردهای ناهماهنگ در مجازات ورزشکارانی که دوپینگ آن‌ها مبرز شده است.

این ضوابط از یکم ژانویهٔ ۲۰۰۴ لازم‌الاجرا شد و عملاً ابزاری نیرومند و مؤثری برای هماهنگی اقدام‌های دوپینگ‌زدایی در سرتاسر جهان شد. این مسئله با حمایت شدید دولت‌ها و سازمان‌های ورزشی در پذیرش ضوابط و ایجاد شعبه‌ای حقوقی در دادگاه حکمیت ورزش (CAS) روبه‌رو شد که اجرای ضوابط دوپینگ‌زدایی را تضمین می‌کند.

پس از نظرخواهی، شامل سه مرحله و چاپ پیش‌نویس مقدماتی شد. ضوابط اصلاح شده (۲۰۰۹) را به اتفاق آرا هیئت مؤسس WADA تصویب کردند و ۱۵۰۰ نمایندهٔ حاضر در روز پایانی سومین کنفرانس دوپینگ‌زدایی در ورزش در ۱۷ نوامبر ۲۰۰۷ در مادرید تأیید کردند. ضوابط اصلاح شده از یکم ژانویهٔ ۲۰۰۹ لازم‌الاجرا شد. برای اطلاع از مصوبهٔ کنفرانس جهانی و نیز سایر اطلاعات دربارهٔ ضوابط و مشاوره‌های مربوط، به وب سایت WADA مراجعه کنید: www.wada-ama.org.

فرایند بازبینی ضوابط را حتی به ابزاری منصفانه، قوی‌تر، و نیرومندتری تبدیل کرد تا اطمینان حاصل شود همهٔ ورزشکاران- از هر رشته، ملیت، یا کشوری- یکسان از آیین‌نامه‌ها و حمایت‌های دوپینگ‌زدایی بهره می‌برند.

روش‌ها و مواد ممنوعه

فهرست روش‌ها و مواد ممنوعه را تنها WADA و آن هم سالی یک بار با همکاری کمیته‌ای از دانشمندان مشهور روزآمد می‌سازد.

طبقه‌بندی مواد ممنوعه عبارت‌اند از محرک‌ها، مخدرها، عوامل آنابولیکی، مدرها، هورمون‌های پپتیدی، مشابه‌ها، و آنالوگ‌ها.

سه طبقه روش یا اقدام‌های ممنوعه وجود دارد:

- دوپینگ خونی. تزریق خون، سلول‌های قرمز خون، و فرآورده‌های خونی وابسته به ورزشکار.
- دستکاری شیمیایی و فیزیکی. استفاده از مواد و روش‌هایی که صحت و درستی نمونه‌های ادراری در کنترل‌های دوپینگ را تغییر دهد یا سعی در تغییر داشته باشد (برای مثال، دستکاری کردن، تزریق درون سیاهرگ)، شامل سوند زدن، تعویض ادرار و یا دستکاری آن، مهار دفع کلیوی مثل استفاده از پروبنسید[1] و ترکیبات وابسته، و استعمال اپی‌تسترون[2].
- دوپینگ ژنی. انتقال یا استفاده از سلول‌ها، عناصر ژنی یا مصارف دارویی که بیان ژن‌های درون‌زاد و مؤثر بر افزایش ظرفیت عملکرد ورزشکار را تغییر دهد.

استفاده از بعضی داروها در مسابقات، استفاده از بعضی از آن‌ها در بیرون از مسابقات و برخی تنها در ورزش‌های خاصی ممنوع است.

ترکیبات بعضی مکمل‌ها و محصولات غذایی به طور کامل یا صحیح در بر چسب آن‌ها معرفی نشده است. این مسئولیت ورزشکار است که اطمینان حاصل کند هر ماده‌ای که می‌خورد فاقد مواد ممنوعه باشد. ورزشکاران باید از منابع آگاه خطوط راهنما و توصیه‌های لازم را به دست آورند.

آزمایشگاه‌ها و شیوه‌های معتبر

WADA مسئول استانداردهای بین‌المللی آزمایشگاه‌هاست. این سند برای آزمایشگاه‌هایی که می‌خواهند ثابت کنند از نظر فنی واجد شرایط‌اند و با سیستم مدیریت کیفیت کارا عمل می‌کنند و نتایج معتبر پزشکی دارند الزاماتی را تعیین می‌کند. برای اطمینان از کیفیت کار آزمایشگاه‌ها، فرایند تأیید مجدد سالانه انجام می‌شود و آزمون‌های واجد شرایط بودن هر چهار ماه یک بار به عمل می‌آید.

مجازات‌ها

- هر ورزشکاری که نقض مقررات دوپینگ‌زدایی (ADRV) کند گناهکار شناخته می‌شود و از بازی‌های المپیک جاری یا آینده محروم می‌شود.
- اگر ورزشکار عضو تیمی باشد که ADVR در آن انجام شده باشد، به رقابت، رویداد، یا مسابقه‌ای که در آن این تخطی رخ داده است ممکن است با توجه به قوانین IF جریمه منظور می‌شود.
- پس از تخطی از ضوابط جهانی دوپینگ‌زدایی، مدال و/ یا حکم پس گرفته می‌شود.

همهٔ مجازات‌ها را کمیسیون انظباطی به هیئت اجرایی IOC پیشنهاد می‌کند که قدرت نهایی دربارهٔ تصویب و اجرای

---

۱. probenecid: عامل ادرارآور که اسید اوریک را دفع می‌کند.

۲. epitestosterone: یکی از پیش‌سازهای هورمون تستروون

مجازات‌هاست. مقررات IOC بر هیچ مجازاتی که فدراسیون‌های بین‌المللی یا NOCهای مربوط همسو با قوانین خود اِعمال می‌کنند تعصب ندارد.

ج) واژه‌شناسی

اصطلاحات مورد استفاده برای تشریح آیین‌نامه‌های دوپینگ گیج‌کننده و مبهم است. آنچه در ادامه می‌آید مرجع راهنمای تعریف برخی لغات و واژه‌های کلیدی است:

- کشف تحلیل‌های غیرصحیح. کشف تحلیل‌های غیرصحیح گزارشی است برای آزمایشگاه یا دیگر مراکز آزمونی که وجود مادهٔ ممنوعه یا متابولیت‌هایش یا نشانه‌هایش (از جمله مقدار بیش از حد معمول مواد درون‌زاد) را در نمونهٔ آزمایشگاهی شناسایی می‌کند یا مدرک استفاده از روش ممنوعه را نشان می‌دهد.
- نقض مقررات دوپینگ‌زدایی (ADVR). با وجود یک یا بیش از یکی از موارد زیر شناسایی می‌شود:
  - وجود مادهٔ ممنوعه در نمونهٔ ورزشکار
  - استفاده یا مبادرت به استفاده از ماده یا روش ممنوعه
  - خودداری از نمونه دادن
  - نقض الزامات بایسته دربارهٔ در دسترس بودن ورزشکار برای آزمون در فصل غیر از مسابقات
  - دستکاری یا اقدام به دستکاری هر بخشی از کنترل دوپینگ
  - داشتن مواد ممنوعه و استفاده از روش‌های ممنوعه
  - خرید و فروش یا اقدام به خرید و فروش
  - انجام یا هرگونه همدستی در نقض مقررات دوپینگ‌زدایی.
- آزمون مثبت اغلب به غلط بدین معنی استفاده می‌شود که تخلف دوپینگ رخ داده است. آزمایشگاه ممکن است یافتهٔ تحلیلی نامطلوب یا کشف نامتعارفی را گزارش کند که ضرورتاً مقررات دوپینگ‌زدایی در آن نقض نشده باشد. برای مثال، ممکن است مادهٔ ممنوعه به شکلی یا برای هدفی وجود داشته باشد (مانند درمان‌های قابل قبول پزشکی) که شامل تخلف دوپینگی نمی‌شود.
- آزمون خارج از فصل مسابقه به آزمون‌هایی اشاره دارد که در هر زمان و بدون هیچ ملاحظه‌ای انجام شود. آزمون‌ها در درجهٔ اول ورزشکاران یا ورزش‌هایی را نشانه می‌گیرند که احتمال استفاده از مواد ممنوعه در آن‌ها زیاد است. آزمون‌های خارج از فصل مسابقه همچنین به سازمان‌ها یا آژانس‌های دوپینگی اجازه می‌دهد با توجه به شواهد استفاده از مواد ممنوعه، ورزشکاران خاصی را هدف قرار دهند.
- نمونه‌های کنترل کیفی نمونه‌های ادرار از پیش تهیه شده‌ای‌اند حاوی مواد ممنوعه‌ای که همواره در میان نمونه‌های ارسال شده به آزمایشگاه برای آنالیز فرستاده می‌شوند. این نمونه‌ها در آزمایشگاه شناسایی یا بررسی نمی‌شوند، بلکه معیار کنترل کیفیت عملکردهای روزمرهٔ آزمایشگاه محسوب می‌شوند.
- کنترل دوپینگ واژه‌ای است برای تشریح همهٔ عناصر سیستم شناسایی مواد، اقدام‌ها و روش‌های ممنوعه و محدود شده در نمونه‌های جمع‌آوری شده برای تجزیه و تحلیل در آزمایشگاه، و مدیریت نتایج. کنترل دوپینگ همچنین فرایند بازبینی و سازوکاری فرجام‌خواهی دارد تا از حقوق ورزشکاران متهم به تخلف و دیگر اشخاص متهم به ارتباط با تخلف دوپینگ

حمایت کند.

- نمونه‌های الف و ب. هنگامی که ورزشکار نمونهٔ خونی یا ادراری را داد، نمونه به دو بخش تقسیم و لاک و مهر می‌شود و برای تجزیه و تحلیل به آزمایشگاه ارسال می‌گردد. ابتدا، نمونهٔ الف آزمایش می‌شود و اگر وجود مادهٔ ممنوعه مثبت بود به سازمان‌های دوپینگ‌زدایی وابسته به WADA و ورزشکار اطلاع داده می‌شود. اگر ورزشکار تقاضا کند این نتایج مجدداً بررسی شود، انجام آزمون‌ها بر روی نمونهٔ دوم که محرمانه نگهداری شده است- پذیرفته می‌شود.
- اطلاعات محل سکونت ورزشکار. برنامهٔ کنترل دوپینگ کارا شامل آزمون‌های اعلام نشده نیز می‌شود که در هر زمان و مکانی صورت می‌گیرد. ورزشکارانی که ملزم به شرکت در برنامهٔ دوپینگ‌زدایی‌اند باید از برنامهٔ محل سکونت تبعیت کنند تا به راحتی برای آزمون‌های خارج از فصل مسابقه در دسترس باشند. این کار تعهد بزرگی است، اما اگر به پاکی و رفتار منصفانه و جوانمردانه در ورزش کمک کند، ورزشکاران از انجام آن استقبال می‌کنند و راضی خواهند بود. همچنین، این اقدام فقط در بخش کوچکی از ورزشکاران انجام می‌شود و فقط شامل کسانی می‌شود که کاندید شرکت در آزمون شده‌اند، لذا ملزم به دادن اطلاعات درخواستی‌اند.
- معافیت مصرفِ درمانی (TUE). برخی ورزشکاران به مصرف دارو نیاز دارند مانند انسولین برای درمان دیابت، یا اسپری‌های سالبوتامول[1] برای درمان حمله‌های آسم. ورزشکارانی که مجبورند از مواد یا روش ممنوعه استفاده کنند درخواست معافیت مصرف درمانی می‌کنند که به TUE معروف است. در صورت اعطای TUE، اگر آزمون ورزشکار مثبت باشد، معلوم می‌شود ورزشکار به دلیل پزشکی و قانونی دارو مصرف می‌کند و نه برای افزایش عملکرد. TUE فقط در شرایط زیر صادر می‌شود:
  - اگر ماده یا روش ممنوعه در طول درمان بیماری حاد یا مزمن از ورزشکار سلب شود، سلامتش با آسیب جدی همراه خواهد شد.
  - استفاده از ماده یا روش ممنوعه سبب افزایش عملکرد نشود، بلکه هدف استفاده از آن بازگرداندن سلامتی طبیعی ورزشکار پس از بیماری موجه پزشکی باشد.
  - چارهٔ درمانی قابل قبول دیگری وجود نداشته باشد یا هر چارهٔ دیگری مؤثر نباشد.
  - ورزشکاران باید از سازمان ملی دوپینگ‌زدایی یا فدراسیون بین‌المللی خود دربارهٔ تقاضانامهٔ TUE پرس و جو کنند.

د) پیشگیری / آموزش

ابتکارات WADA

در اول ژانویهٔ هر سال، تنها WADA است که فهرست مواد و روش‌های ممنوعهٔ مورد پذیرش از سوی IOC را منتشر می‌کند. NOCها، فدراسیون‌های بین‌المللی و ملی، و کسانی که با ورزشکاران سروکار دارند مثل کادر پزشکی و مربیان باید با این فهرست آشنا شوند. برای آگاهی از اطلاعات کنونی به وب‌سایت WADA مراجعه کنید.

بسیاری از NOCها مواد آموزشی را در میان ورزشکاران و مربیان خود رواج داده و توزیع کرده‌اند؛ آموزش کارهایی که نباید انجام داد یا استفاده از موادی که به تازگی جزو فهرست مواد ممنوعه درآمده‌اند. WADA مجموعه‌ای از موادی را که آمادهٔ

1. Salbutamol

استفاده‌اند یا کاملاً قابل سفارش ساختن‌اند طراحی کرده است. WADA همچنین کتابخانه‌ای مجازی را تدارک دیده که منبع روشنگری شامل مواد آموزشی و اطلاعاتی دوپینگ‌زدایی است و همگان می‌توانند از آن بهره‌برداری کنند. همهٔ موارد شرح داده شده در زیر به صورت رایگان در وب‌سایت WADA موجود است.

ورزشکاران همچنین باید به برنامهٔ معاضدت به ورزشکار در بازی‌های المپیک WADA حاوی اطلاعات و راهنمایی‌های مفیدی دربارهٔ دوپینگ‌زدایی گوش فرادهند.

راهبردهای احتمالی زیادی وجود دارد:

- NOCها استدلال ورزش بدون دارو و برنامه‌های ملی دوپینگ‌زدایی را با کمک افراد مربوط رواج دهند و آزمون کنند. هدف باید گسترش فزایندهٔ زبان و محتوای رضایت عمومی از ورزش بدون دارو و نیز به وجود آوردن اجتماعات محلی و حمایت‌های حرفه‌ای از پیام‌های مثبت دربارهٔ ورزشی باشد که بخش اصلی برنامه‌های ورزش بدون دارو را تشکیل می‌دهد. WADA برنامهٔ آموزش ویژه‌ای را برای مدیرانی تهیه کرده است که مایل‌اند برنامهٔ دوپینگ‌زدایی را به راه‌اندازند. این برنامه حاوی مطالبی است که به صورت پاورپوینت و اسلاید آمادهٔ استفاده است.
- با درگیر کردن ذی‌نفعان و اعضا، تهیهٔ برنامهٔ دوپینگ‌زدایی برای کسانی که بیش‌ترین تأثیر را می‌پذیرند ممکن شده است. ارتقای جامعهٔ ورزش، دلیل اخلاقی ورزش بدون داروست که راه را باز می‌کند تا اطلاعات با نیازهای ویژه تناسب داشته باشد (برای مثال، در کتاب‌های راهنمای مربیان، آموزش ورزشکاران، برنامه‌های درسی برای استفادهٔ دانشگاهی). WADA برای یاری رساندن به کمیته‌های ملی المپیک و دیگر سهامداران، بستهٔ آموزشی مربیان را تدارک دیده است که شامل معرفی‌ها و اسلایدها و فعالیت‌های آموزشی است و مربیان ورزشکاران را از سطح پایه تا سطح قهرمانی راهنمایی می‌کند. بستهٔ آموزشی معلمان مجموعه‌ای آموزشی برای استفادهٔ معلمان در کلاس درس است. برای دسترسی به این بسته‌های آموزشی به بخش آموزشی وب‌سایت WADA مراجعه کنید.
- پیام‌های تبلیغاتی ورزش بدون دارو باید جنبه‌های مثبت ورزش مثل مهارت‌سالاری و لذت بازی جوانمردانه و رقابت عالی را برجسته کند. پاسداشت ارزش‌های ورزش (احتمالاً چیزهایی زیادند که ورزشکار را به شروع تمرین ورزشی در مراحل آغازین برمی‌انگیزند) و جایگاه آن ارزش‌ها در زندگی وظیفه است.
- بیانیه‌های شفاف و حمایتگر مسئولان ارشد ورزش از ورزش بدون دارو را رسماً اعلام کنید. ورزشکاران باید بدانند که در نپذیرفتن دوپینگ از حمایت صمیمی کسانی که نگران ورزش‌اند بهره‌مندند.
- سوءاستفاده‌ها از آزمون را به حداقل برسانید.
- خط تلفن ۲۴ ساعته و همیشه در دسترس ورزش بدون دارو را دایر کنید که اطلاعات و مشاورهٔ به موقع، مستقیم و شخصی و توصیه‌ها را در اختیار ورزشکاران قرار دهد.
- برنامهٔ رسیدگی به شکایات را برای ورزشکار تأمین کنید. این امر به ورزشکاران اجازه می‌دهد اگر احساس می‌کنند از سوی دیگران برای انجام دوپینگ تحت فشارند، توصیه‌های لازم را به دست آورند.

ه) مدیریت تخلف احتمالی دوپینگ

افزون بر برنامهٔ کنترل دوپینگ بازی‌های المپیک، گرفتن آزمون ویژهٔ مواد ممنوعه در مسابقات راه‌یابی به بازی‌های المپیک نیز انجام می‌شود. این کار را تعدادی از سازمان‌ها مثل فدراسیون‌های بین‌المللی، WADA، آژانس‌های ملی دوپینگ‌زدایی، یا فدراسیون‌های ملی مدیریت می‌کنند.

NOC برای آمادگی برای تخلف دوپینگ هنگام اعزام به بازی‌های المپیک چه می‌تواند بکند؟

- برای ردیابی کنترل دوپینگ ورزشکارانتان در مسابقات برنامه‌ریزی کنید.
- با قوانین و مقررات کنترل دوپینگ خود آشنا باشید و در بازی‌ها، نسخهٔ روزآمدی از آن را داشته باشید.
- از داشتن قوانین و مقررات فدراسیون بین‌المللی خود مطمئن شوید و در بازی‌ها نسخهٔ روزآمدی از آن را داشته باشید.
- از چگونگی تماس فوری با کادر پزشکی، رسانه‌ها، و مشاوران NOC آگاه باشید.
- اگر قوانین شما می‌گوید ورزشکار را می‌توان در صورت مثبت بودن نمونهٔ الف نیز موقتاً تعلیق کرد، اطمینان حاصل کنید که هیئت حاکمهٔ شما، فرایند بازبینی مناسبی برای این نوع تصمیم‌گیری‌ها و آگاه کردن ورزشکار داشته باشد.
- بعد از مثبت شدن نمونهٔ الف، اگر ورزشکار موقتاً تعلیق نمی‌شود، بررسی کنید که در چه مرحله و از سوی چه کسی ممکن است تعلیق شود. قوانین برخی فدراسیون‌های بین‌المللی به چنین ورزشکارانی اجازه می‌دهد بعد از مثبت شدن نمونهٔ الف، بازهم به رقابت ادامه دهند.
- برنامهٔ رسانه‌ای از پیش آماده داشته باشید.
- از داشتن برنامهٔ آموزشی و راهنمایی مناسب ورزشکاران، مربیان، و سرپرستان تیم اطمینان پیدا کنید و پیش از اعزام ورزشکاران به بازی‌های المپیک با آن‌ها مرور کنید. از مسئول ارشد پزشکی خود بخواهید همهٔ ورزشکاران را معاینه کند و تعیین کند چه موادی را می‌توانند استفاده کنند.

سرپرست تیم چه باید بکند؟

هنگام آگاهی از تخلف احتمالی دوپینگ، سرپرست تیم (یا رئیس NOC) چه باید بکند؟

مراجعه به قوانین:

- با قوانین و آیین‌های دادرسی صد در صد و به طور کامل آشنا باشید.
- از حقوق ورزشکار آگاه باشید، زیرا به ویژه حق رسیدگی در دادگاه حکمیت ورزش (CAS) را دارید.
- با سازمان ملی خود ارتباط شفافی برقرار کنید.
- هنگام بروز هر تعلیقی به هم نریزید.

ورزشکار را آگاه کنید:

- ورزشکار باید از آنچه روی داده آگاه شود.
- به ورزشکار دربارهٔ قوانین و آیین‌نامه‌ها، حقوق وی، مواجهه با رسانه‌ها، و گزینه‌های پیش روی وی مشاوره دهید.
- NOC را مطلع کنید:
- NOC باید آنچه را بعداً برای ورزشکار رخ می‌دهد مشخص نماید.
- NOC باید موضوع را در رسانه‌ها مدیریت کند.

به فدراسیون ملی خود اطلاع دهید:

- اطمینان حاصل کنید به افرادی که باید خبردار شوند اطلاع داده شود.
- مطمئن شوید که همه از شیوه‌ای صحیح پیروی کنند.
- از اینکه رسانه‌ها به یک صدا و پیامی شفاف توجه کنند اطمینان حاصل کنید.
- بقیهٔ ورزشکاران و علت حضور در مسابقات را فراموش نکنید:
- آزمون مثبت ممکن است آثار زیانباری بر سایر اعضای تیم داشته باشد.
- از برنامه‌ریزی برای چگونگی کمک به تداوم کار تیم در مسابقات اطمینان حاصل کنید.
- ورزشکاران را از حساس بودن موقعیت و محرمانه ماندن موضوع آگاه سازید.

یادداشت روزانه و دقیق وقایع و نگهداری آن‌ها را فراموش نکنید. برای یادآوری حوادث اگر بعداً از شما سؤال شد این یادداشت‌ها بسیار مفید خواهند بود.

NOC چه باید بکند؟

- NOC باید وظایف گوناگون افراد درگیر را با وضوح تمام معین کند.
- NOC باید از مسئولیت‌هایی که از عهده‌اش خارج و در حیطهٔ اختیارات سازمان ورزش است فاصله بگیرد. موارد خارج از فصل مسابقات و غیر وابسته به آزمون ممکن است جزو مسئولیت سازمان ورزش باشد.
- اگر کمک قانونی لازم است، NOC باید آن را درخواست کند.
- رئیس کادر پزشکی کاروان را وارد عمل کند.
- NOC با توجه به موارد زیر به کاروان کمک می‌کند:
- با راهنمایی قانونی
- با مشاوره‌های پزشکی و دارویی
- با حمایت‌های تدارکاتی
- با مشاورهٔ رسانه‌ای.

آزمون در بازی‌های المپیک

اگر آزمون دوپینگی مثبت شد، بسته به قوانین و مقررات ضوابط و آیین‌نامه‌ها، فوراً باید به افراد زیر اطلاع داده شود:

- ورزشکار
- مشاور حقوقی NOC (در صورت امکان)
- رئیس کادر پزشکی کاروان
- رئیس NOC

- عضو IOC کشورتان
- مسئول روابط عمومی (رسانه‌ها)
- سرپرست کاروان (کپی از نامهٔ IOC به آن‌ها بدهید و آن‌ها را از برنامهٔ عمل که شامل مصاحبه با ورزشکار می‌شود آگاه کنید.)
- با توجه به شرایط محرمانه بودن فرایند نمایندهٔ شایستهٔ NOC باید:
- در صورت نیاز، ترتیبی دهد تا نمونهٔ ب آزمون شود.
- راهبردی را برای مواجهه با رسانه‌ها بیندیشد.
- مقدمات لازم را برای شرکت در جلسهٔ رسیدگی کمیسیون انضباطی IOC تأمین کند.
- ترتیبات ترک دهکده و بازگشت ورزشکار به کشور را پیش‌بینی کند و تدارک ببیند.

جلسهٔ رسیدگی کمیسیون انضباطی IOC در بازی‌ها

در بازی‌های المپیک، به محض آنکه آزمونی مثبت شود، به NOC ورزشکار فوراً اطلاع داده می‌شود و NOC برای بازبینی نتایج به کمیسیون انضباطی IOC فرا خوانده می‌شود. نمایندهٔ NOC ممکن است ورزشکار، مشاور حقوقی NOC، یا مشاور حقوقی منتخب ورزشکار و مسئول کادر پزشکی باشد. پس از این جلسه، کمیسیون انضباطی IOC، بسته به ماهیت پرونده، توصیه‌های لازم را به هیئت اجرایی می‌دهد یا خودش رأساً تصمیم می‌گیرد. اغلب این فرایند کمتر از ۲۴ ساعت طول می‌کشد.

مواجه شدن با رسانه‌ها

رسانه‌ها آموزش دیده‌اند به اطلاعات دست یابند و آن‌ها را گزارش کنند. NOC در مواجه با رسانه‌ها مسئولیت‌هایی دارد که یکی از مهم‌ترین آن‌ها حفظ محرمانه بودن ورزشکار و موضوع است تا زمانی که کمیسیون انضباطی IOC و هیئت اجرایی IOC پیامدهای موضوع را مشخص کنند و آمادهٔ اعلام عمومی آن شوند.

موضوعات حقوقی و آیین‌نامه‌ای

حوادث دوپینگ با قوانین IOC، مقررات NOC، قوانین IF، و مقررات NF کنترل می‌شود. باید از آیین‌نامه‌های مشروح تبعیت کرد و فرصت‌های اندک را غنیمت شمرد. بنابراین، ضروری است دست‌کم سرپرست کاروان (تیم)، مسئول کادر پزشکی، و مشاور حقوقی (در صورت دسترسی) همهٔ این قوانین و آیین‌نامه‌های گوناگون را بلد باشند. قانون بی‌طرفی ذاتی باید حاکم باشد که مستلزم آگاه کردن هیئت نمایندگی در موارد دادخواهی و استیناف است.

دادگاه حکمیت ورزش

اگر ورزشکاری از سوی هیئت اجرایی IOC به علت تخلف دوپینگی گناهکار شناخته شود، و به دادگاه حکمیت ورزش درخواست استیناف دهد، این دادگاه سپس برای حل قطعی اختلاف، هیئت منصفه‌ای از داوران را که در بازی‌های المپیک حضور دارند منصوب می‌کند. این هیئت منصفه ظرف ۲۴ ساعت پس از اقامهٔ درخواست، رأی خواهد داد. اطلاعات لازم دربارهٔ دادگاه حکمیت ورزش را در وب سایت CAS: www.tas-cas.org جستجو کنید.

و) پرسش‌ها

۱. آیا NOC شما خط‌مشی شفافی برای کنترل دوپینگ دارد؟

۲. چگونه چنین خط‌مشی را توسعه می‌دهید؟

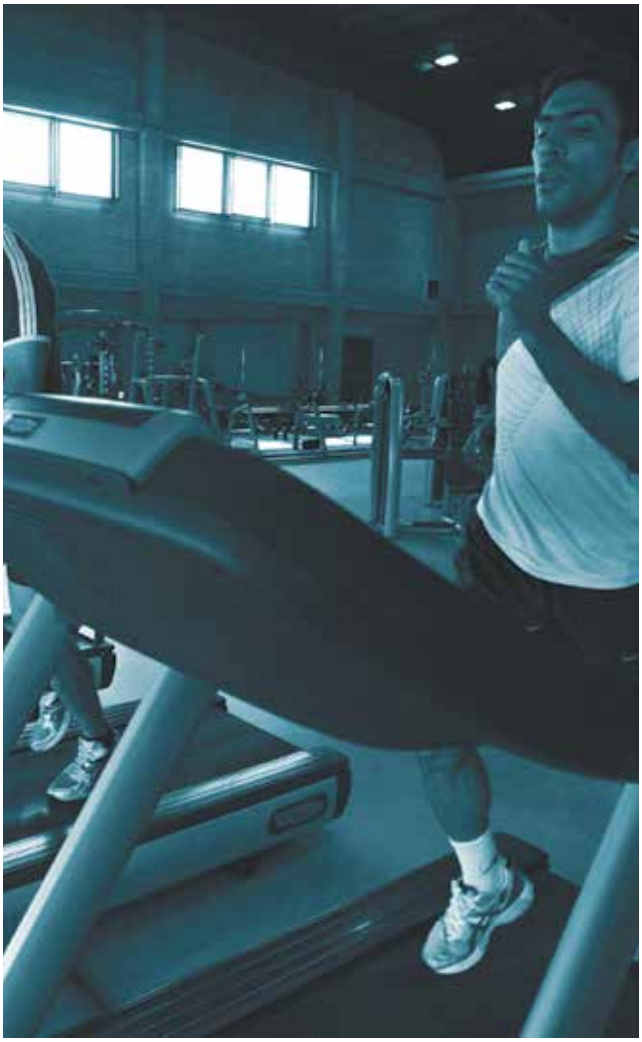
۳. آیا در کشور شما سازمان کنترل دوپینگ وجود دارد؟ اگر نه آیا باید باشد؟ و چگونه می‌توان آن را تأسیس کرد؟

۴. کمیسیون ورزشکاران IOC چه مجازات‌هایی را برای کسانی که مواد دوپینگی را استفاده یا ابتیاع می‌کنند پیشنهاد کرده است؟

۵. برای از بین بردن سوء استفاده از دارو، مهم‌ترین اقدامی که می‌توانید انجام دهید چیست؟

فصل ۵۵

دکتر عباسعلی گائینی



علوم ورزشی

الف) مقدمه ۳۸۲

ب) اهمیت علوم ورزشی ۳۸۲

ج) تیم پشتیبانی علوم پزشکی و ورزشی ۳۸۳

د) پرسش‌ها ۳۸۵

الف) مقدمه

از فناوری، پزشکی، و علوم همواره برای آماده‌سازی ورزشکاران با عملکرد سطح بالا استفاده می‌شود. نمونه‌های زیر برخی جاذبه‌های علوم ورزشی را برای پزشکان و دانشمندان آشکار می‌سازد.

- **تربیت بدنی تطبیقی.** کارکردن با ورزشکارانی با ناتوانی‌های گوناگون مانند ضایعات نخاعی، قطع عضو، عقب‌ماندگی‌های ذهنی و نابینایی.
- **فیزیولوژی ارتفاع و محیط.** تمرین در ارتفاع برای بهبود عملکرد در ارتفاع یا سطح دریا؛ فعالیت ورزشی در آب و هوای گرم یا سرد.
- **بیومکانیک.** سنجش نیروها و عکسبرداری از حرکات ورزشکار هنگام اجرای تکنیک.
- **فیزیولوژی فعالیت ورزشی.** شاخص‌های فیزیولوژیایی گوناگونی مانند ظرفیت قلبی- تنفسی، قدرت عضلانی، ترکیب بدن، انعطاف‌پذیری، توان هوازی و بی‌هوازی، و الگوهای رشد و تکامل در کودکان.
- **سوخت‌وساز عضله.** ارزیابی سوبستراهای انرژی و انرژی مورد نیاز برای انواع گوناگون فعالیت ورزشی؛ گسترش بازیافت پس از فعالیت ورزشی؛ بیش‌جبرانی گلیکوژن.
- **تغذیه.** آب‌رسانی در ورزش؛ استفاده از ویتامین‌ها و مکمل‌ها؛ بی‌اشتهایی عصبی؛ استفاده از الگوهای تغذیه‌ای مناسب برای بیشترین بهره‌وری، استفاده از تغذیهٔ ویژهٔ کربوهیدرات‌ها، چربی‌ها یا پروتئین‌ها.
- **تجزیه و تحلیل ویدئویی.** استفاده از دوربین‌های ویدئویی برای ضبط تکنیک ورزشکار و ذخیرهٔ داده‌ها در رایانه و استفاده از نرم‌افزار مناسب برای ارزیابی عملکرد. «دارت فیش»[1] نمونه‌ای از نرم‌افزاری است که معمولاً استفاده می‌شود.
- **روان‌شناسی ورزشی.** روش‌های آرمیدگی، تمرکز، تمرین ذهنی، انگیزش، و کاهش فشار عصبی.
- **تجزیه و تحلیل نتایج.** تجزیه و تحلیل نتایج تمرین و عملکرد ورزشکار، و مقایسهٔ آن با الزاماتی که دستیابی به اهداف تمرین و مسابقه را تأمین می‌کند.

ب) اهمیت علوم ورزشی

با پانزده تن از ورزشکاران برندهٔ مدال المپیک دربارهٔ مهم‌ترین عوامل یاری‌رسان به عملکرد آن‌ها مصاحبه شد. به ترتیب، دسترسی به مربی ممتاز، تجهیزات مناسب تمرین، رقابت‌های با کیفیت خوب، الگوهای تمرین کیفی، وقت کافی برای تمرین، و منابع مالی کافی و ویژهٔ علوم ورزشی یا جنبه‌های پزشکی را بیان کردند.

با وجود این، برای کسانی که آسیب دیده بودند دسترسی به پزشک و فیزیوتراپیست حاذق بسیار مهم بود.

اگر علوم ورزشی و حوزه‌های پزشکی را به تنهایی در نظر بگیریم، سودمندترین خدمات عبارت‌اند از پزشکی (حل موضوعات پزشکی)، فیزیوتراپی و ماساژ درمانی، پس از آن روان‌شناسی، تغذیه، و در درجهٔ بعدی، فیزیولوژی، بیومکانیک، و دست‌ورزی[2]. بیشتر ورزشکاران دسترسی محدودی به فیزیوتراپی و ماساژدرمانی داشتند، در حالی که این دو مورد بالاترین اولویت در نیازهای آن‌ها بوده است.

البته، اگر نیازهای اصلی مانند مربیگری کیفی، تجهیزات و تسهیلات مسابقه ناکافی باشد، در آن صورت درخواست علوم ورزشی

1. Dartfish

2. chiropractic: روشی درمانی در امریکا با ماساژ و جااندازی مفاصل و استخوان‌ها در بیماری‌هایی که بر اثر اختلال عمل اعصاب بروز می‌کنند.

ارزش محدودی دارد. هیچ کس ارزش پشتیبانی‌های پزشکی درجهٔ یک را در تمرین و بازی‌ها انکار نمی‌کند. این پرسش ساده که اولویت‌ها در منابع کدام‌اند، در منابعی پاسخ داده می‌شود که از پیشرفت ورزشکار پشتیبانی می‌کنند.

ج) تیم پشتیبانی علوم پزشکی و ورزشی

ورزش‌هایی که منابع مالی کافی دارند تیمی پشتیبان از دانشمندان ورزشی و کادر پزشکی در اختیار دارند تا بتوانند خدمات پیوسته، جامع، و تخصصی تأمین کنند.

ترکیب تیم علوم پزشکی و ورزشی (SS/M)

فرمول‌های روشنی برای پشتیبانی SS/M در حمایت از همهٔ ورزش‌ها وجود ندارد. سرمربی باید افرادی را انتخاب کند که بتوانند در حوزه‌های مورد نیاز پشتیبانی شایسته‌ای تأمین کنند و همکاری خوبی با ورزش داشته باشند. تیم SS/M اغلب متشکل از افراد زیر است: کادر مربیگری، مدیریت ورزش، و تأمین‌کنندگان SS/M. برای تداوم کار، گسترش روابط خوش‌بینانه و ارتباط مستحکم بین اعضای کادر مربیگری و بین آن‌ها و کادر SS/M بسیار مهم است. تیم کامل SS/M شامل یک یا بیش از یک کارشناس در رشته‌های زیر است، هر چند این موضوع به نیازهای ویژهٔ ورزش مربوط بستگی دارد:

کادر علوم ورزشی:

- فیزیولوژیست
- روان‌شناس ورزشی/ تمرین‌دهندهٔ ذهنی
- بیومکانیست
- تحلیگر عملکرد
- متخصص قدرت و بدن‌سازی
- دیگر کارشناسان فنی در صورت اقتضا
- کادر تیم پزشکی:
- پزشک طب ورزشی
- فیزیوتراپیست/ درمانگر ورزشی
- ماساژور درمانگر
- متخصص تغذیه
- متخصص دست‌ورزی
- سایر تأمین‌کنندگان پزشکی در صورت اقتضا.

ورزش‌های خاصی ممکن است متخصصان دیگری نیز داشته باشند. برای مثال، برای کمک به تمرین بینایی ویژهٔ تیراندازان ممکن است به متخصص بینایی نیاز باشد، در حالی که تیم قایقرانی بادبانی به هواشناس، آب‌شناس و/ یا کارشناس مسافرت دریایی نیاز پیدا می‌کند.

متخصصان ممکن است اعضای تمام وقت تیم (برای مثال، فیزیوتراپیست) باشند یا مشاورانی که در زمان‌های خاصی که شرایط

ایجاب می‌کند دعوت می‌شوند. یک گروه کلیدی باید برای تعامل همیشگی با کادر مربیگری به رسمیت شناخته شود تا دربارهٔ نیازهای ورزشکار با هم بحث کنند.

ترکیب و تعداد تیم SS/M به چند عامل بستگی دارد. برای افزایش دسترسی و تماس ورزشی متمرکز ممکن است به تیمی از SS/M نیاز باشد که اعضای آن یک جا و در یک نقطه متمرکز باشند. ورزشی که ورزشکاران کلیدی آن در مکان‌های گوناگونی هستند، قاعدتاً به ارتباط با گروه‌های آموزشی منطقه‌ای نیاز دارد تا نیازهای خود را با تأمین‌کنندگان محلی خدمات SS/M برآورد کند.

مزایای تیم SS/M

مزایای تیم کامل SS/M به شرح زیر است (ولی محدود به آن‌ها نیست):

- ایجاد برنامهٔ پشتیبانی ضروری از ورزشکار، شناسایی اولویت‌های ویژه
- تأمین بهترین اقدامات پزشکی و مشاورهٔ علمی برای کادر مربیگری و عرضهٔ خدمات به ورزشکاران به شکل مداوم
- یکپارچه کردن روش‌های علمی و پزشکی در تأمین برنامهٔ کاملاً نظام‌مند مسابقه‌ای و تمرینی
- تهیه پروتکل‌های علمی استاندارد و / یا آزمون پزشکی که به ویژه با اولویت نیازهای ورزش سازگار شده است
- ایجاد نیمرخ‌های علمی و پزشکی مناسب برای ورزشکاران در طی زمان
- توصیه‌ها و غربال‌های فناوری‌های عملکردی که برای افزایش عملکرد طراحی شده‌اند
- تعیین راهبرد عرضهٔ خدمات به ورزشکاران و مربیان در یک سال کامل، از جمله ورزش‌هایی که شرایط تمرینی آن‌ها تمرکززدایی شده است
- جهت‌بخشی و تهیهٔ پروپوزال برای انجام تحقیقات کوتاه‌مدت و بلندمدت/ و نوآوری‌هایی که در عملکرد ورزشکار کارساز باشند.

چالش‌های عملیاتی تیم SS/M

به غیر از چالش مالی برای گردهم‌آوردن تیم (همهٔ متخصصان باید پاره‌وقت باشند تا صرفه‌جویی در هزینه‌ها ممکن شود)، چالش اصلی مدیریت چنین گروهی از حرفه‌ای‌های باهوش تشکیل می‌شوند.

مربی یا مدیر فنی (عملکرد سطح بالا) باید تیم SS/M و خدماتی را که به ورزشکاران می‌دهد کنترل کند. گفتن این کار از انجام آن آسان‌تر است، زیرا ممکن است نظرات گوناگونی دربارهٔ چگونگی ارتقای سلامتی و عملکرد ورزشکار یا چگونگی مدیریت تمرین روزانه بیان شود. بنابراین، ضروری است میان اعضای تیم اعتماد برقرار باشد و هر یک وظیفهٔ خود را بشناسند و یکدیگر را پشتیبانی کنند.

آمادگی سرمربی و کادر مربیگری در پذیرش تیم SS/M تا حد زیادی فرق می‌کند. برخی ورزش‌ها خودشان برای ایجاد ارتباط فوری وارد عمل می‌شوند که ریشه در فرهنگ و محیط آن‌ها دارد. سایر ورزش‌ها از راهبرد محتاطانه‌تری برای یکی شدن با اطلاعات SS/M استفاده می‌کنند.

موفقیت تیم SS/M موفق و مؤثر به اعتماد کادر مربیگری به تیم SS/M بستگی دارد. از آنجا که مسئولیت نهایی عملکرد تیم متوجه کادر مربیگری است، برای اعضای تیم SS/M بسیار مهم است که زمان لازم را برای توسعهٔ این ارتباط اختصاص دهند.

د) پرسش‌ها

۱. آیا برای تمرین دادن ورزشکارانتان منابع علوم ورزشی در اختیار دارید؟ اگر بله، کدام‌اند و در کجا عرضه می‌شوند؟

۲. اگر منابع خاصی وجود دارد، آیا برای دستیابی به آن با موانعی روبه‌رویید؟

۳. چه ورزش‌هایی با استفاده از این منابع بیشترین سود را می‌برند؟

۴. برای ورزش یا ورزشکار، با اولویت چگونه می‌توانید پشتوانهٔ علوم ورزشی ایجاد کنید؟

فصل ۵۶

دکتر عباسعلی گائینی

فناوری در ورزش

الف) مقدمه ۳۸۸

ب) استفاده از فناوری عملکرد ۳۸۸

ج) فناوری رایانه ۳۸۹

د) نمونه‌های فناوری ۳۸۹

ه) پرسش‌ها ۳۹۰

الف) مقدمه

با تمرکز فزاینده بر کسب مدال، عملکرد مربیان و ورزشکاران هر چه بیشتر به فناوری متکی شده است تا یک صدم ثانیه جلو بیفتند و در مسابقه سرآمد شوند. این به تکامل و رشد تخصصی در عملکرد سطح عالی ورزش منجر شده است که آن را «فناوری عملکرد» (PT) می‌شناسند. استفادهٔ مربیان و ورزشکاران از این فناوری در تمرین و مسابقات، بازخوردی دیداری و آماری از عملکرد خود و رقبایشان را در اختیار قرار می‌دهد. PT اطلاعاتی به موقع، دقیق، حقیقی، و به شکلی که خیلی آسان می‌شود درک کرد تأمین می‌کند. PT چشم دیگری برای مربی باتجربه تأمین می‌کند.

ب) استفاده از فناوری عملکرد

فناوری عملکرد (PT) چیست؟

PT به فناوری‌هایی گفته می‌شود که برای افزایش کسب مهارت ورزشی طراحی شده‌اند. این فناوری یک دانش است و از ابزارهای لازم برای تجزیه و تحلیل عملکرد در رشته‌های مختلف استفاده می‌کند، مانند فناوری تصویری، فناوری آموزشی، بیومکانیک، پیشرفت ورزشی، انگیزهٔ ورزشکار، بازخورد ورزشی، قدرت و بدن‌سازی، و مدیریت آسیب.

PT نرم‌افزار، سخت‌افزار، تلفیق آن‌ها، و آموزش افراد در استفاده از فناوری‌هاست. جنبه‌های آموزشی PT عبارت‌اند از گسترش مواد یادگیری مورد درخواست و برنامه‌های آموزشی ویژهٔ ورزشکاران و مربیان.

ظرفیت، توالی و خطرهای فناوری

مربیان برای موفقیت با PT باید سؤالاتی نظیر این را بپرسند:

- فناوری‌های مذکور چه زمانی بیشترین تأثیر/ نتیجه را دارند؟
- پیش از آنکه بتوان فناوری مذکور را استفاده کرد چه سطوحی از عملکرد را باید به دست آورد؟
- آیا پیش از آنکه تجزیه و تحلیل ویدئویی و تجزیه و تحلیل‌های بیومکانیکی انجام شود، اصول ورزشکار مورد پذیرش و احترام قرار می‌گیرد؟
- برای برتری در مسابقات، آیا فناوری ضروری به نظر می‌رسد؟

به عبارت دیگر، PT برای ورزش و نیازهایش تهیه شده و برای ورزشکار و مربی باید فواید واقعی داشته باشد.

گذشته از اختراع فناوری (ابزار) جدید، استفاده از فناوری‌ای که تازه پدید آمده ممکن است میسر باشد. برای مثال، مربی می‌تواند از سامانهٔ مکان‌یابی جهانی (GPS) استفاده کند که برای اهداف دیگری اختراع شده است. از این فناوری می‌توان برای ردیابی وضعیت و سرعت در اسکی‌بازان دانهیل آلپاین هنگام تمرین و یا مسابقه در پیست اسکی استفاده کرد.

با وجود این، آگاه باشید که فناوری حواس را از پرداختن به کارهای ضروری تمرین پرت می‌کند. می‌تواند وقت و پول را هدر دهد و به این باور غلط منتهی شود که فناوری ابزاری ضروری و مؤثر است. ممکن است باعث نتیجه‌گیری‌های غلط شود.

همچنین، هزینه‌هایی نیز وجود دارد به شرح زیر: خرید و خدمات فناوری، استخدام کاربر مجرب برای استفاده از فناوری در

تمرین یا مسابقه در کشور یا خارج از کشور، و هزینه و زمان مورد نیاز برای آموزش کاربران فناوری.

برای اطمینان از شناخت نیازهای ورزش و ورزشکار، بسیار مهم است که متخصصان فناوری خیلی تنگاتنگ با سازمان ورزش همکاری کنند. آن‌ها باید از مربی دستور بگیرند تا از مرتبط بودن فناوری با نیازهای تمرینی اطمینان حاصل شود.

به موضوعات کلیدی زیر باید توجه داشت:

- تربیت و آموزش متخصصان فناوری و مربیان در محیط‌های تمرینی و در مسابقات (سالنی و غیرسالنی)
- تلفیق مؤثر فناوری در محیط‌های تمرینی
- ایجاد سازوکارهای ذخیره‌سازی- احتمالاً با دسترسی به اینترنت- برای اطمینان از اینکه اطلاعات جمع‌آوری شده با روش صحیحی به دست آمده‌اند.
- نیاز احتمالی به ارتقا یا تعدیل نرم‌افزار یا تجهیزات برای ایجاد ابزارهای ضروری
- انجام خدمات فناوری هنگام مسابقات (برای مثال، تجزیه و تحلیل ویدئویی) مانند عرضهٔ خدمات به مربی طبق روال روزانه
- انجام طرح‌های پژوهشی برای ابداع فناوری‌های جدید و سودمند.

ج) فناوری رایانه

پیشرفت در فناوری رایانه، فرصت‌های چشمگیر فراوانی را برای آموزش و تمرین ورزشکار به ارمغان آورده است. سرعت رایانه‌ها و نرم‌افزارهای کاربردی هر چند ماه یک بار به طرز خارق‌العاده‌ای افزایش می‌یابد. خوشبختانه، هزینه‌های آن با همان سرعت کاهش می‌یابد. بسیاری از ابزارهای یادگیری متکی به رایانه و نرم‌افزارهای کاربردی در اختیار مربیان، ورزشکاران، مدیران ورزشی، معلمان، و سایرین است تا از رایانه از راه نرم‌افزار، لوح فشرده، یا اینترنت استفاده کنند.

برای تجزیه و تحلیل حرکات انسان (مثل شبیه‌سازی‌های سه‌بعدی)، تولید برنامه‌های آمادگی مختص هر فرد (مثل مشاوره‌ها و تجزیه و تحلیل‌های تغذیه‌ای، فعالیت‌های ورزشی انعطاف‌پذیری، بدن‌سازی هوازی یا قدرتی)، انجام تجزیه و تحلیل فنی حرکات ورزشی، کنترل برنامه‌ریزی، ثبت و ضبط کارها و برای تأمین برنامه‌های کاربردی چندرسانه‌ای برای بسیاری از موضوعات و فعالیت‌های ورزشی نرم‌افزارهایی موجود است.

به لطف گسترش سیستم‌های عامل و کاربران ماهر در محدودهٔ کاری آن‌ها و سخت‌افزارهای دقیق با کاربردهای خیلی آسان، نرم‌افزارهای کاربردی به سرعت ارتقا می‌یابند. در آینده‌ای نزدیک، پیشرفت‌های چشمگیر ورزش را در شرایط مجازی و ساختگی و ساخت تصاویر سه‌بعدی خواهیم داشت. در سامانه‌های شرایط مجازی، شبیه‌سازی‌های سه‌بعدی محیط و تجهیزات با استفاده از کلاه‌هایی با سیستم دیداری ممکن می‌شود. هولوگرافی تصاویر سه‌بعدی را بدون نیاز به کلاه فراهم می‌کند. ورزشکاران به زودی خواهند توانست تکنیک خود را نه تنها در نوارهای ویدئویی دوبعدی، بلکه با چشم‌اندازهای سه‌بعدی ببینند.

د) نمونه‌های فناوری

آزمایشگاه‌ها برای مطالعهٔ عملکرد انسان سازگار شده‌اند. ورزشکاران می‌توانند در حالی که داده‌های گوناگون را برای تجزیه و تحلیل‌ها تأمین می‌کنند در شرایط کنترل شده فعالیت ورزشی کنند. اتاقک‌های ارتفاع و اتاقک‌های محیطی (دما، رطوبت) برای تمرین و تحقیق استفاده شده‌اند. پاروزنان، شناگران، و قایقرانان در غیر از فصل‌های مسابقه و تمرین از مخازن به حرکت درآورندهٔ آب (آب‌گذر) در داخل ساختمان‌ها استفاده می‌کنند. ماشین‌های فعالیت ورزشی مثل کارسنج‌های پارویی و

دوچرخه‌ها، و تردمیل برای دویدن، اسکی استقامتی یا اسکی استفاده می‌شود. تونل‌های بادی در ورزش‌هایی که مقاومت هوا در آن نقش‌آفرین است برای ارزیابی طرز قرارگیری بدن، طراحی تجهیزات، و لباس استفاده می‌شود.

در بیومکانیک دوربین‌های دیجیتالی و سیستم‌های پیشرفتهٔ سنجش نیرو برای سنجش حرکت، شتاب، سرعت، و نیروهای مکانیکی استفاده می‌شوند. رنگ‌سنجی، تصویربرداری میدان مغناطیسی، طیف‌سنجی، GPS، و دیگر ابزارهای پیچیدهٔ سنجشی برای کمک به علوم ورزشی و پزشکی در دسترس‌اند.

ابزارهای سنجش سوخت‌وسازی تجزیه و تحلیل خون، محتویات عضلانی، سوخت‌وساز، و عملکرد قلبی- تنفسی را ممکن ساخته‌اند.

همهٔ این پیشرفت‌ها برای ورزشکاران خیلی ورزیده که مترصد کسب برتری بیشتر از راه دانش‌اندوزی‌اند ارزشمندترین چیز است. این امر به متخصصان ورزیده نیاز دارد تا بتوانند از این تجهیزات به خوبی استفاده کنند و سپس نتایج را تجزیه و تحلیل کنند.

ه) پرسش‌ها

۱. انواع فناوری‌هایی را که به شما در تمرین دادن ورزشکارانتان کمک می‌کنند شناسایی کنید.

۲. این گونه فناوری‌ها و مهارت استفاده از آن‌ها را چگونه کسب خواهید کرد؟

۳. برای کمک به شما چه الگوهایی ممکن است در جامعه وجود داشته باشد؟

۴. این گونه فناوری‌ها عملکرد ورزشکاران شما را چگونه افزایش می‌دهند؟

۵. در مقایسه با سایر نیازهای تمرینی مثل تأمین زمان کافی برای تمرین کردن، تولید قدرت و استقامت، حمایت‌های مناسب دارویی و تغذیه‌ای، و مربیگری بهتر، فناوری عملکرد چه برتری‌هایی دارد؟

۶. آیا وقت و بودجهٔ استفاده از فناوری را دارید؟

فصل ۵۷

دکتر عباسعلی گائینی

گسترش رهبری فنی

الف) مقدمه ۳۹۲

ب) چالش‌های پیش روی مربیان ۳۹۲

ج) پرورش مربیان حرفه‌ای ۳۹۳

د) برنامهٔ گواهینامهٔ ملی مربیگری ۳۹۵

ه) استخدام مربیان خارجی ۳۹۶

و) آیا مربیان باید حقوق بگیرند؟ ۳۹۶

ز) روابط بین مربیان و سایرین ۳۹۷

ح) پرسش‌ها ۳۹۷

الف) مقدمه

برای پرورش ورزشکاران سطح بالا، اصلی‌ترین نیاز دسترسی به مربی کلاس جهانی است. اگر مربی بسیار آگاه، باانگیزه، حساس به نیازهای افراد، و کارآمد در حل مشکلات باشد، محیط تمرین برای ورزشکاران موفقیت به بارمی‌آورد.

اگر مربی دانش فنی و نظری کافی نداشته باشد، بی‌تجربه باشد، در تنظیم برنامهٔ جامع ناتوان باشد، بی‌انگیزه یا فاقد وقت لازم باشد، ورزشکاران به توان بالقوهٔ خود دست نمی‌یابند.

در میان همهٔ نقش‌ها در ورزش- صرف نظر از نقش ورزشکار، مربی، مدیر، مسئول، و داور- نقش مربی احتمالاً بی‌بدیل‌ترین نقش است. برخی ادعا می‌کنند مربیگری تنهاترین و پرتنش‌ترین نقش در ورزش است و به عالی‌ترین درجهٔ دانش و مهارت نیاز دارد. بسیاری بر این باورند که چندین سال تجربه نیاز است تا مربی کلاس جهانی پرورش یابد.

یکی از سخت‌ترین چالش‌های هر ورزشی که ورزشکاران را برای سطح بالا پرورش می‌دهد به دست آوردن مربیان درجه یک و مدیری با عملکرد عالی (HPD) است (گاه به آن مدیر فنی یا مدیر اجرایی نیز می‌گویند). اغلب حتی در کشورهای با سامانهٔ پیشرفتهٔ ورزشی، در دانشگاه‌ها یا جاهای دیگر، برنامهٔ رسمی آموزشی برای پرورش چنین مدیران مهمی برای مربیگری در بالاترین سطح وجود ندارد. گزینه‌های دیگر، دستیابی به مربی‌ای است که در گذر زمان مسائل را یاد بگیرد، یا وارد کردن مربیان از سایر جاهاست.

هر چند همه با نقش مربی‌ها آشنایند، نقش HPD به ویژه در ورزش‌هایی که منابع محدود یا برنامه‌های ناچیزی دارند کمتر شناخته شده است. HPD تدبیرگر فنی کلی، برنامه‌ریز، و رهبر برنامهٔ عملکرد عالی ورزشی است. این فرد، گسترش طرح‌های بلندمدت و سالانه را برای برنامهٔ عملکرد عالی برنامه‌ریزی می‌کند، مربیان را اداره می‌کند، و از طراحی، تأمین بودجه، و اجرای صحیح برنامه‌های تمرین و مسابقه و کسب نتایج مطلوب اطمینان حاصل می‌کند.

ب) چالش‌های پیش روی مربیان

پس از مسابقات المپیک اخیر، از هفت مربی که ورزشکارانشان برندهٔ مدال شده بودند دربارهٔ آماده‌سازی آن‌ها در مسابقات و چالش‌هایی که مربی با آن روبه‌روست نظرسنجی شد:

- به نظر می‌رسد فشار عصبی شایان توجهی به مربیان وارد می‌شود. بسیاری از آن‌ها در شرایط غیرمنطقی کار می‌کنند (ساعات طولانی کار، دستمزد کم، فدا کردن زندگی شخصی و خانوادگی، کمبود منابع کافی برای آماده‌سازی ورزشکاران).
- وجود بستهٔ پرداخت مناسب به مربیان تمام وقت (یا پاره وقت) در دوره‌ای چند ساله اجتناب‌ناپذیر است. قرارداد مربیگری آن‌ها باید آسودگی خیال و سود قابل قبولی فراهم آورد (تعطیلات، حقوق بازنشستگی). این سرمایه‌گذاری ضروری است.
- در شرایط مطلوب، مربیان برای مربیگری مناسب به وقت کافی نیاز دارند که معمولاً صرف پرداختن به امور تعداد کمی ورزشکار می‌شود. همچنین برای داشتن زندگی خانوادگی طبیعی به وقت نیاز دارند.
- باید به مربیان خصوصی ورزشکار اجازه داد همراه ورزشکار به مسابقات سفر کنند. اگر از سایر مربیان تیم حمایت کافی نشود، باید مربیان را برای حضور در بازی‌های المپیک و حفظ ارتباط مناسب با ورزشکارانشان تشویق کنیم.
- به طور خلاصه، موارد زیر چالش‌های مربیان به شمار می‌آید:
- محدودیت‌های مالی شخصی
- نبود اطمینان خاطر درازمدت

- تحت فشار بودن از طرف خانواده
- تبعیت محض از سیاست‌های سازمان یا باشگاه و مدیران
- تعداد ورزشکاران مستعد کم
- تعهد کم ورزشکاران
- تجهیزات و تسهیلات محدود
- منابع برنامه‌ای محدود
- حریف‌های تمرینی کم
- حمایت اندک سایرین.

فرمول پیروزی روشن است: مربیان تمام وقت، کاملاً ورزیده، مورد حمایت بایسته، کار کردن با شمار ناچیزی از ورزشکاران مستعد، و مجهز بودن به منابع برنامه‌ای کافی فرصت واقعی را برای به حداکثر رساندن توانایی بالقوهٔ ورزشکار مهیا می‌سازد.

ج) پرورش مربیان حرفه‌ای

در بسیاری از کشورها، ایجاد سامانه‌ای برای پرورش مربیان سطح بالا در ورزش یا به دست آوردن آن‌ها از جاهای دیگر اغلب دشوار است، اما باید با این چالش روبه‌رو شد، زیرا شکست در آن به معنی محدود کردن برنامه به سطحی پایین‌تر است. هر کجا برنامه‌های پرورش ورزشکار وجود دارد، باید برنامهٔ پرورش مربیان نیز وجود داشته باشد.

۱. سازمان ورزش باید با شناسایی نیازها و فرصت‌های پرورش مربیگری به شکل کاملاً اختصاصی کار را آغاز کند:

- چه کسانی در ورزش شما مربی‌اند؟ شایستگی‌های آن‌ها چیست؟ نیازهای تمرینی آن‌ها کدام است؟
- به چه سطحی از مهارت نیاز است؟ سطح جهانی؟ سطح ملی؟
- در پنج سال آینده به چه تعداد مربی در هر یک از سطوح نیاز است؟
- برای آموزش آن‌ها، چه منابع/ تجهیزات/ مدرسی وجود دارد؟
- آیا برنامه‌های تمرینی‌ای در ورزش شما وجود دارد که بتوانید از آن‌ها استفاده کنید؟
- مربیان و مدرسان ارزشمند در منطقهٔ شما چه کسانی‌اند؟ آیا می‌توانند به شما کمک کنند برنامه‌تان را طراحی کنید؟
- آیا ساختارهای ورزشی دیگری که برنامه‌های تمرینی مربی را با موفقیت اجرا کرده‌اند وجود دارند؟ چگونه می‌توانند در برنامه‌ریزی به شما کمک کنند؟

۲. وقتی نیازهایتان را شناختید و از سایر منابع اندیشه‌هایی به دست آوردید، می‌توانید برنامه‌ای را بریزید تا تلاش‌هایتان در تأمین اهدافتان جهت گیرند. تربیت مربی پروژه‌ای درازمدت است و به راهبردهای نظام‌مندی نیاز دارد. برنامه همچنین باید انعطاف‌پذیر و به نیازهای همواره در حال تغییر مربیان حساس باشد.

۳. باید به منابع موجود توجه داشته باشید. آیا منابع مالی زیر در صورت استفادهٔ معقول فرصت‌هایی را تأمین می‌کند که بتوانید برنامهٔ منظمی را برای پرورش مربیان در آینده بنا نهید؟

- فدراسیون‌های بین‌المللی
- همبستگی المپیک/ NOC
- رهبران دولتی یا دانشگاه‌ها.

۴. ویژگی‌های برنامهٔ تربیت مربی چیست؟

- جامع‌ترین برنامه‌ها تصدیق می‌کنند آموزش باید برای سطوح مختلف ورزیدگی تدارک دیده شود و معمولاً بین دو تا چهار سطح بنا نهاده می‌شود. سطح اول بسیار پایه‌ای و در راستای تشویق افراد است تا در کار کردن با اصول مبنایی و کار با مبتدیان کارآمد باشد.
- تربیت مربی با سه نیاز ارتباط دارد- دانش فنی ویژهٔ آن ورزش، نظریهٔ مربیگری، و تجارب عملی.
- دانش ویژهٔ ورزش شامل موضوعاتی مثل تکنیک، راهبرد، و برنامه‌ریزی ورزشی
- دانش نظری شامل موضوعاتی مانند روان‌شناسی، فیزیولوژی، بیومکانیک، اصول تمرین، آسیب‌های ورزشی، رژیم غذایی و نظایر آن.
- گواهینامهٔ گذراندن سطحی معین، گاه روش مهمی برای انگیزش مربیانی به شمار می‌رود که به دنبال آموزش بیشتر و کسب دستاوردهای آن‌اند.
- برنامه‌های مربیگری باید در پیدایش مربیان بیشتر و بهتر تشویق و ترغیب ایجاد کند.

۵. بازبینی فرصت‌های ممکن برای پرورش مربیان، مثل:

- کلینیک‌های تخصصی ورزش که مربیان ملی و بین‌المللی یا کارشناسان فنی در آن حضور می‌یابند.
- کلینیک‌های نظری مربیگری (برای مثال، فیزیولوژی ورزشی، گسترش برنامه‌های آموزش سالانه، تظریهٔ آموزش)
- برنامه‌های شاگرد و معلمی که در آن مربی آینده‌دار کم‌سابقه با مربی ارشد کار می‌کند و آموزش می‌بینند.
- آموزش تربیت بدنی در دانشگاه یا کالج
- تجربهٔ عملی در آموزش و سازماندهی ورزشکاران
- دستیابی به متون مربیگری، فیلم‌ها، تحقیقات، و نشریات ورزشی
- سمینارهای ماهانه دربارهٔ موضوعات خاص، دعوت از مربیان برای شرکت در جلسه با متخصصان (برای مثال، پزشکان) یا به بحث گذاشتن موضوعات خاص (برای مثال، چگونه ورزشکار را برانگیزانیم، تمرین‌های قدرتی، رژیم غذایی).

۶. برنامهٔ خود را بنا کنید:

- میزان و نوع دانش مورد نیاز در هر سطح و زمان مورد نیاز برای انتقال آن را مشخص کنید. این موضوع باید با سابقهٔ هر یک از کاندیداهای مربیگری تا حدودی هماهنگ باشد.

- برای هر سطحی از برنامهٔ آموزشی، باید منابعی را معرفی کرد.
- برنامه‌ای آموزشی برای پرورش آموزگاران کارآمد در همهٔ سطوح طراحی کنید یا آموزگارانی را بیابید که هم اکنون بتوانند در هر سطحی تدریس کنند.
- ساختاری برای اجرای دوره‌ها تعیین کنید. این موضوع را سازمان ستادی، احتمالاً NOC، انجام می‌دهد، اما نهادهای دولتی ورزشی و مؤسسات آموزشی باید به شرکت در آن تشویق شوند.
- مربیانی را که سطح ویژه‌ای را با موفقیت به پایان می‌برند با اهدای گواهی‌نامه‌های شایستگی به رسمیت بشناسید.

۷. مربیانی که برای آموزش انتخاب می‌کنید باید ویژگی‌های زیر را داشته باشند:

- تیزهوش، بسیار با انگیزه
- دانش ورزشی از جمله ویژگی‌های بدنی، فنی، و سایر نیازها
- علاقه به شرکت طولانی‌مدت در ورزش
- داشتن مهارت‌های تدریس
- ارتباطات بین فردی بسیار خوب
- داشتن وقت کافی
- خوش‌فکر، داشتن ویژگی‌های حل مسئله
- در حالت ایده‌آل، داشتن سابقهٔ آموزشی مطلوب در تربیت بدنی یا تجربهٔ فراوان در ورزش
- درستکاری.

۸. مشخص کنید چگونه می‌خواهید مربیان را در دوره‌ای طولانی‌مدت که مستلزم کار سخت است حفظ کنید.

همبستگی المپیک به همراه IFها و شبکه‌ای از مراکز آموزشی سطح بالا، فرصت‌های آموزش مربیگری را در سطح منطقه یا در این مراکز آموزشی عرضه می‌کند. اطلاعات لازم برای دسترسی به این برنامه‌ها را از NOC خود دریافت کنید.

د) برنامهٔ گواهینامهٔ ملی مربیگری

انجمن مربیگری کانادا (CAC) الگوی خوبی را برای کسانی که علاقه‌مند به جستجوی روش‌های تربیت مربی‌اند تأمین کرده است. برنامهٔ گواهینامهٔ ملی مربیگری آن‌ها برنامهٔ آموزشی پنج سطحی را برای مربیان بیش از ۶۰ ورزش مختلف عرضه می‌دارد. جزئیات برنامه‌های گوناگون CAC را در وب‌سایت آن بیابید: www.coach.ca.

دومین الگو برنامهٔ جدیدی است که در بریتانیا عرضه می‌شود. این برنامه را نهادهای ملی و دولتی ورزش و آژانس‌های سرمایه‌گذاری گوناگون و اصلی کشور حمایت می‌کنند و نهاد مربیگری ورزش‌های بریتانیا هدایت آن را برعهده دارد. چارچوب کاری مربیگری مبانی برنامه بنا نهاده شده است، سپس راهبردها و برنامه‌هایی برای تولید نتایج مطلوب طراحی کردند. هدف چارچوب کاری ایجاد سامانهٔ جهانی هدایت مربیگری در سال ۲۰۱۶ است. اطلاعات بیشتر در این باره را در این وب سایت زیر می‌یابید: www.sportscoachuk.org.

ه) استخدام مربیان خارجی

اغلب، سریع‌ترین راه برای دستیابی به مربیگری سطح بالا، وارد کردن فرد متخصص است. این کار نتیجهٔ مطلوبی به دنبال دارد، اما گاه ممکن است نتایج آن دلسردکننده باشد. مجدداً یادآوری می‌کنیم ضروری است دقیقاً بدانیم چه چیزی لازم داریم و برنامه‌ای ملموس را پی‌گیریم. بسیار مهم است که مربیان داخلی برای یادگیری بیشتر، کار مربیان خارجی را با علاقه مشاهده و دنبال کنند.

فواید استخدام مربیان خارجی:

- تخصص فوراً در دسترس قرار می‌گیرد.
- آثار مثبت غیرمستقیمی دارد، مثل ایجاد الگویی خوب برای مربیان جوان‌تر یا ایجاد برنامه‌های تمرینی یا کمال‌گرایی.
- اغلب پیشرفت چشمگیری در برنامه دیده می‌شود.

نقاط ضعف استخدام مربی خارجی:

- ممکن است از نظر دستمزد، سفرها، و تأمین هزینه‌های زندگی پرهزینه باشد.
- مربی‌ها (و خانواده‌هایشان) ممکن است، به دلیل کاهش توانایی‌شان در انجام سنت‌ها، با شوکی فرهنگی مواجه شوند.
- ممکن است مشکلات زبانی وجود داشته باشد.
- اقامت مربی ممکن است محدود باشد.
- اغلب، پس از بازگشت مربی خارجی، تخصصی واقعی از وی باقی نمی‌ماند.

آیا بهتر نیست بودجه‌ای که خرج وارد کردن مربیان خارجی می‌شود صرف بناگذاری برنامهٔ مستمر آموزش مربیان محلی شود؟

یکی از برنامه‌های همبستگی المپیک، فرصت‌هایی را برای کارشناس بین‌المللی مورد تأیید IF مربوط فراهم می‌سازد تا در کشوری دیگر، اوقاتی را با مربیان محلی برای گسترش ساختار ورزشی ملی سپری کند. این راهبرد، دسترسی سریع به متخصص خارجی را با آموزش مربیان محلی ترکیب می‌کند. برای کسب اطلاعات بیشتر در این باره و دیگر برنامه‌های همبستگی المپیک به NOC خود مراجعه کنید.

و) آیا مربیان باید حقوق بگیرند؟

این واقعیت است که ورزشکاران سطح جهانی را مربیان داوطلب یا حقوق‌بگیر پرورش می‌دهند. چنین مربیانی- داوطلب یا حقوق‌بگیر- باید چند ویژگی مشترک داشته باشند، مانند توانایی کار کردن در ساعات طولانی، مقادیر زیاد انگیزش و دانش، و توانایی در برقراری ارتباط مؤثر بین ورزشکار- مربی.

آیا به مربیان باید حقوق داد؟ به برخی بله. مربیان باید تمام وقت یا پاره‌وقت مربیگری کنند، بنابراین باید مورد حمایت مالی قرار گیرند. با پرداخت حقوق، از بعضی از آن‌ها سپاسگزاری یا به آن‌ها انگیزه داده می‌شود. از سوی دیگر، برخی مربیان منابع امرار معاش یا شغل‌های دیگری دارند و پول انگیزهٔ آن‌ها نیست. حضور در ورزش، تعامل با مردان و زنان جوان، مسافرت و چالش‌های فراوانی که در تلاش برای افزایش توان ورزشکاران با آن درگیر می‌شوند انگیزهٔ آن‌هاست.

زمانی که محیط کاری، تعهد، و مسئولیت‌های مربی خود را بازنگری می‌کنید، اهمیت پرداخت حقوق یا حق‌الزحمه به آن‌ها را از خود بپرسید. هنگامی که می‌کوشید برنامهٔ آن‌ها را گسترش دهید بزرگ‌ترین مشکلات یا عوامل ناکامی مربیان را پرس‌وجو

کنید. آیا به حقوق نیاز دارند یا به تضاد بین مربیگری و شغل یا خانواده‌شان؟

در کشورهایی که پرداخت حقوق و دستمزد مقدور نیست، مشوق‌های مالی دیگری وجود دارد؟ برای مثال، آیا کارفرما می‌تواند بی‌آنکه از حقوق کارمندان خود بکاهد بخشی از وقت آن‌ها را در اختیار خودشان بگذارد؟ آیا شکل‌هایی از قدردانی یا جوایز که فقدان حمایت مالی را جبران کند وجود دارد؟ آیا از مربیان داوطلب سازمان ورزشی واقعاً قدردانی و سپاسگزاری می‌شود؟ این حمایت را چگونه ابراز می‌کنید؟

ز) روابط بین مربیان و سایرین

در محیط مربیگری روزانه ارتباط مربی با ورزشکار خیلی مهم است. افزون بر این، مربی و همهٔ متخصصانی که کارکنان را حمایت می‌کنند (فیزیوتراپیست‌ها، متخصصان علوم ورزشی/ پزشکی) باید کار کردن در کنار هم و مؤثر با هم را بیاموزند.

در سطوح اولیهٔ پیشرفت ورزشی، مربیان اغلب خودشان هر کاری را که باید انجام شود انجام می‌دهند: جذب، فراخوان و آموزش ورزشکاران، سازماندهی تمرین‌ها و سفر برای انجام مسابقات، درآمدزایی، مشورت دادن به ورزشکاران، مدیریت برنامه‌ها، و نظایر آن. هر چه سطح تمرین ورزشی ارتقا می‌یابد، مربیان برای تمرکز کامل‌تر بر امر مربیگری به کمک‌های بیشتری نیاز دارند.

این بدان معناست که مربی باید با مدیران، اولیا، سازماندهندگان، جمع‌آورندگان کمک، مسئولان باشگاه، گروه پزشکی، و دیگر کارشناسان و مسئولان سازمان همکاری کند. این افراد از مربیان و ورزشکاران حمایت می‌کنند و ورزش آن‌ها را تقویت می‌کنند. آنچه همه را به هم پیوند می‌دهد اهداف مشترک است، مانند تأمین تجربیات خوب برای جوانان در ورزش.

ح) پرسش‌ها

۱. وضعیت مربیان در ورزش یا سامانهٔ ملی خود را شرح دهید. چه مواردی مطلوب و چه مواردی به بهتر شدن نیاز دارد؟

۲. بهتر شدن وضعیت مربیان وظیفهٔ کیست؟ چگونه آن را انجام می‌دهید؟

۳. نیازهای ویژهٔ مربیگری شما چیست؟ چگونه آن‌ها را تأمین می‌کنید؟

۴. نیازهای ویژهٔ مربیان شما چیست؟ چگونه آن‌ها را تأمین می‌کنید؟

۵. در ایجاد شرایط ایده‌آل برای مربیان تا بتوانند به اهدافشان در کار با ورزشکاران دست یابند، چه کاری می‌توانید انجام دهید؟

۶. آیا ورزش شما به مدیر عملکرد در سطح بالا نیاز دارد تا برنامه‌های عملکرد فنی عالی ورزش شما را راهبری و مدیریت کند؟ اگر بله، چگونه می‌توانید بدان دست یابید؟

۷. ویژگی‌های مورد نیاز مربیان اگر خواهان دستیابی به موفقیت با ورزشکاران نخبه‌اند چیست؟

فصل ۵۸

دکتر عباسعلی گائینی

پرورش ورزشکاران

الف) مقدمه ۴۰۰

ب) الزامات اساسی ۴۰۰

ج) برنامهٔ شغلی ورزشکار ۴۰۳

د) پرسش‌ها ۴۰۷

الف) مقدمه

می‌دانیم اکثر مدال‌ها و رکوردها را ورزشکارانی کسب می‌کنند که از برنامه‌های آموزشی نظام‌مند و جامع سود می‌برند و کسانی که حمایت‌های لازم را متناسب با نیازهایشان دریافت می‌کنند. نیازهای اساسی ممتاز شدن ورزشکاران چیست و چگونه با این الزامات در روش زندگی و دیگر تعهداتشان همساز می‌شوند؟

ب) الزامات اساسی

NOC در مطالعه‌ای پیمایشی از پانزده ورزشکار برندهٔ مدال و هفت مربی آن‌ها دربارهٔ برنامه‌های آماده‌سازی برای شرکت در بازی‌های المپیک و شرایطی که در آنجا با آن روبه‌رو شدند به نتایج زیر دست یافت:

- ورزشکاران برای آنکه از عهدهٔ آموزش‌های پایه‌ای و نیازهای شخصی برآیند به حمایت‌های مالی بیشتری نیاز دارند. بدون دستیابی به چنین پشتیبانی مالی با مشکل مواجه می‌شوند.
- ورزشکاران خواستار کمک و فرصت برای برنامه‌ریزی یا استمرار شغل‌های آینده‌شان در سال‌های تمرینی خودند و بلافاصله پس از بازنشستگی از مسابقات مطمئناً به کمک‌هایی نیاز خواهند داشت. وجود رویهٔ موفق در این حوزه، بسیاری را به ادامهٔ درازمدت تمرین تشویق خواهد کرد.
- کسانی که به دنبال مدال‌اند چند سال پیش از بازی‌های المپیک در رقابت‌های جهانی به ۲۵ تا ۳۵ ساعت تمرین در هفته نیاز دارند. زمان و تعهد در کسب مدال صد در صد ضروری است. بیشترین ورزشکاران بین ۱۲ تا ۱۸ ساعت در هفته تمرین شدید می‌کنند.
- کمبود ورزشکاران تیم ملی خیلی کیفی در سامانه تا حدودی پیامد برنامه‌های توسعه‌ای ضعیف، کمبود زمان و جانفشانی‌های لازم برای برتری، و فقدان حمایت یا تشویق به ادامهٔ حضور درازمدت است.
- سامانه نه تنها انگیزه‌ها و مشوق‌های خاص را برای تداوم حضور در مسابقات در بازی‌های المپیک آینده برای بهترین ورزشکاران تأمین نمی‌کند، بلکه برای ماندن در ورزش بعد از پایان دوران ورزشکاری (برای مثال، به عنوان مربی) نیز جاذبه‌ای ندارد.
- تقریباً همهٔ ورزشکارانی که با آن‌ها مصاحبه شد، به دلیل احتمال کسب جوایز نقدی حاصل از برنده شدن انگیزه پیدا نکردند، اما از اینکه فرصت داشتند بخشی از تیم المپیک باشند خرسند و مفتخر بودند.

بنابراین، الزامات اساسی و ویژهٔ پرورش ورزشکاران خیلی کیفی چیست؟

۱. **مربیگری.** بی‌شک، کیفیت مربیگری و رابطهٔ مربی- ورزشکار ویژگی‌های ضروری پیشرفت ورزشکار است. سایر عوامل به تنهایی چندان اهمیتی ندارند.

- کیفیت مربیگری کیفیت محیط تمرین را تعیین می‌کند. ورزشکاران بدون مربیان خیلی کیفی که برنامهٔ تمرینی هوشمندانه‌ای را ایجاد و هدایت می‌کنند پیشرفت زیادی نخواهند کرد.
- تعهد مربی در موفقیت و تعیین اهداف واقعی، وضعیت تمرین‌ها را سروسامان می‌دهد.
- زمانی که مربی در اختیار دارد برای محقق کردن تمرین‌های کافی مهم است. زمان در اختیار اغلب به مدت زمانی بستگی دارد که مربیان بابت انجام فعالیت‌های مربیگری حقوق دریافت می‌کنند.

- تعداد ورزشکارانی که مربی باید تمرین دهد بر کیفیت تمرین‌ها تأثیر می‌گذارد؛ هر چه تعداد ورزشکاران کمتر باشد، برای تمرین‌کنندگان بهتر است.
- به غیر از مربیگری، تعداد مسئولیت‌هایی که مربی باید انجام دهد (برای مثال، درآمدزایی، مدیریت) از توانایی وی برای مربیگری موفقیت‌آمیز می‌کاهد.

۲. **ورزشکاران.** داشتن استعداد ویژه، انگیزهٔ قوی، و تمایل به کار فوق‌العاده سخت، جملگی ویژگی‌های ورزشکار موفق به شمار می‌روند. یافتن این افراد و تشویق آن‌ها به توجه به استعدادهایشان تا رسیدن به موفقیت، اغلب چالش اصلی است. گاه، برای موفقیت در پرورش ورزشکاران تا سطح بالا و قابل قبول، برنامهٔ استعدادیابی باید در کنار برنامه‌های پرورشی برای کمک به آن‌ها اجرا شود.

بدیهی است در کشورهایی که منابع انسانی، تجهیزات، فرصت‌های مسابقه، و تأمین بودجه محدود است ممکن است فرصت کافی برای آنکه جوانان بتوانند در ورزشی حضور پیدا کنند و سرآمد شوند پدید نیاید. در صورت لزوم، مدیران ورزشی باید منابع محدود خود را به تعدادی از رشته‌های ورزشی اختصاص دهند تا پیشرفت چشمگیری به دست آورند.

۳. **تأسیسات و تجهیزات.** عدم دسترسی به تأسیسات و تجهیزات مناسب عامل کاهش پیشرفت ورزش است. ورزشکاران دشوار بتوانند تا بالاترین سطوح پیشرفت کنند، مگر آنکه این مشکل حل شود. با وجود این، بسیاری از ورزشکاران المپیکی به دلیل انگیزهٔ بالا و تعهدشان به سخت‌کوشی- علی‌رغم تأسیسات و تجهیزات تمرینی غیر استاندارد- موفق بوده‌اند. نمونه‌های بسیاری می‌توان دید که مربیان و ورزشکاران برای ایجاد محیط مناسب، چاره‌ای موقتی یافته‌اند. غلبه بر شرایط سخت تمرین باعث تقویت ارادهٔ ورزشکار می‌شود و هنگام مسابقات سخت، برای وی مزیتی به شمار می‌رود.

لازم است مدیران ورزش به ایجاد محیط مثبت تمرین کمک کنند. پیشنهادات زیر در گسترش تأسیسات و تجهیزات مؤثرند:

- نیازهای تأسیساتی و تجهیزاتی خود را کاملاً شناسایی کنید. لازم است آنچه می‌خواهید و میزان اولویت آن را دقیقاً بدانید.
- بکوشید نیازهای ورزشی‌تان را به مسئولان مدارس، مقامات محلی یا سیاسی، گروه‌های نظامی، بازرگانی، خدماتی یا سازمان‌های دولتی بشناسانید. ببینید آیا می‌توانند کمک کنند یا مشاوره دهند.
- برای گسترش برنامه یا خط‌مشی برای به دست آوردن نیازهای خود، با دیگر گروه‌های ورزشی یا محلی همکاری کنید.

- بررسی کنید آیا حمایت‌های مشترک در تأمین تجهیزات یا لباس با شرایط قابل قبولی تأمین می‌شود.
- تنظیم موافقتنامه‌های تضمین هزینه یا امتیاز رسمی ویژهٔ انواع کالاها یا پول نقد را در ازای استفادهٔ شرکت‌ها از نام و نشان شما یا به کارگیری عنوان «حامیان رسمی» بررسی کنید.
- به فدراسیون‌های بین‌المللی ویژه مراجعه کنید و بررسی کنید آیا می‌توانند با طراحی تأسیسات ورزشی یا تأمین تجهیزات به شما کمک کنند.
- برای گسترش کیفیت تمرین، به تمرین در بخش‌های مختلف سال در تأسیسات موجود در مکان‌های دیگر توجه کنید.
- مطمئن شوید همهٔ تأسیسات تمرینی در دسترس یا ممکن در جامعه‌تان را می‌شناسید. ممکن است در دستیابی به تأسیسات موجود دشواری داشته باشید. اگر چنین است باید بررسی کنید چه نوع راهبردی برای مدیر آن تأسیسات با موفقیت همراه است.
- برگزاری بازی‌ها یا مسابقات بزرگ اغلب فرصتی برای دولت‌ها ایجاد می‌کند تا تأسیسات و تجهیزات جدیدی به وجود آورند.

۴. **حمایت از ورزشکار.** اگر ورزشکار خواهان دست یافتن به اهداف بلند و معقولی است، باید نظام حمایتی مکفی برای تأمین آن فرصت به‌وجود آورد. به جز پیش‌نیازهای بدیهی مربیگری کارآمد و تأسیسات کافی، ورزشکاران سطح ملی ممکن است به موارد زیر نیاز داشته باشند:

- نگرش منعطف مدرسه یا کارفرما: ورزشکاران سطح بالا ممکن است مجبور باشند ۳۵ ساعت در هفته یا بیش از آن را تمرین جدی کنند.
- استراحت و رژیم غذایی مناسب
- دسترسی به کمک‌های پزشکی و فیزیوتراپی در صورت نیاز
- انگیزش و تشویق‌های بی‌وقفه که محیط تمرینی مثبتی به وجود می‌آورد و اهداف ورزشکار را حمایت می‌کند.

۵. **حمایت‌های مالی.** تأمین پول برای مقاصد تمرینی و مسابقه‌ای وظیفه‌ای دائمی است. دولت‌ها معمولاً مجبورند منابع مالی زیادی را که ورزشکاران برای موارد زیر نیاز دارند، تأمین کنند:

- پرداخت هزینه‌های سفر و مسابقه
- پوشش هزینه‌های تمرین و زندگی
- پوشش هزینه‌های آموزشی
- جبران اوقات بیکاری
- تأمین مربیگری کافی یا دسترسی به تأسیسات.

۶. **حمایت اداری.** برای گسترش برنامهٔ جامع تمرینی و مسابقه‌ای، برنامه‌ریزی خوب و با درجه‌بندی قابل قبول از حمایت اداری نیاز است. در شرایط مطلوب، مربی باید مربیگری کند، ورزشکار باید تمرین کند، و مدیران باید سایر کارهای دیگر را انجام دهند. حمایت اداری عبارت است از پرداختن به نامه‌نگاری‌ها و مقدمات سفر، درآمدزایی، آماده کردن تجهیزات و تأسیسات تمرینی، ارتباط با رسانه‌ها، تبلیغ، جلسات، و مواردی از این دست. فوق‌العاده مهم است که مدیران بدانند نقطهٔ کانونی و اصلی فعالیت‌هایشان، ورزشکار و مربی است.

۷. **مسابقه.** مسابقه در سطح و تواتر درست، برای پیشرفت ورزشکاران ضروری است. مسابقه نقطهٔ کانونی اهداف تمرینی و انگیزشی مهم در تمرین روزانه است. مسابقه آزمونی نهایی است که همهٔ عوامل مانند مهارت، بدن‌سازی، دانش، انگیزش،

و راهبردها را با هم آزمون می‌کند. ارزیابی دقیق نتایج مسابقه به مربی اجازه می‌دهد نقاط ضعف و قوت را با دقت معلوم کند و در صورت نیاز تمرین را جرح و تعدیل کند.

ج) برنامهٔ شغلی ورزشکار

مجهز کردن ورزشکاران به خطوط راهنما و ابزارهای لازم به آن‌ها کمک می‌کند تا تمرین، مسابقه، و زندگی روزانهٔ خود را با موفقیت اداره کنند. جدولی که در پی می‌آید چرخهٔ زندگی ورزشکار را نشان می‌دهد. این جدول مراحل مختلف زندگی، از طفولیت تا بزرگسالی و مراحل مختلف پیشرفت ورزشکار، از جمله پیشرفت ورزشی، روانی، جسمانی و روانی- اجتماعی را نشان می‌دهد. جدول همچنین شامل مراحل پیشرفت دانشگاهی و حرفه‌ای ورزشکار نیز می‌شود. برای هر یک از این مراحل، نمودار بسیاری از ذینفعان درگیر از جمله والدین، خواهر و برادر، همسالان، و مربیان را برجسته می‌کند.

برای تأمین حمایت‌هایی که ورزشکار هنگام شغل ورزشی‌اش و پس از آن نیاز دارد، IOC برنامهٔ شغلی ورزشکار (ACP)[1] را که سه محور اصلی دارد تهیه کرده است: تحصیل، مهارت‌های زندگی، و شغل.

تحصیل

ورزشکاران مقدار زیادی از وقت خود را به ورزش اختصاص می‌دهند، لذا مهم است که فرصت‌های تحصیل را از دست ندهند. شیوه‌های بسیار متفاوتی از ادامهٔ تحصیل وجود دارد، از جمله سنتی (ابتدایی/ متوسطه/ دانشگاه)، آموزش از راه دور، آموزش الکترونیک، و معلم خصوصی. ورزشکاران باید بتوانند شیوه‌ای از تحصیل را انتخاب کنند که با فعالیت‌های ورزشی‌شان به بهترین شکل تناسب داشته باشد.

ارتباط با تأمین‌کنندگان تحصیل، برای آگاه نگه داشتن آن‌ها از تعهدات ورزشی دانش‌آموز/ ورزشکار و برای دریافت کمک به موقع اهمیت زیادی دارد.

سناریو. ورزشکار ۱۷ ساله‌ای در دبیرستان تحصیل می‌کند. برای ورزشکاران، این سال از هر دو جنبهٔ ورزش و مدرسه مهم است. می‌توانید با توصیه به ورزشکار برای ملاقات با مشاور/ معلمان دروسش در آغاز هر سال/ نیم‌سال از وی حمایت کنید. در این ملاقات، وی تقویم ورزشی و تعهداتش را مقایسه می‌کند و اگر در تاریخ‌ها تداخل وجود داشته باشد، دربارهٔ اقداماتی که باید به عمل آورد بحث می‌شود. اگر امتحانات هم‌زمان با مسابقه باشند، معلم باید ورزشکار را تشویق کند امتحان را پیش از موعد و قبل از مسابقه بدهد. یا شخص مورد تأییدی را از تیم انتخاب می‌کند تا امتحان را در زمان مقرر هنگام مسابقات بدهد.

مهارت‌های زندگی

هر کس با توجه به زندگی روزانه‌اش، شکلی از مهارت‌های زندگی را استفاده می‌کند، که شامل مدیریت خود، خانه یا خانواده، انجام کار با حقوق یا بدون حقوق یا اشتغال به تحصیل می‌شود. همچنین، به عنوان مهارت‌های قابل انتقال یا مهارت‌های شخصی دیده می‌شود، زیرا گسترش مهارت‌ها در یک حوزه از زندگی (ورزش) به دیگر حوزه‌ها (تجربهٔ کار) منتقل می‌شود. آموختن مهارت‌های زندگی مستلزم کمک به ورزشکاران است تا تشخیص دهند چه مهارت‌هایی دارند و چگونه آن مهارت‌ها را با تجربه‌های زندگی سازگار می‌کنند. موضوعاتی که بخشی از آموختن مهارت‌های زندگی است عبارت‌اند از:

- بهداشت و تغذیه
- برنامه‌ریزی مالی

1. athlete career programme

سن	۵	۱۰	۱۵	۲۰	۲۵	۳۰	۳۵
رشد روانی و جسمانی	کودکی		نوجوانی		بزرگسالی		
رشد روانی - اجتماعی	والدین - برادر خواهر - همسالان		همسالان - مربی - والدین		والدین - مربی		خانواده - (مربی) - خواهر برادر
رشد دانشگاهی	تحصیلات ابتدایی		تحصیلات متوسطه	تحصیلات عالی تحصیلات شغلی		تحصیلات رسمی یا غیررسمی	
رشد حرفه‌ای (شغلی)				والدین - مربی	خانواده - (مربی) - خواهر برادر		شغل حرفه‌ای
رشد ورزشی	عضویت		پیشرفت		عملکرد		
	• آمادگی جسمانی، فنی، تاکتیکی و روانی						

تحصیلات	**تحصیلات ابتدایی** • مدارس ورزشی • برنامهٔ درسی تعدیل شده • پرستاران، همراهان	**تحصیلات دبیرستان** • مدارس ورزش • کلاس‌های ورزش • برنامهٔ درسی تعدیل شده (محتوی/ تقویم روزانه، هفتگی و/ یا سالانه) • برنامهٔ زمان‌بندی منعطف امتحانات • آموزش اینترنتی • مسافرت معلمان با ورزشکار	**تحصیلات عالی** • دانشگاه‌های ورزش • برنامه‌های درسی تعدیل شده (محتوی/ تقویم روزانه، هفتگی و/ یا سالانه) • برنامهٔ زمان‌بندی منعطف امتحانات • آموزش اینترنتی	
شغل			**تحصیلات حرفه‌ای** • همکاری با بخش‌های عمومی یا خصوصی برای ایجاد زمان‌بندی منعطف • دسترسی به شبکه‌های مختلف ارجاع شغل	**شغل حرفه‌ای** • همکاری با ارتش، پلیس، و دولت در بخش عمومی یا خصوصی برای ایجاد برنامه‌ریزی منعطف • کاریابی

مهارت‌های زندگی مهارت‌های امرار معاش			• مدیریت زمان (هدف‌چینی) • وجههٔ فردی و شناساندن آن به ورزشکاران • اثرگذاری اجتماعی • ارتباط (روابط بین فردی)	
		• هدف‌چینی	• مذاکره	
		• آشپزی	• یافتن و کار کردن با حامیان	
		• آشنایی با تنظیم خرج و دخل (هدف‌چینی)	• آشنایی با بودجه و مدیریت مالی	
		• کار با رسانه‌ها		
		• مدیریت سفر		• آمادگی استخدام
		• مهارت‌های مطالعه		• تحول
		• جلوگیری از تندرستی / داروها در ورزش		
مهارت‌های روانی-اجتماعی		• تصمیم‌گیری و حل مسئله • تفکر انتقادی و خلاق • مهارت‌های ارتباطی و بین فردی • خودآگاهی و همدلی		
	• کنار آمدن با عواطف و استرس			
	رشد فردی			

- مدیریت زمان
- آموزش رسانه‌ها
- سخنرانی در جمع
- هدف‌چینی
- تصمیم‌گیری و حل مسئله
- تفکر خلاق و انتقادی
- مهارت‌های ارتباطی و بین فردی
- خودآگاهی و همدلی
- کنار آمدن با عواطف و تنش عصبی
- کار با حامیان و بنگاه‌ها
- مهارت‌های کارآفرینی.

استخدام

برای کمک به ورزشکاران برای عبور از مراحل کلیدی که در جستجوی استخدام‌اند، به مراحل زیر توجه کنید. هر مرحله ورزشکار را ملزم می‌کند دربارهٔ گزینه‌های مختلف بیندیشد.

- **شناسایی**. تهیهٔ نیم‌رخ شخصی آن‌ها؛ این مرحله به ورزشکار کمک می‌کند تا علایق، تمایلات، و تجربیات خود را تشریح کند.
- **جستجو**. تولید اندیشه‌های شغلی؛ این مرحله به ورزشکار اجازه می‌دهد از نیم‌رخ شخصی خود در تولید اندیشه‌های شغلی استفاده کند و هر کدام را که با شغل مورد علاقه‌شان همسویی دارد انتخاب کند.
- **تصمیم‌گیری**. طبقه‌بندی مشاغل مورد علاقه؛ در این مرحله ورزشکار می‌تواند علایق خود را طبقه‌بندی، سازماندهی و/ یا مقایسه کند. همچنین می‌تواند اطلاعات را دربارهٔ صنایع، مشاغل، و دوره‌های آموزشی بازنگری کند و با سازمان‌های مربوط به مشاغل مورد علاقهٔ خود تماس بگیرد.
- **خلاصه‌نویسی**. تعیین مسیر شغلی خود؛ این مرحله خلاصه‌ای از نیم‌رخ شخصی ورزشکاران و دلخواه‌ترین مشاغل مورد علاقهٔ خود را در اختیار آن‌ها می‌گذارد. ترغیب می‌شوند خلاصهٔ وضعیت خود را بازتاب دهند، اندیشه‌هایشان را یادداشت کنند و سپس خلاصهٔ آن‌ها را در ترسیم مسیر شغلی‌شان استفاده کنند.
- **برنامه‌ریزی**. برنامه‌ریزی خط سیر شغلی ورزشکاران؛ در این مرحله ورزشکار می‌تواند به خط سیر شغلی پی ببرد و برای تعیین اهداف شغلی و مراحل اقدام فعالیت‌هایی انجام دهد.
- **عمل**. اجرای برنامهٔ خود؛ این مرحله زنجیره‌ای از مراحل را در اختیار ورزشکار قرار می‌دهد و به ورزشکار کمک خواهد کرد تا برنامهٔ خط سیر شغلی خود را عملی کند.

عوامل مؤثر بر شغل عبارت‌اند از: ورزش، تجربهٔ کاری، مشارکت اجتماعی، استخدام، وظایف زندگی، فعالیت‌های کاسبی، فعالیت‌های فرهنگی، تمرین، تحصیل، علایق، و کارهای داوطلبانه. موضوعاتی که به ورزشکار کمک می‌کنند تا شغل خود را

بیابد عبارت‌اند از:

- کارآموزی در شغل
- اطلاعاتی برای تهیهٔ رزومه
- جستجوی کار
- آمادگی مصاحبه
- بازنمایی مهارت‌ها.

سناریو. ورزشکار دختر ۱۸ ساله‌ای دارید که سال پایانی دبیرستان را پشت سر می‌گذارد. فراغت دو هفته‌ای از مسابقه و تمرین دارد که به وی اجازه می‌دهد گزینه‌های کاری گوناگونی را بررسی کند. ورزشکار به تجربه کردن شغل و یا استقرار در کار اشتیاق نشان می‌دهد.

می‌توانید با در اختیار قرار دادن اطلاعات زیر دربارهٔ نوع و فواید کارآموزی و نیز چگونگی یافتن شرایط کاری، از ورزشکار حمایت کنید.

کارآموزی ممکن است با حقوق یا بدون حقوق باشد. ممکن است چند روز، چند هفته، یا یک سال طول بکشد. شرایط کاری سازمان یافته، کارورزی یا کار داوطلبانه باشد.

فواید تجربه کردن شغل عبارت‌اند از:

- بصیرت نسبت به آنچه شغل دربردارد
- تجربهٔ سازمان یافته، نظارت شده، و عملی
- مهارت‌های کاری مفید که در محیط کار درک می‌شود
- اطمینان به توانایی خود در یادگیری و خبرگی در وظایف جدید
- مهارت‌های کاری/ زندگی مانند برقراری ارتباط مؤثر یا کار کردن در گروه‌ها
- فرصتی برای نشان دادن تعهد و قابل اتکا بودن
- اضافه شدن سابقه‌ای جدید به سابقهٔ کاری شما
- فرصتی برای استخدام.

برای یافتن شرایط کاری، صنایع یا مشاغلی را جستجو کنید که با توانایی‌ها و علایق ورزشکار همخوانی داشته باشد. دانش‌آموزان و دانشجویان می‌توانند از مدارس، دانشکده‌ها، یا دانشگاه‌های خود کمک بگیرند. یافتن فرصت کارآموزی مانند یافتن کار است. برخی از موارد زیر را امتحان کنید:

- جستجو در دفترچهٔ راهنما و تلفن شرکت‌ها
- جستجو در وب‌سایت‌های آنلاین کمپانی
- پرس‌وجو از دوستان و بستگان
- کار داوطلبانه.

ورزشکاران خود را تشویق کنید از دفتر روزانه یا دفتر پیشرفت کار برای ثبت تجربیاتشان استفاده کنند، و مهارت‌هایی را که تمرین می‌کنند یا می‌آموزند فهرست کنند. آن‌ها را به پرسیدن زیاد تشویق کنید. اطمینان حاصل کنید که ورزشکارانتان شرایط بیمهٔ کارآموزی را بررسی می‌کنند.

اطلاعات بیشتر دربارهٔ برنامهٔ شغلی ورزشکار IOC را می‌توان در سایت www.olympic.org/iocacp به دست آورید.

د) پرسش‌ها

۱. شرایط مثبت و منفی فراروی ورزشکاران نخبه در ورزش شما چیست؟

۲. برای شرایط منفی، چگونه می‌توانید وضعیت را بهبود بخشید؟

۳. آیا فرایند نظام‌مندی که از طریق آن مربیان به طور منظم مسائل ورزشکاران را به بحث بگذارند وجود دارد؟ اگر خیر، آیا وجود این فرایند سودمند خواهد بود؟

۴. آیا NOC یا سازمان ورزش در کشور شما، برنامهٔ کمک یا خدمات به ورزشکاران دارد (حمایت‌های مالی، مشاوره، اشتغال‌زایی و مانند آن)؟ یکی از این موارد یا موارد مورد نیاز را برای گسترش برنامهٔ موجود شرح دهید؟

فصل ۵۹

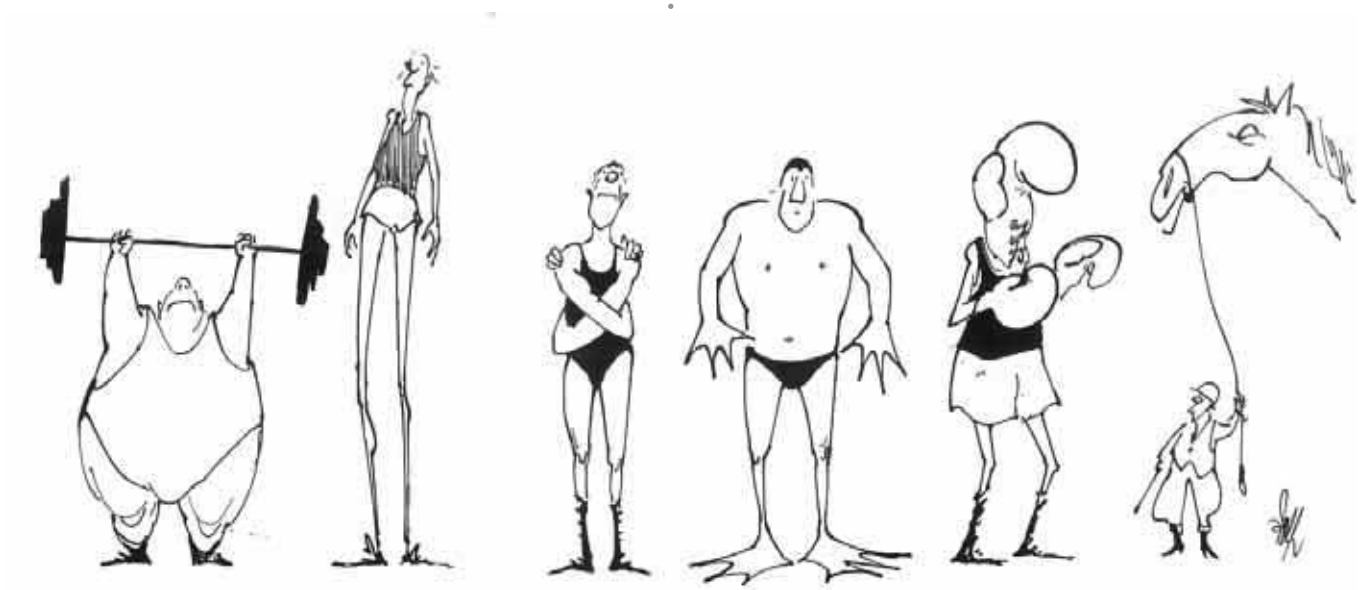
دکتر عباسعلی گائینی

استعدادیابی

الف) مقدمه ۴۱۰

ب) برنامه‌ریزی استعدادیابی ۴۱۱

ج) پرسش‌ها ۴۱۲



الف) مقدمه

بیشتر سیستم‌های تمرینی به ویژه سیستم‌های موجود در مراحل اولیهٔ پیشرفت، برنامه‌های استعدادیابی ندارند. چند دلیل می‌تواند داشته باشد: صرف کردن همهٔ انرژی برای خود تمرین‌ها، چه ورزشکار مستعد باشد و چه نباشد؛ دلیل دیگر، گسترش نداشتن یا سنتی بودن ورزش مربوط است که باعث می‌شود تعداد اندکی به آن اقبال نشان دهند و در آن شرکت کنند. با وجود این، برخی انواع برنامه‌های استعدادیابی را در شروع سیستم‌های تمرینی خود می‌گنجانند که دلایل آن عبارت‌اند از:

- اگر هدف گسترش ورزشکاران سطح عالی باشد، برای پیشرفت و تکامل ورزشکاران جوانی که کیفیت‌هایی دارند که برای دست یافتن به موفقیت ضروری‌اند کارآمدی دارد.
- اگر ورزشکارانی شناسایی شده‌اند که توانایی‌های فوق‌العاده‌ای دارند، اعتماد به نفس آن‌ها را افزایش می‌دهد.
- به ایجاد گروه بزرگ‌تری از ورزشکاران مستعد کمک می‌کند و رقابت‌جویی بین آن‌ها در تمرین‌ها را افزایش می‌دهد.
- برنامهٔ استعدادیابی مستلزم به کارگیری دانشمندان علوم ورزشی است که به تمرین‌ها و ارزیابی منظم ورزشکاران کمک می‌کنند.
- برای سرآمد شدن و یا به ورزشکار خوب تبدیل شدن، بسیاری از جوانان فرصت‌ها را از دست می‌دهند که ریشه در این نکته دارد که نمی‌دانند چه ویژگی‌ها و علایق اجتماعی‌ای دارند و به سوی ورزش‌هایی هدایت نمی‌شوند که می‌توانند در آن‌ها بی‌نظیر شوند.

در جستجوی کودک مستعد، به چند اصل مهم توجه داشته باشید:

- فعالیت بدنی رشد کودک را تحریک می‌کند؛ کودک در کل به تجربه‌های حرکتی متنوعی نیاز دارد.
- کودکانی که در اوایل زندگی الگوهای حرکتی خیلی زیادی دارند به احتمال قوی در بزرگسالی الگوهای حرکتی کاملاً پیچیده در ورزش را با کارآمدی انجام می‌دهند.
- رشد ساختاری و عملکردی عواملی‌اند که بر عملکرد ورزشی تأثیر می‌گذارند.
- شدت، مدت، و تواتر قرار گرفتن در معرض فعالیت، عناصر ضروری رشد در آن فعالیت به شمار می‌روند.
- با توجه به اصول یاد شده، اغلب بهترین منابع فرد بالقوهٔ مستعد ورزشی عبارت‌اند از:
- مدارس عمومی و خصوصی دارای برنامه‌های ورزشی/ تفریحات فعال
- برنامه‌های تفریحی جامعه
- وجود باشگاه‌های ورزشی ویژهٔ کودکان
- نقاطی در جامعه با افراد خیلی فعال
- مناطقی در جامعه که علاقهٔ شدیدی به ورزش‌ها و فعالیت‌های رقابتی دارند.

ب) برنامه‌ریزی استعدادیابی

برای شناسایی فرد مستعد یا بالقوه ماهر، مربیان کاملاً باتجربه معیارهای عینی خودشان را گسترش داده‌اند. برای مثال، فرد مستعد ورزشی هماهنگ‌تر به نظر می‌رسد، نسبت به سایرین سریع‌تر و قوی‌تر است، یا به نظر می‌رسد طرز فکر و نگرش صحیحی دارد.

عملکرد فرد در مسابقه معمولاً فرصت لازم را برای ارزیابی فرد مستعد به ارمغان می‌آورد. برای کمک به شناسایی و کمّی‌سازی مهارت‌ها یا ویژگی‌های مهم، خیلی از مربیان حتی سلسله آزمون‌های اساسی‌ای طراحی کرده‌اند. برای مثال، ورزشکاری که می‌تواند مسافت آزمون را در زمان معینی بدود، اندازه‌های بدنی‌ای دارد که وی را مناسب ورزش خاصی می‌کند، یا ویژگی‌های فیزیولوژیایی معینی دارد مثل استقامت طبیعی که وی را از سایرین متمایز می‌کند.

هر چند شم مربی مهم است و اغلب عنصری حیاتی در ارزیابی فرد مستعد است، روش‌های یاد شده در بالا خیلی ابتدایی‌اند و برای کمک به مربی در تأیید حدس اولیه‌اش دقیق و متمایزکننده نیستند. برای مثال، قد بلند ابزاری کمکی برای بسکتبالیست تازه‌کار است، اما ویژگی متمایزکننده‌ای در بین بسکتبالیست کلاس جهانی به شمار نمی‌رود. ورزشکار دوندهٔ جوان می‌تواند سرعت دور از انتظاری داشته باشد، اما پس از چند سال رشد و تکامل، وی را از هم‌قطارانش مستثنی نمی‌کند.

پرسش‌های مطرح

اگر سیستم کاملی برای شناسایی فرد مستعد تدارک دیده شده باشد، مهم است که به پرسش‌های اساسی زیر پاسخ دهد:

- معیارهای عملکردی برای بی‌نظیر شدن در ورزشی خاص چیست؟ برای مثال، در دوومیدانی، دوی ۱۰۰ متر مردان در فینال المپیک زمانی معادل ۱۰ ثانیه یا کمتر نیاز است.
- ویژگی‌هایی که ورزشکار باید داشته باشد تا این معیارهای عملکردی تحقق یابند چیست و در مراحل مختلف هر یک، نمرات آن‌ها باید چه باشد؟
  - اندازه‌های بدن- طول اندام‌ها، تنه، پهناها، قطرها، درصد چربی، نوع پیکر
  - شاخص‌های فیزیولوژیایی- حداکثر ظرفیت هوازی، حداکثر ظرفیت بی‌هوازی، نوع تار عضلانی، قدرت، توان، سرعت، انعطاف‌پذیری
  - شاخص‌های روانی- توانایی تحمل استرس، دل و جرأت، تعهد، جهت‌گیری در هدف، مشتاق بودن به کار
  - یادگیری حرکتی/ شاخص‌های ادراکی- هماهنگی، تعادل، حس حرکتی، تیزبینی.
- آزمون‌های دقیق و عینی در سنجش این ویژگی‌ها چیست؟ برای مثال، قدرت را با روش‌های گوناگون عینی می‌سنجند، در حالی که اندازه‌های بدن را می‌توان با استفاده از خط‌کش و ترازو به آسانی سنجید.
- هنجارهای موجود در این آزمون‌ها در سنی مشخص چیست که در تمایزگذاری بین افراد بالقوه مستعد و بدون استعداد استفاده می‌شوند؟
- کدام یک از این ویژگی‌ها، بهترین پیش‌بینی‌کنندهٔ عملکرد در آینده‌اند؟
- سیستمی از آزمون‌ها در یک گروه یا در مدارس را چگونه به کار می‌گیرید؟
- موفقیت سیستم پیش‌بینی بنا نهاده را چگونه ارزیابی می‌کنید؟

قبل از برنامه‌ریزی سیستم استعدادیابی، برنامه باید به گونه‌ای طراحی شود که افرادی را که به عنوان بهترین آتیه‌داران انتخاب می‌کند به ثمر رساند. در شناسایی جوانان مستعد اگر تأسیسات، تجهیزات، مربیگری، حمایت‌های مالی، و جز آن به اندازهٔ کافی وجود نداشته باشد، استعدادیابی کار عاقلانه‌ای نیست، زیرا شرط لازم برای تربیت و حمایت از فرد مستعد محسوب می‌شوند.

ج) پرسش‌ها

۱. در ورزشتان آیا به سیستم استعدادیابی نیاز دارید؟

۲. اجرای دقیق استعدادیابی چگونه است؟

۳. در جامعهٔ شما، بهترین منابع فرد مستعد ورزش چیست؟

۴. منابع بالقوهٔ دیگری که بتوانید بیشتر بررسی و مطالعه کنید چیست؟

۵. ورزشکاران بالقوه مستعد را چگونه تشویق می‌کنید تا در ورزش مربوط مشارکت کنند؟

۶. توصیه‌های شما برای ایجاد تغییرات چیست؟

هدف بخش پنجم عبارت است از تشریح وظایف NOC در انتخاب کاروان المپیک و تأمین خدمات اعضای کاروان در بازی‌های المپیک. این بخش، شناختی از مسائل مطرح در تیم‌ها را میسر می‌کند که پرسنل کاروان و پرسنل اعزامی ممکن است در بازی‌ها با آن‌ها روبه‌رو شوند. برای آن دسته از شرکت‌کنندگان در کلاس همبستگی المپیک که به بازی‌های المپیک اعزام نمی‌شوند، این اطلاعات در سایر بازی‌های چند رشته‌ای یا رقابت‌های ملی یا منطقه‌ای انطباق‌پذیر و قابل استفاده است.

بخش ۵

انتخاب و اعزام به بازی‌های المپیک

فصل ۶۰ انتخاب تیم المپیک ۴۱۷

فصل ۶۱ سازماندهی اعزام به بازی‌های المپیک ۴۲۳

فصل ۶۰

فتح‌الله مسیبی

انتخاب تیم المپیک

الف) مقدمه ۴۱۸

ب) شایستگی با توجه به منشور المپیک ۴۱۸

ج) ملاحظات در انتخاب تیم کمیتهٔ ملی المپیک ۴۱۹

د) پرسش‌ها ۴۲۱

الف) مقدمه

انتخاب تیم المپیک مهم‌ترین وظیفهٔ NOC به شمار می‌رود، بنابراین باید علنی و طبق شفاف‌ترین و بی‌طرفانه‌ترین معیارها انجام شود. فرایند انتخاب همگانی است و از رسانه‌ها پخش می‌شود و باید از دید ورزشکاران، مربیانشان، و سازمان‌های ورزشی آن‌ها در نهایت بی‌طرفی انجام شود.

تعیین معیار انتخاب برای شرکت کشور در بازی‌های المپیک با همکاری مطلوب فدراسیون‌های ملی برای شرکت در بازی‌های المپیک وظیفهٔ NOC است. درخواست فرایند انتخاب باید طبق بخش‌های پیکره NOC و هرگونه دستورالعمل‌های هیئت اجرایی انجام شود و به طور طبیعی مسئولیت کمیته انتخاب NOC است که معیارها را با عدالت و بی‌طرفانه به کار می‌برد.

ب) شایستگی با توجه به منشور المپیک

کمیته‌های ملی المپیک با در نظر گرفتن محدودیت‌های وضع شده از سوی کمیتهٔ بین‌المللی المپیک و فدراسیون بین‌المللی، حق و مسئولیت انتخاب ورزشکارانشان را برای شرکت در بازی‌های المپیک بر عهده دارند. منشور المپیک (۲۰۱۳) در قوانین ۴۰-۴۴ و تبصرهٔ آن‌ها به این موضوعات اشاره می‌کند.

قانون ۴۰. ضوابط شایستگی

"ورزشکاران، مربیان، یا دیگر مسئولان تیم برای تامین شایستگی شرکت در بازی‌های المپیک باید از منشور المپیک -که شرایط شایستگی تعیین شده از سوی IOC را شامل می‌شود- و نیز قوانین مربوط به فدراسیون بین‌المللی درست مثل مصوبهٔ IOC پیروی کنند. ورزشکاران، مربیان یا دیگر مسئولان تیم را باید NOC مربوط برای شرکت در بازی‌ها معرفی کند. این افراد باید به ویژه:

- روحیه بازی جوانمردانه و عدم خشونت را رعایت کنند و طبق آن رفتار کنند،
- و جنبه‌های ضوابط جهانی دوپینگ‌زدایی را بپذیرند و کاملا رعایت کنند."

تبصرهٔ قانون ۴۱

۱. هر فدراسیون بین‌المللی، معیار شایستگی ورزش خود را با توجه به منشور المپیک وضع می‌کند. این معیارها برای تصویب باید به هیئت اجرایی IOC عرضه شوند.

۲. درخواست معیار شایستگی از سوی فدراسیون‌های بین‌المللی، فدراسیون‌های ملی وابسته به آن‌ها، و NOCها در زمینه‌های مسئولیت‌های مربوط قابل پذیرش است.

قانون ۴۵. دعوتنامه‌ها و شرکت‌کنندگان مسابقه

NOC تنها باید با توجه به معرفی شرکت‌کنندگان از سوی فدراسیون‌های ملی، ورزشکاران را به بازی‌ها اعزام کند. اگر NOC دربارهٔ آن موافقت کرد، باید این شرکت‌کنندگان را به کمیتهٔ برگزاری معرفی کند. کمیتهٔ برگزاری باید پذیرش آن‌ها را تأیید کند. NOCها باید دربارهٔ شایستگی پیشنهاد شدهٔ شرکت‌کنندگان از سوی فدراسیون‌های ملی تحقیق کنند و اطمینان حاصل کنند هیچ کس به دلایل نژادی، مذهبی، یا سیاسی، یا دیگر شکل‌های تبعیضی محروم نشده باشد.

ج) ملاحظات در انتخاب تیم کمیتهٔ ملی المپیک

با توجه به حقوق ورزشکار، باید سؤال‌های زیر در فرایند بازنگری انتخاب رعایت شود:

۱. **آیا معیارهای انتخاب را مسئولانِ مجاز تدوین کرده‌اند؟** ضروری است اعضای NOC یا سازمان ورزشی دربارهٔ اصول کلی تعیین معیار انتخاب و جزئیات ویژهٔ آن توافق کنند. اغلب این کار با مشارکت ورزش‌های کاروان اعزامی، ورزشکاران، و کارکنان یا کمیته‌های فنی کامل می‌شود.

۲. **آیا معیار انتخاب شفاف است؟** آیا واقعی‌اند؟ آیا منحصراً ورزشی‌اند؟ در برخی ورزش‌ها، مانند وزنه‌برداری، مسابقات دو و شنا، روش‌های ساده‌ای برای مقایسهٔ عملکرد فرد با دیگران و با استانداردهای جهانی وجود دارد. در سایر رشته‌ها، نظیر ورزش‌های رزمی، عینی بودن معیار دشوار است. برای مثال، کشتی‌گیری که دور مقدماتی مسابقات قهرمانی جهان را می‌بازد با رتبه‌ای پایین از مسابقات بیرون گذاشته می‌شود. ممکن است وی دومین کشتی‌گیر برتر در مسابقه باشد. همگان موافق‌اند هر چه معیارهای انتخاب عینی‌تر باشند، سردرگمی و جر و بحث کمتری اتفاق خواهد افتاد.

۳. **آیا معیارها با شرایط ویژهٔ هر رشتهٔ ورزشی تعیین شده‌اند؟** اگر معیار آن است که ورزشکار برای انتخاب شدن باید در میان ۱۰ نفر برتر جهان رتبه‌بندی شود، آیا ۱۰ نفر برتر به آسانی قابل تشخیص‌اند؟

۴. **آیا یک ورزش نظام شایستگی و معیار شرکت فدراسیون بین‌المللی را برای شایستگی به کار می‌بَرَد، و ورزش دیگری استانداردهای فدراسیون بین‌المللی را نادیده می‌گیرد و استانداردهای (احتمالاً سخت‌تر) خود را تحمیل می‌کند؟** آیا در انتخاب تیم برای رشته‌ای ورزشی می‌توان فقط مسابقات انتخابی را ملاک قرار داد، در حالی که ورزش دیگری، گروهی از عملکردها یا دیگر معیارها را استفاده می‌کند؟

۵. **پیش از فرایند انتخاب، آیا معیارها به خوبی اطلاع‌رسانی شده‌اند؟** بسیار مفید خواهد بود اگر معیارهای شفاف و عینی سه سال جلوتر از بازی‌های المپیک اعلام شوند، تا به هر کس امکان درک کاملی از چالش‌های پیش روی خود را بدهد.

۶. **آیا توافقنامهٔ مکتوب و رسمی میان NOC انتخاب‌کنندهٔ ورزشکاران و فدراسیون‌های ملی وجود دارد که خطوط کلی معیارها را برای هر ورزش ترسیم کند؟** تأمین توافقنامهٔ متقابل بر سر اینکه معیارهای انتخاب چگونه استفاده خواهند شد ضرورت به حساب می‌آید.

۷. **آیا گزینش‌کننده حق اِعمال قضاوت شخصی دارد؟** اگر چنین است آیا موارد به طور شفاف مشخص شده است؟ موارد خاصی به وجود خواهد آمد و گزینش‌کننده برای نظر دادن به چنین مواردی به حق اِعمال قضاوت شخصی نیاز خواهد داشت. حق اِعمال قضاوت شخصی باید با دقت و تنها در موارد خاص استفاده شود. هنگامی که حق اِعمال قضاوت شخصی استفاده می‌شود، شایسته است این تصمیمات به تصدیق هیئت اجرایی سازمان برسد.

۸. **در فرایند انتخاب، آیا مربیان ورزشکاران دخالت داده شده‌اند؟** در مسابقات گروهی، پاسخ معمولاً مثبت است. مربیان تیم‌های قایقرانی مسئول انتخاب تیم‌اند. با وجود این، ممکن است شرایطی وجود داشته باشد که این فرایند ذهنی، حقوق ورزشکاری را زیرپا بگذارد و مغرضانه باشد. در ورزش‌های فردی، انتخاب بی‌طرفانه صرفاً با مبنا قرار دادن عملکرد ورزشکار در مسابقهٔ انتخابی حاصل می‌شود. انتخاب بی‌طرفانه در ورزش‌های گروهی با ملزم نمودن مربیان و دیگر گزینش‌کنندگان به اعلام شفاف معیار انتخاب تحقق می‌یابد.

۹. **آیا ورزشکاران از تبعیض در امان‌اند؟** چه تضمین‌هایی وجود دارد که سازمان ورزشی پیشنهادکنندهٔ ورزشکاران یا NOCی بررسی‌کنندهٔ این نامزدی‌ها بی‌طرف‌اند؟ هر سازمان ورزشی باید خیلی شفاف به ورزشکاران و مربیانش توضیح دهد که دقیقاً معیارها چگونه به کار گرفته می‌شوند.

۱۰. **جز از طریق دادگاه‌ها، آیا ورزشکاران حق درخواست تجدیدنظر دارند؟** تنها دو علت برای تجدید نظر وجود دارد: ۱. انتخاب طبق قوانین انجام نشده است؛ ۲. نشانه‌ای منطقی وجود داشته باشد که یک یا بیش از یکی از گزینش‌کنندگان از اصول خارج شده یا تضاد منافع داشته است. از آنجا که وجود تقاضانامهٔ تجدید نظر آخرین پناه است، حق انتخاب نهایی به یک کمیتهٔ انتخاب که از سوی NOC تعیین شده است داده می‌شود که مسئولیت جلسهٔ رسیدگی به تجدیدنظرها را دارد. همچنین، ممکن است دادگاه حکمیت ورزشی نیز دخالت داده شود. اگر تقاضانامهٔ تجدید نظر، درست پیش از موعد مقرر کمیتهٔ برگزاری برای شرکت‌کنندگان بررسی شود، مشکلی جدی است و فشار اضافی بر روال قضاوت دارد.

۱۱. **به ورزشکار سرآمد و آسیب‌دیده چه توجهاتی می‌شود؟** شاید این ورزشکار نتواند در مسابقهٔ انتخابی بازی‌های المپیک یا دیگر مسابقات شرکت کند. یا ورزشکار قبلاً در آزمون‌های انتخابی شرکت کرده و اکنون آسیب دیده است. در برخی ورزش‌ها به نظر می‌آید اگر تاریخ آزمون انتخابی معلوم باشد، ورزشکار داشتن بهترین آمادگی در آن روز را وظیفهٔ خود می‌داند. همچنین، زمان آزمون انتخابی باید نزدیک به مسابقهٔ اصلی باشد که تیم برای آن انتخاب می‌شود. بدین‌سان ورزشکاران آمادگی بدنی خود را از دست نخواهند داد. به هر شکل، فرایند تصمیم در چنین پیشامد احتمالی باید از قبل به وضوح و به خوبی توضیح داده شود، به طوری که همهٔ ورزشکاران و مربیان از چگونگی اِعمال قانون آگاه شوند.

۱۲. **به سازمان ورزش چه توجهاتی می‌شود؟** برخی استدلال می‌کنند قدرت تصمیم‌گیری نهاد ورزشی در فرایند انتخاب، برای حفاظت از منافع آن ضروری است. با وجود این، بی‌عدالتی‌های چشمگیری به بار خواهد آمد، مگر آنکه این منافع دقیقاً توضیح داده شود. برای مثال، اگر برندهٔ مسابقهٔ انتخابی بازی‌های المپیک در عمل آنقدرها سرآمد نباشد و گزینش‌کنندگان تصمیم بگیرند ورزشکاری جوان و بسیار آتیه‌دار را برای کسب تجربه جایگزین وی کنند، آیا تصمیمی ناعادلانه خواهد بود؟

۱۳. **فدراسیون ممکن است تصمیم بگیرد برندهٔ مسابقه انتخابی ملی را به دلیل آنکه از عهدهٔ اجرای استانداردی برنمی‌آید، در مسابقهٔ بین‌المللی شرکت ندهد. اما اگر چنین تصمیمی بگیرد، آیا مجاز خواهد بود شخص دیگری را که او هم از عهدهٔ اجرای آن استاندارد برنمی‌آید در مسابقه شرکت دهد؟**

۱۴. **اگر فدراسیونی ورزشکاری را پیشنهاد کند، ولی NOC به دلایلی - غیر از عملکرد ضعیف- نخواهد این ورزشکار را انتخاب کند، چه پیامدهایی خواهد داشت؟** دخالت‌های رسانه‌ها چه خواهد بود و آیا NOC حاضر است تا از تصمیم خود دفاع کند؟

۱۵. **مشکلات مربوط به گزینش ورزشکاران در ماه‌ها جلوتر از بازی‌های المپیک چیست؟** اگر سطح عملکرد ورزشکاری که قبلاً انتخاب شده کاهش یابد چه می‌شود؟ در چنین اوضاعی، مقرر کردن خط‌مشی‌های مناسب در فاصلهٔ مناسبی پیش از موعد گزینش نهایی، حل این موارد را آسان‌تر می‌کند.

۱۶. **آیا کسب مقام در مسابقات ملاک انتخاب است؟** برای مثال، دو دونده از یک کشور در صدر یک مسابقه قرار داشتند. یکی از آن‌ها حدنصاب ورودی المپیک را کسب کرده بود، ولی هرگز بر حریف خود غلبه نکرد. حریفی که همیشه برنده می‌شد، مکرراً در کسب حدنصاب ورودی شکست می‌خورد. چه کسی اعزام می‌شود؟ آن کسی که از عهدهٔ حدنصاب ورودی برآید یا آنکه همیشه برنده می‌شود؟ مسئله با این واقعیت که حد نصاب ورودی در هر زمان در دوره‌ای ۱۲ ماهه به دست می‌آید دشوارتر می‌شود. همچنین، در ورزش‌های غیرسالنی از مسابقه‌ای تا مسابقهٔ دیگر، تغییرات گسترده‌ای در شرایط محیطی وجود دارد.

۱۷. **ممکن است فدراسیون با مقرر کردن معیارهای چندگانه و ساختار سنجش بر مشکلات غلبه کند.** برای مثال، اگر ورزشکاری از عهدهٔ ملاک گزینش برآید و در اولین مسابقهٔ انتخابی پیروز شود، آن ورزشکار از گزینش مطمئن است. اما هنوز در موارد محدود، گزینش به صلاحدید کمیته واگذار می‌شود. در مواردی که فرصت اضافی برای مسابقه انتخابی نیست، باید ملاک‌هایی به ترتیب اولویت تدوین شده باشد. در اینجا نیز عدالت حکم می‌کند صلاحدید گزینش‌کنندگان به حساب نیاید.

۱۸. **آیا در فرایند گزینش، سنجش‌های بدنی، روانی، فیزیولوژیایی و جزآن باید استفاده شود؟** در برخی رشته‌های ورزشی، تلاش شده با استفاده از چنین سنجش‌هایی عملکرد را پیش‌بینی کنند. یک ویژگی خاص بدنی یا فیزیولوژیایی ممکن است حاکی از آن باشد که ورزشکاری می‌تواند به عملکرد برجسته‌ای دست یابد. با وجود این، تضمینی وجود ندارد که کسی که دارای آن ویژگی است بهتر از کسی که فاقد آن است عمل کند.

انتخاب مربیان

مربیان مانند ورزشکاران برای عضویت در تیم المپیک، از سوی فدراسیون ورزشی به NOC پیشنهاد می‌شوند. سرانجام، تعداد با توجه به سهمیهٔ کارمندان تیم (از جمله مربیان) در مجوز بازی‌های المپیک - راهنمای کاربران ارایه می‌شود.

د) پرسش‌ها

۱. آیا فدراسیون و NOC شما، خط‌مشی مکتوبی برای گزینش تیم دارد؟

۲. آیا می‌توان آن را توسعه داد؟ اگر بله چه کسی مسئول این وظیفه است؟

۳. آیا معیار و فرایند گزینش فدراسیون شما را NOC تأیید کرده است؟ این کار باید انجام شود.

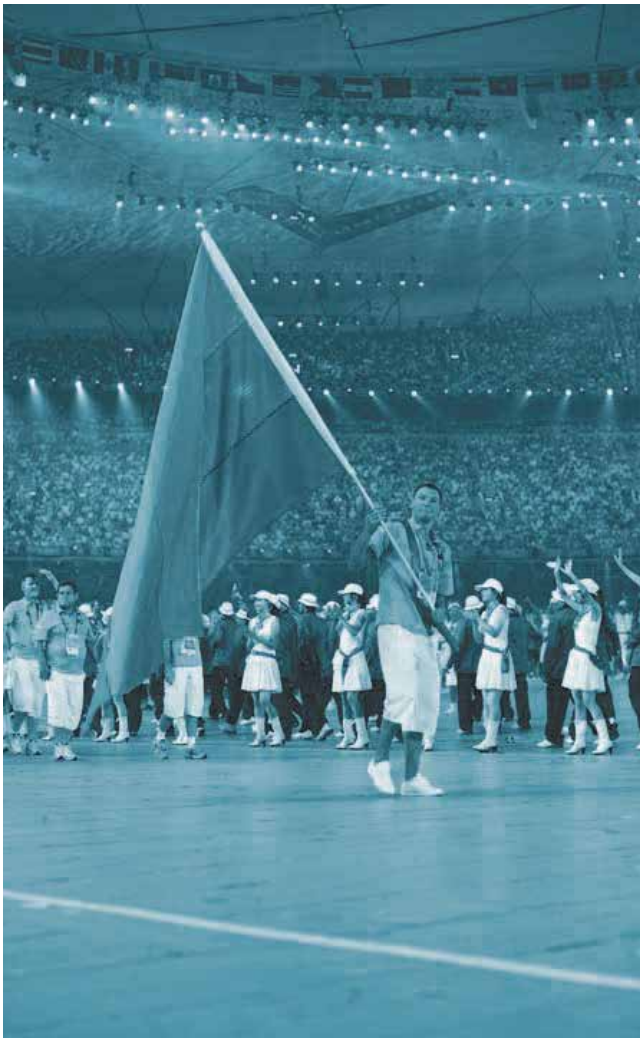
۴. فرایند استینافی برای گزینش در ورزش شما وجود دارد؟ آیا قوانین روشنی وجود دارد؟ و گروه بازنگری استیناف چه کسانی‌اند؟ آیا این موضوعات در جای مناسب خود قرار دارند؟ یا می‌توان بهبودشان بخشید؟

REFERENCES

Accreditation at the Olympic Games – Users' Guide – IOC Publication
NOC Games Preparation – Proven Practices and Guidelines – IOC Publication

فصل ۶۱

فتح‌الله مسیبی



سازماندهی اعزام به بازی‌های المپیک

الف) مقدمه ۴۲۴

ب) سازماندهی اعزام به بازی‌های المپیک ۴۲۵

ج) همایش توجیهی نهایی ۴۳۱

د) زندگی در دهکدهٔ المپیک ۴۳۲

ه) چالش‌های زندگی در دهکدهٔ المپیک ۴۳۶

و) وقایع فدراسیون‌های بین‌المللی ۴۳۸

ز) پرسش‌ها ۴۴۲

الف) مقدمه

شاید مشترک‌ترین و مهم‌ترین وظیفهٔ NOCها سازماندهی مؤثر اعزام برای حمایت از ورزشکارانی است که در بازی‌های المپیک رقابت می‌کنند. IOC در سندی (آمادگی NOC در بازی‌های المپیک- خطوط راهنما و روش‌های مصوب) رئوس مطالب همهٔ موضوعات لازم برای برنامه‌ریزی دربارهٔ اعزام به بازی‌های المپیک را مشخص کرده است. اگر در فهرست زیر یکی از موضوعات توجه شما را جلب کرد به متن IOC مراجعه کنید.

۱. راهبرد NOC در بازی‌های المپیک
۲. امور مالی
۳. معرفی و دریافت پذیرش
۴. ورزشکاران شرکت‌کننده
۵. امور پزشکی
۶. مسافرت/ حمل و نقل
۷. اسکان
۸. لباس/ وسایل ورزشی
۹. تدارکات و تعداد کارت NOC
۱۰. رسانه‌ها/ ارتباطات
۱۱. بلیت
۱۲. بازاریابی
۱۳. مدیریت امور مقدماتی بازی‌های المپیک
۱۴. مدیریت هنگام بازی‌های المپیک

اهداف اعزام

از جمله اهداف اعزام به بازی‌های المپیک به شرح زیر است:

- گردآوری و حمایت از کاروانی متمایز به نمایندگی کشور خود
- تأمین محیطی که به ورزشکاران اجازه دهد بهترین عملکرد را داشته باشند
- ایجاد فرصت‌هایی برای اعضای تیم تا طبق آرمان‌های المپیک زندگی کنند: بازی جوانمردانه، احترام، دوستی، تفاهم بین‌المللی، صلح و تعالی
- ایجاد فرصت‌هایی برای اعضای تیم تا از فرهنگ جامعهٔ میزبان بهره‌مند شوند.

فعالیت‌های اعزام

از جمله فعالیت‌های لازم برای آماده‌سازی تیم برای اعزام به بازی‌های المپیک شامل موارد زیر است:

- برنامه‌ریزی برای اعزام به بازی‌های المپیک
- گزینش پرسنل برای اعزام به بازی‌های المپیک
- گزینش ورزشکاران و مدیران ورزشی، مربیان، و دیگر پرسنل ورزشی
- سمینارهای آشنایی برای پرسنل اعزامی، از جمله مدیران تیم
- بازدیدهای مقدماتی و ملاقات با کمیتهٔ برگزاری که امور پذیرش، اسکان، خدمات، و جز آن را هماهنگ می‌کند
- تدارک اطلاعات برای ورزشکار منتخب
- آغاز اعزام به بازی‌های المپیک
- گزارش‌ها و اقدامات پایانی.

ب) سازماندهی اعزام به بازی‌های المپیک

سازمان و مسئولان اداره‌کنندهٔ اعزام به بازی‌های المپیک باید مشخص باشند. اطلاعات زیر منابع انسانی و مسئولیت‌های NOC بزرگ را خلاصه می‌کند. در NOCهای کوچک‌تر، تعداد پست‌ها کمتر از موارد زیر است.

هیئت اجرایی NOC

در بازی‌های المپیک در اصل این هیئت اجرایی NOC است که تعداد و ترکیب تیم المپیک را (طبق منشور المپیک) مشخص و تأیید و پرسنل اعزامی را تعیین می‌کند. اگر برای گزینش، درخواست‌های تجدید نظر وجود داشته باشد، هیئت اجرایی موارد را بررسی و حل و فصل می‌کند یا از کمیتهٔ دیگری می‌خواهد این کار را انجام دهد.

گروه هماهنگی

گروه هماهنگی معرف تیم مدیریت NOC در محل بازی‌های المپیک و شامل موارد زیر است:

- رئیس NOC
- مقام ارشد اجرایی/ دبیرکل NOC
- سرپرست کاروان
- مدیر ورزش‌ها و برنامه‌ها
- مسئول امور پزشکی
- مدیر بازاریابی و/ یا ارتباطات
- سرپرست تیم
- عضو IOC آن کشور اگر عضوی داشته باشد

- رایزن المپیک.

گروه هماهنگی مسئولیت‌های زیر را دارد:

- هماهنگی کلی NOC در بازی‌های المپیک
- مدیریت بحران- ادارهٔ همهٔ بحران‌ها، از جمله آزمایش‌های مثبت دوپینگ
- هماهنگی فرصت‌های معرفی و تبلیغ گروه و روابط عمومی‌ها- مدیریت روابط رسانه‌ای NOC در بازی‌های المپیک
- مجوز مقامات و میهمانان و کل امور تشریفات و اولویت‌های توزیع بلیط
- روابط NOC و IOC
- رابط شهر میزبان و/ یا کمیتهٔ برگزاری
- روابط با کارمندان فدراسیون‌های ملی در بیرون از دهکدهٔ المپیک
- تدارکات بیرون از دهکدهٔ المپیک
- ارتباط با هم و در میان اعضای خانوادهٔ المپیک.

کاروان اعزامی به بازی‌های المپیک

پرسنل اعزامی همسو با موازین NOC که خاص گزینش پرسنل بازی‌های المپیک است تعیین می‌شوند و متشکل است از گروهی مرکزی از پرسنل حرفه‌ای و گروهی از پرسنل پشتیبان (داوطلب/ حرفه‌ای) که طی فرایند درخواست انتخاب می‌شوند. مسئولیت برنامه‌ریزی، اجرا، هماهنگی، و ادارهٔ همهٔ جنبه‌های اعزام به بازی‌های المپیک از جمله کاروان المپیک و شرکت‌کنندگان کمپ جوانان بر عهدهٔ آن‌هاست.

نقش‌ها و مسئولیت‌های پرسنل اعزامی عبارت‌اند از:

- تأمین مطلوب‌ترین خدمات برای ورزشکاران، مربیان، و سرپرستان تیم‌ها
- ایجاد ارتباط مؤثر با کمیتهٔ برگزاری و دیگر NOCها بر حسب نیاز
- اطمینان از خدمات مؤثر به حامیان مالی، رسانه‌ها، مقامات، میهمانان NOC، نمایندگان دولت، خانواده و دوستان اعضای کاروان، و دیگر اعضای خانوادهٔ المپیک، و ...
- حفظ رابطهٔ مؤثر با گروه هماهنگی NOC.

برخی مقامات NOC، قبل و هنگام بازی‌های المپیک ساختار گزارشی شفافی خواهند داشت و معمولا در حوزه‌هایی خاص مانند تایید شرکت‌کنندگان در ورزش، بلیت فروشی، اسکان، پشتیبانی، رسانه و دیگر خدمات به هیئت اعزامی، کارمندانی علاقمند گمارده می‌شوند. همه این نقش‌ها به سرپرست کاروان گزارش می‌شود.

سرپرست کاروان

سرپرست کاروان، مسئول همه موضوعات وابسته به هیئت اعزامی خود در یک دورهٔ خاص بازی‌های المپیک می‌باشد. وی ۱۸ماه قبل از بازی‌های المپیک از سوی NOC خود تعیین می‌شود. حقوق و وظایف سرپرست کاروان، قوانین و پیش‌بینی‌های منشور بازی‌های المپیک می‌باشد. این نه تنها شامل همکاری با OCOG می‌شود، بلکه مسئولیت‌های آنها در اطمینان از اینکه همه

اعضای هیئت اعزامی وی به قوانین و پیش‌بینی‌های منشور المپیک احترام می‌گذارند را هم شامل می‌شود.

وظیفه سرپرست کاروان عبارت است از:

- پیش از بازی‌های المپیک، نمایندگان NOC را در بازدید از شهر میزبان رهبری کند
- در گردهمایی‌های سرپرستان کاروان‌ها حضور یابد
- اطمینان یابد که همه نیازهای ورزشکاران NOC و کارمندان کاروان بر آورده شده است.
- اطلاعات بازی‌های المپیک را مقابله کند و طبق آن ارسال کند (برای مثال، به فدراسیون‌های ورزش ملی، پرسنل پزشکی، ورزشکاران، رسانه ملی)
- برای حل موضوعات NOC با OCOG همکاری نزدیک داشته باشند؛
- در پیش DRM و DRM شرکت کند؛
- برنامه اجرایی خود برای بازی‌های المپیک را مشخص و اجرا کند؛
- بر موضوعات لباس، لوازم، امور مالی، حمل و نقل، مجوز و اسکان سرپرستی کند؛
- بر مدیریت و پشتیبانی کاروان در دهکده المپیک نظارت کند؛
- در جلسات روزانه سرپرستان کاروان شرکت کند؛
- جلسات منظمی را برای موضوعات بازی‌های المپیک با سرپرستان تیم‌ها داشته باشند؛
- با رسانه‌ها همکاری نزدیک داشته باشند؛
- با سازمان‌های دولتی و مقامات حاضر در بازی‌های المپیک همکاری نزدیک داشته باشد؛
- اطمینان یابد ورودها و ترک کردن‌های هیئت اعزامی بدون مشکل انجام یافته است؛
- بر کارت‌های ورود میهمانان به دهکده المپیک نظارت کند؛
- همراهان کاروان را در مراسم خوشامدگویی کاروان، مراسم افتتاحیه و اختتامیه و وظایف کاروان سازماندهی کند؛
- به مشکلات دهکده المپیک و موضوعات مربوط به کاروان رسیدگی و آنها را برطرف کند؛
- مسئولیت اصلی آگاه کردن یک ورزشکار در صورت گزارش تخلف دوپینگ را تایید کند؛
- مکان‌های ورزشکاران را مدیریت کند (برای کنترل دوپینگ)؛
- ترکیب هیئت نمایندگی را برای دادرسی‌های تخلف قوانین دوپینگ نهایی تعیین کند؛
- بلیت‌های ورزشی رایگان را درخواست و توزیع کند؛
- هر گونه خدمات خاص حمل و نقل را ترتیب دهد؛
- در صورت عملی بودن، بسته‌های غذایی را هماهنگ کند؛
- کارت ورود میهمان‌ها را درخواست و توزیع کند؛
- امور مالی NOC از جمله سفارش‌های Rate card را مدیریت کند؛

وظایف پس از بازی‌های المپیک، شامل مسئولیت تکمیل گزارشی از کاروان در بازی‌های المپیک می‌باشد. معاون سرپرست، کاروان را در مسئولیت‌هایی که به عهده دارد پشتیبانی می‌کند.

رایزن بازی‌های المپیک (متصدی ارتباط تیم)

هر NOC باید یک رایزن بازی‌های المپیک را برای عمل کردن طبق پیش‌بینی‌های منشور المپیک به موقع تعیین کند.

وی ممکن است تبعهٔ کشور هیئت اعزامی مربوط باشد (یا نباشد).

رایزن بازی‌های المپیک به عنوان متصدی ارتباط NOC بین NOC وOCOG در شهر میزبان عمل می‌کند. وی می‌تواند پیش از بازی‌های المپیک نقش فعالی در جمع‌آوری اطلاعات محلی و اطلاعات OCOG به سود NOC داشته باشد. رایزن بازی‌های المپیک نقش مهمی دارد و می‌تواند به حل موضوعات در بازی‌های المپیک به ویژه موضوعات مورد علاقه جامعه کمک کند.

اگر رایزن یک یا دو سال قبل از بازی‌ها و به درستی انتخاب شود، بسیار مفید خواهد بود، زیرا:

- برای خدمت به NOC تمام سعی خود را به کار می‌گیرد.
- می‌داند تصمیمات درون NOC در کجا گرفته می‌شود.
- مشتاقانه همهٔ مسائل را حل می‌کند.
- نفوذ و روابط خوبی در جامعه دارد.
- در کمک به کاروان برای داشتن اوقاتی خوش، مهمان‌نواز و سخت‌کوش است.
- روابط بهتری برقرار می‌سازد.
- در دسترس است و کارآ عمل می‌کند.

رایزن رسانه‌ای

رایزن رسانه‌ای و دستیارانش:

- کارهای ارتباطی تیم را مدیریت می‌کنند؛
- با NOC، IOC، OCOG، حامیان مالی، و مسئولان دولتی در ارتباط‌اند.
- با شبکهٔ دارندهٔ حق پخش و رسانه‌های معتبر برای مدیریت نشر و پخش اخبار در ارتباط‌اند.
- همراه با مسئولان NOC، در مدیریت بحران مسئولیت دارند.
- همراه با مسئولان NOC، سخنگوی NOC به شمار می‌روند.
- در مرکز اصلی رسانه‌ها، دفتر تیم رسانه‌ای را مدیریت می‌کنند.
- انجام کنفرانس‌های خبری و انتشار بیانیه‌های خبری را مدیریت می‌کنند.
- قرارها و برنامهٔ زمانی رسانه‌ها را مدیریت می‌کنند.
- تابلوی اعلانات و خبرنامهٔ کاروان را با نظام رایانه‌ای اطلاعات مدیریت می‌کنند.
- روابط رسانه‌ها با قهرمانان رشته‌های ورزشی را به عهده دارند (تمامی درخواست‌ها برای مصاحبه‌ها و اطلاعات را هماهنگ

و تسهیل می‌کنند).

- به ادارهٔ روزانهٔ دفتر رسانه‌ای کاروان کمک می‌کنند.
- در مواقع لزوم، در همهٔ مراسم رسمی NOC رابط رسانه‌ای عمل می‌کنند.
- مسئول تقسیم و توزیع مجوزهای رسانه‌ای به خبرگزاری‌های داخلی است؛ و
- بلیت‌های رویدادهای پر بیننده را برای خبرگزاری‌های داخلی NOCها تامین و توزیع می‌کند.

سرپرستان/ مدیران تیم‌های ورزشی

سرپرستان تیم‌های ورزشی بخش اصلی ساختار مدیریتی کاروان بازی‌های المپیک را تشکیل می‌دهند. آن‌ها را NOC و بر اساس پیشنهاد فدراسیونشان انتخاب می‌کند و پس از انتخاب، جزو اعضای پرسنل اعزامی در آماده‌سازی برای اعزام به بازی‌های المپیک به شمار می‌روند.

در بین نمایندگان NOC مدیران تیم هستند که مسئول رشته‌های ورزشی خاص خود و نیازهای ورزشکاران آن رشته‌ها هستند. یک NOC خاص - بسته به بزرگی آن- ممکن است یک مربی را به عنوان مدیر تیم منصوب کند.

آن‌ها باید دست کم ده ماه پیش از اعزام به بازی‌های المپیک انتخاب شوند. این افراد رابط بین NOC و فدراسیون ملی‌اند و با ورزشکاران و مربیان ورزشی/ رشتهٔ ورزشی مربوط و پرسنل اعزامی NOC ارتباط برقرار می‌کنند. دربارهٔ همهٔ فعالیت‌های مربوط به تیمی که برای سرپرستی آن انتخاب شده‌اند، در مقابل NOC و سرانجام سرپرست کاروان پاسخگویند. دامنهٔ این پاسخگویی داخل و بیرون میدان رقابت را شامل می‌شود. از سرپرستان انتظار می‌رود از خط‌مشی و ارزش‌هایی که فعالیت‌های NOC و فدراسیون‌های ملی عضو آن را هدایت می‌کنند پیروی کنند و آن‌ها را گسترش دهند. اولین و مهم‌ترین وظیفهٔ آن‌ها این است که به نیازهای ورزشکاران همواره توجه داشته باشند.

افزون بر این، NOC باید قانع شود که سرپرست تیم:

- در ادارهٔ تیم‌های ملی کارآمد و دارای تجربه است.
- از خط‌مشی فدراسیون ملی و موضوعات ملی و بین‌المللی مربوط به ورزش/ رشتهٔ ورزشی‌ای که نمایندگی آن را بر عهده دارد آگاه و روزآمد است.
- مورد احترام ورزشکاران و کارمندان است.
- می‌تواند به طور مؤثر ارتباط برقرار کند.
- برای پذیرش مسئولیت در مواقع ضروری (قبل و هنگام بازی‌ها) آماده است که شامل حضور در سمینار توجیهی و گردهمایی نهایی نیز می‌شود.
- در شکل‌گیری تیم همکاری خواهد کرد.
- نقش خود را با میل می‌پذیرد، ارتقا می‌دهد، و مطابق با اصول زیربنایی المپیسم ایفای نقش می‌کند.
- حوزه‌های دانش‌های مورد نیاز سرپرست تیم عبارت‌اند از:
- بهترین اقدام‌ها و اصول مدیریت تیم
- دهکدهٔ المپیک و محیط آن

- نیازهای مسابقه‌دهندگان
- تدارکات/ مدیریت
- نقش NOC
- نقش رسانه‌ها
- مدیریت مالی
- مدیریت استرس
- مدیریت زمان
- اصول اخلاقی ورزش و المپیسم
- حل اختلاف.

مهارت‌ها و درایت‌های مورد نیاز برای سرپرستی مؤثر تیم، مستلزم دانستن موارد زیر است:

- برقراری ارتباط
- ایجاد انگیزه
- تفویض
- اولویت‌بندی
- تعیین اهداف واقع‌بینانه
- حفظ روحیهٔ بالا
- مدیریت موفقیت و شکست
- سازگار کردن عقاید متضاد
- حفظ نظم
- حفظ موازین فردی

هنگام بازیهای مدیر تیم ورزشی:

- با سرپرست کاروان درباره موضوعات بازی‌های المپیک به طور منظم تماس دارد؛
- تیم را در دهکده المپیک سرپرستی و پشتیبانی می‌کند،
- جابه‌جایی به جایگاه‌های تمرین و مسابقه را سازماندهی و زمان‌بندی می‌کند؛
- در جلسات فنیIF حضور می‌یابد؛
- از رفاه ورزشکاران و برآورده شدن نیازهای آنان اطمینان حاصل می‌کند؛ و
- در آماده‌سازی تیم برای مسابقه، مربیان را پشتیبانی می‌کند (برای مثال: تامین تجهیزات)

کادر پزشکی

کادر پزشکی NOC در زمان بازی‌های المپیک را معمولاً مسئول امور پزشکی هدایت می‌کند که وظیفه‌اش اطمینان از تندرستی و رفاه ورزشکاران و کارمندان کاروان است.

وظایف مسئول امور پزشکی عبارت است از:

- از هماهنگی و واگذاری خدمات مناسب مراقبتی بهداشتی به نمایندگان NOC اطمینان حاصل کند؛
- بر خط مشی، پرسنل، تجهیزات و ضروریات پزشکی ویژه بازی‌های المپیک نظارت کند؛
- هماهنگ کردن واردات لوازم ضروری پزشکی نمایندگان به کشور میزبان طبق تشریفات گمرکی؛
- شأن حرفه‌ای تیم پزشکی NOC خود را تضمین کند؛
- از مقررات و دستورالعمل‌های کنترل دوپینگ آگاه باشد. ورزشکاران، مربیان و کادر پزشکی را طبق آن آموزش دهد؛
- معافیت کاربرد درمانی (TUE) و (ATVE) تیم خود را زیر نظر بگیرد.

ج) همایش توجیهی نهایی

همایش توجیهی نهایی بخش جدایی‌ناپذیر برنامه‌ریزی و سازماندهی اعزام به بازی‌های المپیک و مستلزم تعهد مالی بارز NOC است. همایش توجیهی نهایی قبل از ورود تیم به دهکدهٔ المپیک، در محل برگزاری بازی‌های المپیک، یا در کشور خودتان یا در کشور میزبان برگزار می‌شود. تجربه حاکی است تیم‌ها یا اشخاصی که در همایش توجیهی حضور نداشته‌اند در مقایسه با آن دسته ورزشکاران و مسئولانی که در همایش توجیهی حضور داشته‌اند، هنگام ورود به دهکدهٔ المپیک در سازگاری با محیط چند ورزشی بازی‌های المپیک دشواری داشتند.

فرایند همایش توجیهی طراحی می‌شود تا با حداقل زحمت و سردرگمی، اعضای تیم را با فهرست کنترلی از موارد آماده‌سازی مقدماتی ظرف چند ساعت توجیه کند و شامل موارد زیر می‌شود:

- پذیرش تازه‌واردها
- معرفی پرسنل اعزامی به اعضای کاروان
- راهنمایی‌های گوناگون، از جمله مقدمات سفرها، شرح ورود به کشور میزبان، آرایش دهکدهٔ المپیک، اقدامات هنگام ورود به دهکدهٔ المپیک
- خطوط راهنمای پزشکی و معرفی کادر پزشکی
- راهنمایی دوپینگ‌زدایی فرصتی است برای کادر پزشکی تا مشخص کنند ورزشکاران از چه محصولاتی می‌توانند استفاده کنند و اطمینان یابند جزو فهرست ممنوعه نیستند.
- دادن لباس‌ها و تجهیزات و تغییر و تعویض در صورت نیاز
- مرور و بازبینی مدارک و روند پذیرش
- تشریح نحوهٔ تعامل سرپرستان تیم‌ها با کارکنان کاروان
- موضوعات فنی ورزشی.

د) زندگی در دهکدهٔ المپیک

برای اقامت و اسکان کاروان اعزامی در دهکدهٔ المپیک، روال و الگویی وجود دارد که خلاصه‌ای از آن به شرح زیر است.

پیش افتتاح دهکده المپیک

ایام پیش افتتاح بازی‌های المپیک زمستانی چهار روز قبل از افتتاح رسمی دهکده المپیک آغاز می‌شود.

برای تکمیل کار مدیریت کاروان اعزامی، تحویل به NOC، و برای تامین امکانات اختصاص یافته به همه کاروان اعزامی پس از افتتاحیه دهکده المپیک، در روزهای پیش افتتاح به NOCها اجازه داده می‌شود تا با تعداد محدودی از نمایندگان به دهکده دسترسی داشته باشند.

کارهای اولیه تثبیت ادارهٔ NOC می‌تواند عبارت باشد از:

- بازبینی محل اسکان اختصاص داده شده به کاروان اعزامی در دهکده؛
- بازدید از محل خدمات گوناگون دهکده المپیک برای اقامتگاه کاروان اعزامی؛ مانند سالن غذاخوری، مرکز خدمات NOC، مرکز اطلاعات ورزش‌ها، مرکز خرید دهکده المپیک از جمله بانک و سایر خدمات، دفتر شهردار و جز آن؛
- راه‌اندازی دفترهای کاروان اعزامی (مبلمان، وسایل و تجهیزات، و فناوری)؛
- کارکردن با داوطلبان در اختیار گذاشته شده OCOG و تعیین الگوهای کاری و اولویت‌های آنها؛ و
- اعلام وصول وسایل نقلیه در اختیار گذاشته شده OCOG و آشنا شدن کاروان اعزامی با مسیرهای منتهی به مسابقات مهم و محل‌های تمرین.

از همه مهم‌تر آنکه ورود زودهنگام سرپرست کاروان این فرصت را فراهم می‌آورد که پذیرش اعضای کاروان به تأیید کمیتهٔ برگزاری برسد و موارد زیر وارسی شوند:

- اینکه تعداد کاروان اعزامی و نسبت همراهان با دقت محاسبه شده است.
- نام‌ها، ورزش‌ها، مسابقات، و دیگر جزئیات ورزشکاران صحیح است.
- دسترسی به مناطق مربوط، مورد قبول مسئولان است.
- هر موضوع دیگری که با پذیرش و دسترسی مربوط باشد حل شده است.

بسیار بهتر است که مسایل مربوط به مجوز در این مرحله برطرف شود. برای ورزشکار یا کارمندی که یک بار تایید شده است دشوار است که جایگاه خود را تغییر دهد. مزیت دیگر آن است که اطمینان حاصل می‌شود وقتی کاروان اعزامی اغلب خسته از یک سفر طولانی از راه می‌رسد فرآیند تایید را راحت و سریع می‌گذرانند.

افتتاح دهکده المپیک

دهکده ملزم است ۱۲روز پیش از افتتاحیه بازی‌های المپیک تابستانی و هشت روز پیش از افتتاحیه بازی‌های المپیک زمستانی با در دسترس بودن همه خدمات برای کاروان‌های اعزامی رسماً افتتاح شود.

مسئولیت‌های پرسنل اعزامی

سرپرست کاروان

سرپرست کاروان مسئول است تا مطمئن شود:

- اعضای کاروان اعزامی و از راه رسیده تشریفات فرودگاهی و مرکز ارائهٔ مجوز را تکمیل می‌کنند و با باروبنهٔ خود صحیح و سالم به اقامتگاه کاروان اعزامی وارد می‌شوند.
- اتاق‌ها تقسیم شده است و هر موضوع وابسته به اختصاص اتاق به خوبی حل‌وفصل می‌شود (یعنی اگر دو نفر نخواهند اتاقی مشترک داشته باشند).
- سرپرستان تیم‌ها از مسئولیت‌های خود و از محل خدمات گوناگون درون دهکدهٔ المپیک آگاه‌اند و در اولین فرصت به دفتر ورزش‌های دهکده برای معلوم کردن موارد زیر مراجعه می‌کنند.
  - اینکه ورزشکاران ورودی به درستی اسکان داده شده‌اند و ورزشکاران بی‌کم و کسری وارد شده‌اند.
  - محل تمرین تیم و اینکه تیم چگونه به آنجا برده می‌شود.
  - تاریخ و زمان جلسات فنی ورزش خود.

کمیتهٔ برگزاری همیشه داوطلبانی را (دستیاران NOC، رانندگان) از مردم محلی تعیین می‌کند تا با گروه‌های اعزامی همکاری کنند. آن‌ها بخشی حیاتی از مدیریت شما در بازی‌های المپیک به شمار می‌روند و NOCها مسئول حجم کار، الگوها و نوبت‌های کاری آن‌ها هستند.

دستیاران کمیتهٔ ملی المپیک

دستیاران NOC بخشی از ستاد مدیریت شما خواهند بود و از طرف کمیتهٔ سازماندهی برای رساندن اطلاعات به شما به کار گرفته خواهند شد. آن‌ها اطلاعات محلی زیادی از دهکدهٔ المپیک، ساختار سازمانی، OCOG و خود شهر دارند. آن‌ها می‌توانند در جنبه‌های اجرایی مثل پاسخگویی به تلفن به شما کمک کنند. با وجود این، سرپرست کاروان باید آگاه باشد که این‌ها

داوطلب‌اند و موضوعاتی مثل مدت زمان کار روزانهٔ معقول و اوقات مرخصی در طول این ماه پرفعالیت را برای آن‌ها در نظر بگیرند.

با وجود این، سرپرست کاروان باید آگاه باشد که این‌ها داوطلب‌اند و موضوعاتی مثل مدت زمان کار روزانه معقول و اوقات مرخصی در طول این ماه پرفعالیت را طبق خط‌مشی OCOGها برای آنها در نظر بگیرند.

رانندگان

به هر یک از کاروان‌های اعزامی بسته به تعدادشان، تعداد مشخصی وسیله نقلیه (ماشین، مینی‌بوس) واگذار می‌شود. این وسایل نقلیه ممکن است با رانندگان علاقمند در دسترس باشند که نوبت‌های کاری آنها باید معقول باشد (معمولا بیش از هشت ساعت نباشد) و آنها باید طبق خط‌مشی‌ها OCOGها زمان برای استراحت داشته باشند.

در بعضی بازی‌های المپیک، OCOG وظیفه دستیار NOC را با وظیفه راننده تلفیق می‌کند.

زمان بین باز شدن دهکدهٔ المپیک و مراسم افتتاحیه

زمانِ پیش از افتتاحیهٔ بازی‌های المپیک و شروع رقابت‌ها بسیار مهم است. سرپرست کاروان، موارد زیر را برای گروه اعزامی خواهد خواست:

- همهٔ اعضای کاروان باید پس از پذیرش، به گونه‌ای مناسب با پذیرش درست اسکان داده شده باشند و محل همهٔ خدمات و چگونگی کار کردن دهکدهٔ المپیک را بدانند.
- ورزشکاران، مربیان، و مدیران تیم به تمرین عادی خود می‌پردازند و بر مسابقاتشان متمرکزند.
- سرپرست کاروان دفتر روزنگار از رویدادها را برای آماده‌سازی موارد زیر تهیه خواهد کرد:
  - مراسم استقبال از کاروان اعزامی (معمولاً بلافاصله پس از ورود به دهکدهٔ المپیک)
  - ملاقات رسمی احتمالی با شهردار دهکدهٔ المپیک
  - جلسات با مدیران خدمات و شرکت‌های OCOG برای حل مشکلات و دایر کردن دسترسی به خدمات
  - جلسات منظم سرپرست کاروان (معمولا ۷/۳۰ صبح) به ریاست خدمات NOC و دهکده المپیک با هم با IOC که سرپرست کاروان ملزم به حضور در آن است. این جلسه فوق‌العاده مهم است و نباید نادیده گرفته شود. مسائل جدی تجربه شده در روزهای قبل در اختیار IOC قرار می‌گیرد.
- سرپرست کاروان باید تقریباً یک هفته قبل از مراسم افتتاحیه پرچمدار کاروان اعزامی را برای مراسم افتتاحیه معرفی کند.
- هم‌زمان با تعیین پرچمدار، سرپرست کاروان همچنین باید کسانی را که در مراسم افتتاحیه رژه خواهند رفت مشخص کند. (طبق خط‌مشی IOC)
- سرپرست کاروان و پرچمدار پیش از مراسم افتتاحیه باید در جلسهٔ تمرین مراسم افتتاحیه حضور یابند. پرچمدار باید بداند صرف زمان برای این تمرین و مصاحبه‌های رسانه‌ای و دیگر موضوعات از آماده شدن برای رقابت‌ها می‌کاهد.

روز مراسم افتتاحیه

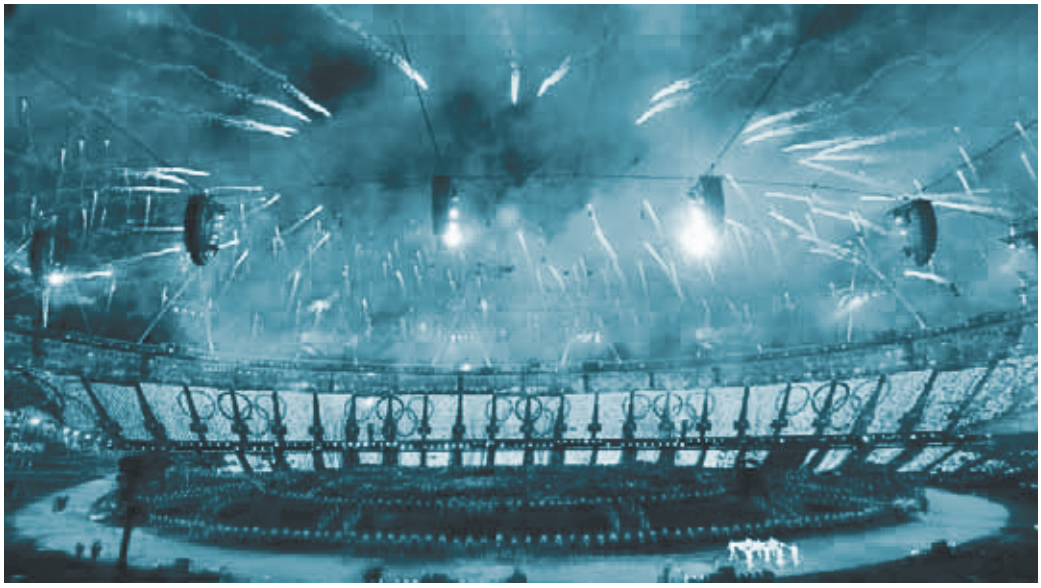
مراسم افتتاحیه معمولاً در بعدازظهر یا غروب برگزار می‌شود. در آن روز، دهکدهٔ المپیک به روی بازدیدکنندگان بسته خواهد

بود. کاروان‌های اعزامی ممکن است ملزم باشند ساعاتی پیش از مراسم گردهم آیند و بازگشت به دهکده ممکن است تا اواخر به درازا بینجامد. سرپرست کاروان باید آگاه باشد که شرکت داشتن در مراسم افتتاحیه بر عملکرد مسابقهٔ ورزشکارانی که تقریباً یک روز پس از افتتاحیه مسابقه دارند تأثیر می‌گذارد و باید بر این اساس عمل کند. به علاوه، حدود ۱۲۰۰۰ نفر که همگی به دهکده بازمی‌گردند فشار شدیدی بر خدمات غذاخوری وارد می‌کنند. با وجود این، مسئولان امور دهکدهٔ المپیک مقدمات خاصی را برای تغذیهٔ ساکنان دهکدهٔ المپیک در این زمان ترتیب خواهند داد.

دورهٔ بازی‌های المپیک واقعی

ورزشکاران و کارمندان پشتیبان آن‌ها در زمان‌های مختلف دورهٔ شانزده روزهٔ بازی‌های المپیک در حال آماده شدن یا مسابقه خواهند بود. هر مشکلی که برای آن‌ها پیش آید الویت سرپرست کاروان را تشکیل خواهد داد. سرپرست کاروان باید توجه شدیدی به موفقیت ورزشکاران داشته باشد و هر چند بار که ممکن باشد به تماشای آن‌ها در مسابقات برود.

سرپرست کاروان نباید به ورزشکارانی که مسابقاتشان را به پایان برده‌اند بی‌توجهی کند و باید اطمینان حاصل کند که آن‌ها:



- آرامش دیگر ورزشکاران کاروان اعزامی را که در حال آماده شدن یا مسابقه دادن‌اند بر هم نمی‌زنند.
- می‌توانند به تماشای رقابت بازی‌های المپیک یا شرکت در برنامهٔ فرهنگی بازی‌های المپیک بپردازند.
- می‌توانند از بخشی از شهر میزبان دیدن کنند.
- در تمام مواقع درست رفتار می‌کنند و اعتباری برای کشورشان هستند.

حتی در روز پس از مراسم افتتاحیه یا قبل از آن، پرداختن به مقدمات بازگشت به خانه عاقلانه است:

- آیا اعضای کاروان اعزامی مایل‌اند پس از مسابقه‌شان فوراً به وطن بازگردند یا برای مراسم اختتامیه خواهند ماند؟
- آیا همهٔ بلیت‌های خطوط هوایی بازنگری شده و پروازهای بازگشت تأیید شده‌اند؟
- آیا محموله‌ای برای بازگرداندن وجود دارد؟ چگونه به این کار رسیدگی می‌شود؟
- چه توافقاتی با مسئولان امور دهکدهٔ المپیک برای بازگرداندن (اجاره‌ای) مبلمان، وسایل و تجهیزات صورت گرفته است و تأیید می‌شود که اتاق‌ها برای اطمینان از سالم بودن بازرسی شده‌اند؟

کارهای دیگری وجود دارد که سرپرست کاروان باید قبل یا به ویژه هنگام بازی‌های المپیک به آن‌ها بپردازد:

- دیدار با رسانه‌ها برای دادن اطلاعات لازم (به طور روزانه) یا در پاسخ به اتفاقی خاص (آزمون مثبت دارویی نمونه‌ای غیر عادی است که علاوه بر درگیر کردن رسانه‌های ملی، همهٔ رسانه‌های حاضر در بازی‌های المپیک به آن علاقه نشان می‌دهند.)
- استقبال از مقامات در دهکدهٔ المپیک. بسیاری از مردم - برای مثال وزیر ورزش کشور یا اعضای IOC - مایل‌اند برای دیدن کاروان اعزامی وارد دهکدهٔ المپیک شوند. مهم است که از آن‌ها استقبال شود و به آن‌ها احترام مناسب گذاشته شود. اما فراموش نکنید این بازدیدها بسیار زمان‌برند و در برنامهٔ جدول زمان‌بندی باید سهمی مناسب به آن‌ها اختصاص داد.
- حضور در جلسات، میهمانی‌ها، و دیگر رویدادهای بیرون از دهکدهٔ المپیک. بازی‌های المپیک گردهمایی بزرگی برای خانوادهٔ المپیک به شمار می‌رود. در نتیجه، مردم و سازمان‌ها از این فرصت برای برگزاری ضیافت‌ها و مسابقات و داوطلب شدن برای میزبانی استفاده می‌کنند.

روز پیش از مراسم افتتاحیه و خود مراسم افتتاحیه

هنگامی که بازی‌های المپیک به پایان خود نزدیک می‌شود، سرپرست کاروان می‌خواهد اطمینان حاصل کند که آیا از کمیتهٔ برگزاری و مردمی که به کاروان اعزامی کمک کرده‌اند، شایسته قدردانی و سپاسگزاری می‌شود. این افراد شامل شهردار دهکدهٔ المپیک و اعضای کمیتهٔ سازماندهی و مردم محلی است که کمک کرده‌اند.

در این زمان، سرپرست کاروان باید پرچمداری برای مراسم اختتامیه تعیین کند. این فرد ممکن است طبق معمول ورزشکار باشد، و اغلب ورزشکاری است که در رقابت‌ها به قابل قبول‌ترین شکل عمل کرده است.

همچنین، زمانی است برای اطمینان یافتن از اینکه همهٔ صورتحساب‌ها چه در داخل دهکدهٔ المپیک و چه به پیمانکاران خصوصی در شهر میزبان پرداخت شده است. چنانچه پیش‌تر گفتیم، هنگام تسویه‌حساب NOC اتاق‌ها باید تحویل شوند و هر وسیلهٔ اجاره‌ای (یا امانت داده شده از سوی کمیتهٔ سازماندهی) در کمال سلامت مسترد گردد.

ه) چالش‌های زندگی در دهکدهٔ المپیک

دهکدهٔ المپیک آکنده از فشار روحی و نیز فشار باور نکردنی پیش از مسابقه است. هنگام بازی‌های المپیک، علاقهٔ رسانه‌ها از حد معمول فراتر می‌رود و درخواست‌ها از ورزشکاران برای حضور و مصاحبه به پریشانی ناخواستهٔ آن‌ها می‌انجامد. به علاوه، اغلب از ورزشکاران انتظار می‌رود با کارمندان، خانواده، و دوستان راغب به دیدار آن‌ها، در دهکدهٔ المپیک وقت صرف کنند. این فشارها به عملکرد ضعیف در مسابقه می‌انجامد. طبیعت فراگیر دهکدهٔ المپیک چالشی است که ورزشکاران و مربیان باید پیش از بازی‌های المپیک برای آن خوب آماده شوند و برنامه‌ریزی کنند.

فهرست زیر موضوعاتی است که ورزشکاران ساکن در دهکدهٔ المپیک معرفی کرده‌اند. سرپرست کاروان NOC و سرپرستان تیم‌ها باید برای پرداختن به این موضوعات در هنگام بروز آماده باشند:

جواز. پس از پرواز بین‌المللی خیلی طولانی، پس از ورود به شهر میزبان بازی‌های المپیک ممکن است کاروان اعزامی با تأخیرها و ناکامی‌هایی در جمع‌آوری باروبنه، انتقال آن‌ها به درون اتوبوس‌های دهکدهٔ المپیک، و جواز ورود مواجه شود.

خواب. تأمین شرایط سکوت در خوابگاه‌ها همیشه مهم است. این یعنی برنامه‌ای باید سازماندهی شود تا تضمین کند که آن ورزشکارانی که مسابقات خود را به پایان برده‌اند مخل آسایش دیگران نیستند.

امنیت. رد شدن ورزشکاران و سایرین از بازرسی‌های امنیتی کار طاقت‌فرسای روزانه است. بعضی‌ها به دلیل حضور پلیس با اسلحه عصبی می‌شوند. اگر مجوز ورزشکاری مثلاً در زمان بسیار مهمی که ورزشکاری تلاش می‌کند برای مسابقه‌اش به جایگاه وارد شود گم شود، چه می‌کنید؟

تغذیه. ورزشکارانی که غذا را دوست ندارند ممکن است به ماندن در اتاقشان وسوسه شوند و غذاهای آماده بخورند، مثل شکلات و از این قسم خوراکی‌ها. گاه افراط در خوردن مشکلات زیادی به بار می‌آورد. سالن غذاخوری مرکز اجتماع دهکدهٔ المپیک است و ورزشکاران می‌توانند آنجا بمانند و غذای بیشتری بخورند. غذایی که به اتاق‌ها برده می‌شود ممکن است آلوده شود و سلامتی را به خطر اندازد.

خانواده. خانواده‌ها و دوستان ممکن است باعث افزایش فشار بر این محیط از پیش پرتنش شوند. آن‌ها می‌خواهند با ورزشکار تماس بگیرند و امکان دارد آماده‌سازی ویژهٔ تمرین و مسابقه را دچار وقفه کنند. خانواده‌ها ممکن است مشکلات خود را داشته باشند (حمل و نقل، مجوز، بلیت، و جزآن) و این مشکلات برای حل شدن ممکن است به ورزشکار یا مربی‌اش سپرده شود. از سوی دیگر، حضور خانواده‌ها برای ورزشکار آرامش‌بخش و قوت قلب است.

نمایش پرزرق و برق. بازی‌های المپیک اغلب برای ورزشکارانی که برای بار اول در بازی‌ها حضور یافته‌اند گیج‌کننده است. با توجه به تعداد خودشان، رسانه‌ها و توجه گروهی، سرگرمی‌های گوناگون در دهکدهٔ المپیک و ورزشکاران سایر کشورها و دیگر ورزش‌ها بسیار سردرگم می‌شوند.

ستارگان ورزشی. حضور ورزشکاران فوق‌العاده معروف در دهکده المپیک یا در بازیهای المپیک ممکن است مختل کننده باشد. برخی ورزشکاران بی‌تجربه واقعاً به جستجوی آنها در دهکده المپیک می‌روند به امید دیدنشان، گرفتن عکس یا امضا از آنها، مدت بیشتری در سالن غذا خوری می‌مانند. نظر به این که این نوع رفتار می‌تواند باعث تاثیر منفی بر آماده‌سازی ورزشکار شود، همه ورزشکاران را باید برای احترام به خلوت یکدیگر آموزش داد.

مراسم افتتاحیه. مراسم افتتاحیه باعث وقفه در کار روزانه می‌شود و ممکن است فشار فوق‌العاده‌ای بر ورزشکاران وارد کند. پس از مراسم افتتاحیه، چند ساعت طول می‌کشد تا ورزشکاران به دهکدهٔ المپیک بازگردند.

تلفن‌ها، گپ‌نوشتاری، وبلاگ‌نویسی، پیام‌ها، و دیگر فناوری‌ها (برای مثال تویتر و اسکایپ). این فعالیت‌ها ممکن است ورزشکار را آشفته کنند. تلفن زدن به خانواده و دوستان ممکن است با مشکلاتی همراه و منشأ استرس اضافی باشد. از سوی دیگر، چنین ارتباطی با خانواده و دوستان تا حد زیادی کاهش استرس ورزشکار را نیز به همراه دارند.

دستورالعمل‌های IOC درباره این موضوعات برای کمک به ورزشکاران در http//www.olympic.org/social-media-and-internet-guidelines در دسترس می‌باشد تا به ورزشکاران کمک کند که چه چیزی درباره رسانه‌ها مجاز و چه چیزی غیرمجاز می‌باشد.

انتخاب و نیمکت‌نشینی. اگر ورزشکاران مردد باشند که آیا می‌توانند در مسابقات المپیک رقابت کنند یا چه وقت می‌توانند رقابت کنند، احتمالاً مشکل چشمگیری خواهند داشت. در برخی ورزش‌ها، ورزشکاران می‌توانند به بازی‌های المپیک بروند و هرگز در مسابقه شرکت نکنند. هرگاه هیجان مسابقات المپیک آن‌ها را فراگیرد، این ورزشکاران که قبلاً منطقی و یاری‌بخش

بودند به نیرویی مختل‌کننده تبدیل می‌شوند.

روابط دوستانه. ویژگی این روابط در دهکدهٔ المپیک، پیدایش ناگهانی آن‌هاست و ورزشکاران نمی‌توانند نسبت به آن خویشتن‌دار باشند. برخی ورزشکاران حساس (چه بسا متاهل) ممکن است ناگهانی با جفت جدیدی آرامش یابند و این شاید به احساس گناه و/یا حواس‌پرتی منجر شود.

رویدادهای زندگی. علی‌رغم شرایط عالی دهکدهٔ المپیک که ورزشکار در آن به سر می‌برد، حقیقت آن است که گاهی موضوعات مهم شخصی در این ایام به طور ناگهانی به وجود می‌آیند. ممکن است همسری بچه به دنیا آورد، ممکن است پدری مرده باشد، شاید خواهر دچار تصادف جدی اتومبیل شود، شاید شکست در شغل، بحران مالی یا اثاث‌کشی رخ دهد. هر یک از آن‌ها- هنگامی که به فقدان اعتماد به نفس و مابقی فشارهای روحی پیوند بخورد- نه تنها بر عملکرد ورزشکار بلکه بر الگوهای رفتاری وی نیز تأثیر می‌گذارد.

وقت آزاد. هنگامی که ورزشکاران در بین مسابقات یا بعد از آن، وقت اضافهٔ خیلی زیادی داشته باشند ممکن است باعث حواس‌پرتی دیگر ورزشکاران شوند. بسیاری از ورزشکاران قبل از بازگشت به وطن، باید کارهای مثبت زیادی انجام دهند، از جمله دیدن مکان‌های مختلف تا آنجا که می‌توانند.

گرمکن‌های تیم. اینکه چرا گرمکن‌های تیم مشکلاتی ایجاد می‌کند، دلایل گوناگونی دارد. ممکن است اندازه نباشند یا شاید ورزشکاران آن‌ها را دوست نداشته باشند. حتی در برخی مواقع ورزشکاران می‌خواهند گرمکن حامی مالی خود را بپوشند. قانون ۵۰ منشور المپیک (۲۰۱۳) و دستورالعمل‌های آن ضمناً قوانین عمومی مربوط به هر بخش و جزئیات ویژه این طبقه‌بندی‌های مختلف را مشخص می‌کند (لباس، تجهیزات، لوازم فرعی و کفش).

رسانه‌ها. رسانه‌ها برای ایفای نقش طبق انتظارات دیگران، با فشار فوق‌العاده بر ورزشکاران تأثیر فراوانی دارند. ممکن است در انتقاداتشان کوبنده باشند یا همواره حاضر باشند و شما را کلافه کنند. برخی ورزشکاران از رسانه‌ها استقبال می‌کنند، در حالی که دیگران ممکن است با حضور آن‌ها آشفته شوند.

و) وقایع فدراسیون‌های بین‌المللی

هنگام اعزام به بازی‌های المپیک یا سفرهای تیم، رویدادهای زیر واقعاً پیش می‌آیند. پرسنل اعزامی کاروان و سرپرستان تیم‌ها در راه آماده‌سازی خود برای بازی‌های المپیک باید با دقت، نمونه‌های زیر را مرور و پاسخ‌های مناسب را جمع‌بندی کنند.

انضباط

۱. دو نفر از اعضای تیم شما در مغازه‌ای در مرکز شهر درگیر جر و بحث شده‌اند. هر دو می‌گویند سرشان در کار خودشان بوده و دیگری حمله کرده است. آن‌ها می‌گویند در تأیید حرفشان می‌توانند مدرک ارائه کنند. با آنکه هر دو ورزشکار مسابقاتشان را تمام کرده‌اند، هنوز یک هفته از بازی‌های المپیک باقی مانده است. چه کار می‌کنید؟ تا چه حد می‌توان پس از پایان مسابقه، انضباط را تحمیل کرد؟

۲. کل تیم شما در آیین رسمی اجتماعی حضور دارند. متوجه می‌شوید یکی از ورزشکاران شما الکل بسیار زیادی می‌نوشد و این کار کاملاً خلاف منشور است. چه اقدامی باید کرد؟

۳. از یکی از ورزشکاران مطلع می‌شوید که یکی دیگر از اعضای تیم به اتهام دزدی از مغازه از سوی پلیس بازداشت شده است. چگونه باید این مسئله را مدیریت کنید؟

۴. به نظر می‌رسد یکی از ورزشکاران، نگرشی خیلی منفی به بازی‌های المپیک پیدا کرده است و حدس می‌زنید هنگامی که مسابقات شروع شود عملکرد خیلی خوبی نخواهد داشت. از سوی دیگر، این ورزشکار برای آنکه اوضاع را بدتر کند، مزاحم سایرین می‌شود. این ورزشکار خاص اصرار دارد در ساعات اولیهٔ صبح موسیقی بنوازد که به مشاجره با دیگر اعضای تیم منجر می‌شود. چه می‌کنید؟

۵. در اردویی تمرینی، ورزشکار بسیار رده بالای بد قِلق و در عین حال بسیار بااستعدادی مشکلی پیش می‌آورد. سرش به کار خودش است و غیراجتماعی است. برای وقت فیزیوتراپی دیر می‌کند و فیزیوتراپیست از درمان وی امتناع می‌کند. ورزشکار پرخاشگر و فحاش می‌شود. این مسئله به شمای مربی یا سرپرست تیم گزارش می‌شود. چه می‌کنید؟

۶. در اردوی تمرین پایانی، یکی از کارمندان زن کمک‌یار شما در بعد از ظهر غیبش می‌زند. هنگام شب در بسترش نیست و تا اواسط بامداد برنگشته است. چه می‌کنید؟

۷. سرپرست تیمی از رشتهٔ ورزشی دیگر گزارش می‌دهد یکی از ورزشکاران مرد شما به شوخی به صورت گفتاری و بدنی به ورزشکار زن رشتهٔ ورزشی وی حمله شدید و ناگهانی کرده است. چه می‌کنید؟

پزشکی

۱. در اوایل مسابقات بازی‌های المپیک، یکی از ورزشکاران شما در معرض آزمایش اتفاقی دوپینگ قرار می‌گیرد. هر چند نتیجهٔ آزمون منفی است، سوء ظن مصرف مواد ممنوعه هنوز برطرف نشده است. آیا باید کاری بکنید؟ آن اقدام چیست؟

۲. ورزشکاری با آسیب مزمن زانو به دهکدهٔ المپیک وارد شده است. با فیزیوتراپی مناسب درمان می‌شود و رو به بهبود است. مربی وی بدون مراجعه به کادر پزشکی، ورزشکار را به تجویز پزشکی دیگری مجبور می‌کند. ورزشکار از انجام دستورات تیم پزشکی سرباز می‌زند، چون می‌پندارد مربی به آن‌ها اعتماد ندارد. چه واکنشی نشان خواهید داد؟

۳. پزشک تیم آسیبی ماهیچه‌ای را معاینه کرده است و به نتیجه می‌رسد ورزشکار باید از ادامهٔ شرکت در مسابقه بپرهیزد. ورزشکار و مربی می‌خواهند ادامه دهند و از پزشک می‌خواهند هر کمکی که می‌تواند بکند. حاضرند اگر آسیب بدتر شد، پیامدهای آن را بپذیرند و احتمال دارد ورزشکار با برنده شدن در مسابقهٔ بعدی مدال کسب کند. پزشک مانند سرپرست تیم امتناع می‌کند. شمای مدیر تیم چه می‌کنید؟

خط‌مشی تیم

۱. یکی از ورزشکاران کلیدی شما که متحمل آسیب شده است، طبق توصیهٔ پزشک باید از دهکدهٔ المپیک به خانه برگردد. ورزشکار هنوز نمی‌داند و پیش‌بینی شما این است که کشمکشی پیش خواهد آورد، چون این ورزشکار خواهد خواست که بماند و در بازی‌های المپیک شرکت کند. چه می‌کنید؟

۲. هزاران کیلومتر از خانه دورید و سه ورزشکار زیر سن قانونی می‌خواهند در میهمانی شب آخر حضور یابند. آیا به آن‌ها اجازهٔ حضور می‌دهید؟ اگر بله، تحت چه شرایطی؟

۳. یکی از مربیان شما از وضعیت مجوزش که او را ملزم به زندگی در بیرون از دهکده می‌کند به شدت دلسرد است. همچنین خبردار شده است که در رژهٔ روز افتتاحیه حضور نخواهد داشت. به کاهش واقعی انگیزهٔ مربی پی می‌برید. هنگامی که پیشنهاد می‌دهید مشکل در میان گذاشته شود، مربی بی‌تفاوت به نظر می‌رسد و ادعا می‌کند همه چیز درست است. چند ورزشکار محرمانه به شما اطلاع داده‌اند که از رفتار مربی ناراحت‌اند. چه می‌کنید؟

۴. پرسنل پشتیبان شما (از جمله مربیان) احساس می‌کنند از طرف ورزشکاران برای دسترسی دائمی به مشاوره تحت فشارند. پرسنل احساس می‌کنند اگر زمان‌های استراحت منظمی داشته باشند خدمت مفیدتری انجام خواهند داد. ورزشکاران از اینکه پرسنل به استراحت بپردازند و خوش بگذرانند دلخور می‌شوند. تنش‌ها بالا می‌گیرند و احساس می‌کنید باید برای جلوگیری از اخلال در هماهنگی کاروان خود فوراً اقدام کنید. چه می‌کنید؟

۵. تصمیمی می‌گیرید که معلوم می‌شود ورزشکاران و مربیان اصلاً راضی نیستند. از شما می‌خواهند نظرتان را تغییر دهید. اطمینان دارید تصمیم درستی گرفته‌اید و در مشورت با دو سرپرست مستقل از دیگر تیم‌ها، عقیدهٔ شما تقویت می‌شود. با وجود این، ورزشکاران و مربیان از آن پیروی نخواهند کرد. چه می‌کنید؟

۶. در اواسط بازی‌های المپیک (از سوی منبعی ناشناس) فاش می‌شود مربی تیمی چند سال پیش از استفاده از دارو در میان ورزشکاران چشم‌پوشی کرده است. موضوع هنوز به رسانه‌ها منتقل نشده است، اما احساس می‌کنید ناگزیر ماجرا فاش خواهد شد. شایعات حاکی است که مربی ممکن است در رشتهٔ ورزشی شما باشد. ورزشکاران شما دلواپس و نگران شهرت خودشان هستند. چه می‌کنید؟

۷. گروهی از نمایندگان ورزشکاران نزد شما می‌آیند تا بگویند که به سرمربی اعتماد ندارند. چه می‌کنید؟

امور خصوصی

۱. ورزشکار خانمی محرمانه به دیدن شما می‌آید. خیلی عصبی است و به نظر می‌رسد مایل به صحبت با شما نیست. نهایتاً به شما می‌گوید یکی از ماساژورها بر روی تخت ماساژ او را به شکل ناشایستی لمس کرده است. ورزشکار در این باره مطمئن نیست و امیدوار است که سوء تعبیر کرده باشد. چه باید کرد؟

۲. پیش از ترک بازی‌ها بین دو ورزشکار در تیم شما برخورد پیش می‌آید. به هر شکل این مسئله تحت فشار دهکدهٔ المپیک تا حد زیادی بزرگ‌نمایی می‌شود. مشکل بین این دو ورزشکار با وجود ورزشکارانی که احساس می‌کنند باید از یک طرف جانبداری کنند چنان به نظر می‌رسد که گویی ممکن است مشکل بین این دو ورزشکار به الباقی تیم سرایت کند. به این مسئله چگونه رسیدگی می‌کنید؟

۳. یکی از ورزشکاران شما محرمانه به شما می‌گوید فیزیوتراپیست تیم در جلسات فیزیوتراپی هنگام صحبت با ورزشکاران، مربی تیم را تضعیف می‌کند. چه کاری باید انجام شود؟

۴. یکی از ورزشکاران خانم شما با شخصی از تیمی دیگر دوستی می‌کند. این دوستی درست پیش از مسابقه به هم می‌خورد. پیوسته گریان است و سبب مشکلاتی برای الباقی تیم می‌شود. چه می‌کنید؟

۵. پس از مسابقهٔ بزرگی، سرمربی شما و ورزشکاران دارای بیشترین بخت مدال، دچار مشاجرهٔ داغی در رستوران هتل می‌شوند. مشاجره به گوش رسانه‌ها می‌رسد و با گریان شدن یک ورزشکار پایان می‌یابد. صبح روز بعد، این اتفاق را یکی از کارمندان که در محل حضور داشته برای شما بازگو می‌کند. رسانه‌هایی که داستان از میان رفتن اعتماد میان مربی و دو ورزشکار دارای بیشتری بخت مدال را شایع می‌کنند شما را در مخمصه انداخته‌اند. داستان نقل قول‌هایی از مربی را در بر دارد حاکی از اینکه یا جای مربی در تیم است یا دو بازیکن درگیر. شایعاتی شروع می‌شوند که نشان می‌دهند دیگر اعضای تیم ۱۰۰٪ پشتیبان مربی‌اند. از سوی سرپرستانشان، دو ورزشکار درخواست جلسهٔ فوری می‌کنند تا اقداماتی که دربارهٔ اظهارات توهین‌آمیز و رفتار مستانهٔ مربی (متهم) پیش خواهید گرفت به بحث بگذارند. چه می‌کنید؟

۶. در وسط بازی‌ها، دو عضو تیم مدیریت با یکدیگر ارتباط برقرار می‌کنند. ارتباط خیلی سریع کامل می‌شود و سبب می‌شود این دو عضو برای تنها بودن باهم، در جلسات دیر حاضر شوند، عموماً دل‌نگران باشند و از فعالیت‌های تیم کناره‌گیری می‌کنند. چه می‌کنید؟

رسانه‌ها

۱. در حال رفتن به رستوران دهکدهٔ المپیک برای صرف صبحانه‌اید. روزنامه‌نگاری که او را به خوبی می‌شناسید به سمت شما می‌آید و می‌گوید: «می‌دانستید ورزشکاران الف، و ب، و ج از تیم شما در کلوپ شبانه‌ای در مرکز شهر در ساعت ۳ صبح امروز دیده شده‌اند؟ به نظر شما، این روش جالب توجهی برای آمادگی برای بازی‌های المپیک است؟!» چه می‌کنید؟

۲. ترکیب تیم المپیک شما به تازگی به رسانه‌ها اعلام شده است. سپس، یکی از بازیکنان متحمل آسیبی در زانو می‌شود و چنان به نظر می‌رسد که چهار هفته طول خواهد کشید تا دوباره بتواند بازی کند. به عبارت دیگر، شش هفته مانده به

بازی‌های المپیک. چگونه با ورزشکار رفتار خواهید کرد؟ چه زمانی و چگونه تصمیم به تغییر تیم می‌گیرید؟

۳. روزنامه‌نگاری با یکی از ورزشکاران شما در بیرون از دهکدهٔ المپیک مصاحبه کرده است. نمی‌دانستید اصلاً مصاحبه صورت گرفته است. دو روز بعد پست الکترونیکی رئیس فدراسیون ورزش می‌گوید چقدر از این مصاحبه متنفر شده و تصمیم شما را به عنوان سرپرست تیم دربارهٔ این موضوع می‌پرسد. چه خواهید کرد؟

موضوعات مربوط به بازی‌ها

۱. احساس می‌کنید بیزاری مشخصی در قضاوت نسبت به ورزشکاران تیم شما وجود دارد. این مسئله بر روحیهٔ تیم تأثیر می‌گذارد. چه می‌کنید؟

۲. در روز اول مسابقات شاهد عملکرد بد ورزشکاری هستید که بیشترین امید کسب مدال در تیم شماست. اولویت‌های فوری شما چیست؟ چه اقدامی می‌کنید؟

۳. هنگام بازی‌های المپیک، یکی از والدین ورزشکار زنی از ورزشکاران شما ناگهان می‌میرد. به دلیل ارتباط تلفنی کم، اولین شخصی که این خبر را دریافت می‌کند ورزشکار دیگری از تیم شماست. فردی که از کشور شما تلفن کرده فکر می‌کند با یکی از کارمندان تیم صحبت کرده است. این ورزشکار بی‌درنگ برای انتقال خبر بد به نزد شما می‌آید. او با کس دیگری در این باره صحبت نکرده و اکنون خیلی پریشان و نگران است. ورزشکار سوگوار و این ورزشکار - هر دو- فردا اولین مسابقه‌شان را دارند. هم‌اکنون ساعت ۱۰/۳۰ شب است. چه خواهید کرد؟

۴. یکی از ورزشکاران، عملکرد خوب ولی کمتر از توانایی فعلی خود داشته است. شمای سرپرست تیم می‌خواهید بدانید چه چیزی مناسب نبوده است؟ در جستجوی سؤالی برای اینکه سر صحبت را باز کنید می‌پرسید: «فکر می‌کنی چطور بود؟» پاسخ سؤال غیر منتظره است و ورزشکار با لحنی تند پاسخ می‌دهد: «خوب، سؤال وحشیانه و احمقانه‌ای است، این طور نیست؟» ورزشکار به جمع کردن وسایلش می‌پردازد. این تقابل در مکانی عمومی در حضور الباقی تیم رخ می‌دهد. چه می‌کنید؟

۵. در روزهای منتهی به مراسم افتتاحیه در دهکدهٔ المپیک متوجه می‌شوید تعدادی از اعضای تیم به دلیل هیجان حضور در بازی‌های المپیک پریشان شده‌اند. در این باره چه می‌کنید؟

۶. در حال به پایان بردن جلسه‌ای تیمی هستید و ظرف ده دقیقه باید به محل اجرای مسابقه راهی شوید. ناگهان یکی از ورزشکاران شما مشاهده می‌کند که مجوز عبور وی به ورزشکار دیگری تعلق دارد. مجوزها به طریقی جابه‌جا شده‌اند. ورزشکار اکنون بسیار سراسیمه است و تعداد دیگری از اعضای تیم تحت تأثیر قرار گرفته‌اند، زیرا مسابقه نزدیک است. چه خواهید کرد؟

۷. سوار اتوبوسی هستید که به جایگاه مسابقات می‌رود. وضع آمد و شد بسیار بد است. بعضی ورزشکاران که ترسیده‌اند مسابقه را از دست بدهند شما را به ستوه می‌آورند. چه می‌کنید؟

ز) پرسش‌ها

۱. تعداد مناسب کارمندان اعزامی از سوی NOC شما چیست؟

۲. آیا پیش از رفتن به بازی‌های المپیک، اردوی گروهمایی نهایی را می‌پذیرید؟

REFERENCES

Olympic Charter
IOC Anti-Doping Rules
World Anti-Doping Code
WADA Prohibited List
OCOG Medical Guide
OCOG Technical Doping Control Guide
OCOG Drug Formulary
OCOG Chefs De Mission Dossier & Manual – OCOG Publication
NOC Games Preparation – Proven Practices and Guidelines – IOC Publication

فهرست اختصارات

ADRV: Anti-Doping Rule Violation — **نقض مقررات دوپینگ‌زدایی**

AIOWF: Association of International Olympic Winter Sports Federations

انجمن فدراسیون‌های بین‌المللی ورزش‌های المپیک زمستانی

AGM: Annual General Meeting — **مجمع عمومی سالیانه**

ANOC: Association of National Olympic Committees — **انجمن کمیته‌های ملی المپیک**

ARISF: Association of IOC Recognised International Sports Federations

انجمن فدراسیون‌های ورزشی بین‌المللی به رسمیت شناخته شده از سوی IOC

ASOIF: Association of Summer Olympic International Federations

انجمن فدراسیون‌های بین‌المللی بازی‌های تابستانی المپیک

CAC: Coaching Association of Canada — **انجمن مربیگری کانادا**

CAS: Court of Arbitration for Sport — **دادگاه حکمیت ورزشی**

CIFP: International Committee for Fair Play — **کمیته بین‌المللی بازی جوانمردانه**

CIPC: International Pierre de Coubertin Committee — **کمیته بین‌المللی پیر دو کوبرتن**

CMO: Chief Medical Officer — **مسئول امور پزشکی**

EB: Executive Board — **هئیت اجرایی**

EOC: European Olympic Committees — **کمیته المپیک اروپا**

EYOF: European Youth Olympic Festival — **جشنواره المپیک جوانان اروپا**

FISU: International University Sports Federation — **فدراسیون بین‌المللی بازی‌های دانشجویی**

GAISF: General Association of international Sports Federations

انجمن عمومی فدراسیون‌های ورزشی بین‌المللی

HCC: Host City Contract	قرارداد شهر میزبان
HOC: Hellenic Olympic Committee	کمیته المپیک یونان
HPD: High Performance Director	عملکرد عالی
ICAS: International Council of Arbitration for Sport	مجمع بین‌المللی حکمیت ورزشی
ICC: International Coordination Committee	کمیته بین‌المللی هماهنگی
IF: International Federation	فدراسیون بین‌المللی
IOA: International Olympic Academy	آکادمی بین‌المللی المپیک
IOC: International Olympic Committee	کمیته بین‌المللی المپیک
IOC ACP: IOC Athlete Career Programme	برنامه اشتغال ورزشکاران IOC
IOSD: Disability-specific International Sports Federations	فدراسیون ورزشی بین‌المللی معلولیت‌های خاص
IOTC: International Olympic Truce Centre	مرکز بین‌المللی آتش‌بس موقت المپیک
IOTF: International Olympic Truce Foundation	بنیاد بین‌المللی آتش‌بس موقت
IPC: International Paralympic Committee	کمیته بین‌المللی پارالمپیک
KPI: Key Performance Indicator	شاخص عملکرد کلیدی
MEMOS: Masters degree in Sport Management	کارشناس ارشد مدیریت در سازمان‌های ورزشی
NF: National Federation	فدارسیون ملی
NOA: National Olympic Academy	آکادمی ملی المپیک
NOC: National Olympic Committee	کمیته ملی المپیک
NPC: National Paralympic Committee	کمیته ملی پارالمپیک
OBS: Olympic Broadcast Services	سرویس پخش المپیک
OCA: Olympic Council of Asia	شورای المپیک آسیایی

OCOGs: Organizing Committee for the Olympic Games	**کمیته‌های برگزاری بازی‌های المپیک**
OGI: Olympic Games Impact	**تأثیر مسابقات المپیک**
OGKM: Olympic Games Knowledge Management	**مدیریت دانش بازی‌های المپیک**
OVEP: Olympic Values Education Programme	**برنامه آموزشی ارزش المپیک**
PASO: Pan American Sport Organisation	**سازمان ورزشی پان‌امریکن**
PR: Public Relation	**روابط عمومی**
PT: Performance Technology	**فناوری عملکرد**
SS/M: Sport Science and Medicine	**علوم پزشکی و ورزشی**
TOK: Transfer Of Knowledge	**انتقال دانش**
TOP: The Olympic Partners	**شرکای المپیک**
TUE: Therapeutic Use Exemption	**معافیت مصرف درمانی**
UCI: International Cycling Union	**اتحادیه بین‌المللی دوچرخه‌سواری**
UNEP: United Nations Environment Programme	**برنامه محیط زیست ملل متحد**
VIK: Value-In-Kind	**ارزش‌های غیرنقدی**
WADA: World Anti-Doping Agency	**آژانس جهانی دوپینگ‌زدایی**
WOA: World Olympians Association	**انجمن جهانی الپین‌ها**
YOG: Youth Olympic Games	**بازی‌های المپیک جوانان**