



سازماندهی یک رویداد بزرگ ورزشی

۲۰۸

۶۰۱

تصمیم‌گیری درباره برگزاری یک رویداد ورزشی ۲۱۲
تصویر: تصمیم‌گیری در مورد پیشنهاد میزبانی:
فدراسیون بدمینتون فرانسه ۲۱۴

۶۰۲

ساختارهای قانونی و عملکردی ۲۱۸
تصویر: ساختار سازمانی بازیهای اقیانوسیه ۲۰۱۵
۲۲۲

۶۰۳

سازماندهی رویداد ۲۲۶
تصویر: برگزاری مسابقات جهانی فدراسیون
بین المللی دو و میدانی لندن ۲۰۱۷
۲۳۲

۶۰۴

مدیریت منابع انسانی یک رویداد ورزشی ۲۳۶
تصویر: مدیریت داوطلبانه در بازیهای المپیک
زمستانی جوانان اینسبروک ۲۰۱۲
۲۳۲

۶۰۵

امکانات، اماکن و فضاهای ورزشی ۲۴۸
تصویر: امکانات، اماکن و فضاهای ورزشی
بازیهای پان آمریکن تورنتو ۲۰۱۵
۲۵۲

مطالعه موردی ۶: سازماندهی بازیهای نوجوانان
آفریقایی در گابورون سال ۲۰۱۴
۲۵۴





چارچوب ارزشمندی را ویژه فعالیت‌های مربوط به سازماندهی یک رویداد ورزشی فراهم می‌کند.

برگزاری یک رویداد ورزشی به شرح ذیل است:

- هدف اساسی شمار زیادی از سازمان‌های ورزشی المپیک
- ارائه محصول یا خدماتی که باید رضایت ذینفعان مختلف را جلب کند.
- روشی برای ارتقاء تصویر سازمان ورزشی المپیک
- راهی برای جذب منابع انسانی قبل، حین و بعد از رویداد و
- فرآیندی شامل مدیریت خطر از جمله خطرهای انسانی، مالی و ورزشی

برای موفقیت یک رویداد، لازم است راهبرد توسعه میان مدت و بلند مدت سازمان ورزشی المپیک با یکدیگر ادغام شوند. بدون برنامه ریزی لازم، این رویداد به یک فعالیت یکبار مصرف

یک رویداد ورزشی شمار زیادی از افراد، ورزشکاران و مربیان گرفته تا مسئولان و روزنامه نگاران را گرد هم آورده و فعالیت‌های مختلفی را در چندین مکان برگزار می‌نماید. از آنجا که برنامه‌های ورزشی برای زمان‌های خاصی برنامه ریزی و برگزار می‌شوند، برگزارکنندگان این امکان را دارند تا برنامه‌ای را با وظایف و جدول زمانی مشخص تهیه کنند که شامل چهار مرحله مشخص باشد:

۱. طراحی: ایده پردازی، طراحی و سازماندهی رویداد، از ایده ابتدایی تا مرحله پیشنهاد میزبانی و خود رویداد
 ۲. توسعه: توسعه و تنظیم رویداد
 ۳. اجرا: اجرای رویداد در حین تمرین و مسابقه
 ۴. اختتام: بستن رویداد پس از پایان مسابقه
- این چهار مرحله که در این فصل مورد بحث قرار خواهد گرفت،

اهداف

پس از خواندن این فصل، قادر خواهید بود:

- تصمیم بگیرید که آیا سازماندهی یک رویداد ورزشی برای سازمان شما مناسب است یا خیر.
- مراحل اصلی سازماندهی یک رویداد را مشخص کنید.
- وظایف اصلی اجرای یک رویداد را مشخص کنید.
- یک چارچوب قانونی و عملیاتی مناسب ایجاد نمایید.
- منابع انسانی مورد نیاز جهت برپایی یک رویداد را شناسایی و مدیریت نمایید.
- منابع تسهیلات مورد نیاز برای میزبانی یک رویداد را شناسایی کنید.
- برنامه ریزی، پیگیری و ارزیابی استفاده از این منابع را انجام دهید.

پس از مشخص شدن نوع رویداد، برگزارکنندگان می توانند بخش هایی را که امکان توسعه دارند از جمله امکان گنجاندن سایر فعالیت های فرهنگی و جشن را شناسایی کنند. با این حال اهمیت دارد که این فعالیت ها باعث سردرگمی مردم در مورد این رویداد نشود و سازماندهی آن را بیش از حد پیچیده یا پرهزینه نکند.

این فصل اصول عملیاتی را که سازمان ورزشی المپیک لازم است برای سازماندهی موفق که رویداد ورزشی رعایت نماید مشخص می کند و سؤالات زیر را در نظر می گیرد:

- چرا این امکان وجود دارد که یک رویداد ورزشی را برگزار کرد؟
- چگونه می توان سازماندهی یک رویداد را انجام داد؟
- چه چیزی در برگزاری یک رویداد نقش دارد؟
- چه نیروی انسانی مورد نیاز است؟
- چه امکاناتی نیاز است؟

این سؤالات در پنج بخش این فصل مطرح خواهد شد و بیشتر با مطالعه موردی یک رویداد منطقه ای نشان داده می شود: بازی های جوانان آفریقای ۲۰۱۴ در گابورون، بوتسوانا.

توجه داشته باشید که این فصل به دو سؤال اصلی نمی پردازد: اول منابع مالی چگونه باید مدیریت شوند و دوم، برای تبلیغ این رویداد چه باید کرد. این برنامه ها برای برنامه ریزی و موفقیت هر رویدادی حیاتی هستند، این عناوین در فصل ۴ و ۵ مورد توجه قرار خواهد گرفت.

تبدیل می شود که خارج از اهداف راهبردی کلی سازمان است. برای درک خطرات و فرصت های برگزاری یک رویداد، سازمان دهندگان باید بدانند که چگونه ممکن است یک رویداد بر سازمان آنها تأثیر بگذارد. برای یک چیز، رویدادها بی نظیر، غیر تکراری و خاص هستند- حتی مواردی که به طور منظم برگزار می شوند مانند بازیهای المپیک. این بدان معناست که گرچه سازمان ورزشی المپیک می تواند از بازیهای قبلی درس بگیرد، اما نمی تواند رویداد خود را دقیقاً به همان شیوه برگزار کند. دلیل دیگر اینست که رویداد باید تا تاریخ مشخصی به اتمام برسد که این امر به یک برنامه ریزی خاص و دقیق نیاز دارد. برگزاری یک رویداد چالش برانگیز است زیرا موفقیت آن به ترکیب و وابستگی متقابل چندین عنصر و فعالیت بستگی دارد.

رویدادها متأثر از عوامل ناشناخته متعددی بوده و همچنین مستعد شرایطی هستند که ممکن است به طور جزئی یا کلی خارج از کنترل سازمان ورزشی المپیک باشد مانند آب و هوا، محیط، سیاست، جامعه، رسانه ها، امنیت و حمل و نقل. سازمان های ورزشی المپیک که مسابقات را برگزار می کنند باید تحت محدودیت های قابل توجهی مانند رعایت قوانین ورزش، رعایت مقررات هیئت حاکمه - به عنوان مثال کمیته بین المللی المپیک یا یک فدراسیون بین المللی - و تحقق شرایط فنی مورد نیاز این ورزش فعالیت کنند. با این حال، این محدودیت ها فرصت های زیادی برای برقراری روابط برای برگزارکنندگان فراهم می کند و به آنها امکان می دهد تا در آینده از موفقیت پروژه، هرگونه تماس و مشارکت ایجاد شده در طول آن بهره برداری کنند.

سرانجام، سازمان دهندگان باید درک عمیقی از رویداد را به منظور شکل گیری بهتر هویت آن، تعریف روحیه مورد نظر و تسلط بر سازماندهی آن، گسترش دهند. هر رویداد ورزشی منحصر به فرد است و نشان تجاری این پروژه می تواند به یک سازمان ورزشی المپیک کمک کند تا از هویت رویداد بیشترین استفاده را بکند. رویدادهای ورزشی را می توان به صورت زیر دسته بندی کرد:

- جهانی مانند بازی های زمستانی المپیک یا محلی مانند مسابقات قهرمانی کشور
- محبوب مانند سرگرمی یا حرفه ای مانند بازیهای مشترک المنافع
- مربوط به ورزش مانند مسابقات جایزه بزرگ دوومیدانی یا تبلیغاتی مانند مسابقات آزمایشی برای شرکت کنندگان جدید
- تک رشته ای مانند مسابقات شنای قهرمانی کشور یا چند رشته ای مانند بازیهای المپیک و
- تک مکان ورزشی مانند یک قهرمانی باشگاهی یا چند مکان ورزشی مانند بازیهای پارالمپیک

تصمیم‌گیری درباره برگزاری یک رویداد ورزشی



میزبانی یک رویداد می‌تواند توجه به ورزش را افزایش دهد.

شناسایی و به چالش کشیدن ورزشکاران با استعداد
برگزاری یک رویداد مهم یکی از راه‌های شناسایی و به چالش کشیدن با استعدادترین ورزشکاران است که به آنها فرصتی می‌دهد تا در خانه برای مسابقات قهرمانی آماده شوند. ممکن است لازم نباشد که ورزشکاران یا تیم‌ها برای رویدادهایی که در کشورشان برگزار می‌شود، واجد شرایط باشند و رویدادهای خانگی به سازمان ورزشی المپیک کمک می‌کند تا حمایت مردمی را از تیم ملی بوجود آورد. علاوه بر این، چنین مسابقاتی به سازمانهای ورزشی المپیک کمک می‌کند تا ورزشکاران برتر را برای مسابقات منطقه‌ای و بین‌المللی شناسایی و انتخاب کنند.

افزایش شناخت نسبت به ورزش

میزبانی یک رویداد باعث افزایش دیده شدن یک ورزش و یک سازمان ورزشی المپیک شود که می‌تواند با همکاری با گروه‌های

سازماندهی مسابقات جزئی از مأموریت‌های کمیته‌های ملی المپیک، فدراسیون‌های ملی و لیگ‌های ورزشی منطقه‌ای است. با این حال، حتی در مرحله پیشنهاد میزبانی، منابع برای تهیه پیشنهاد و تعیین خطرات انسانی، مالی و سازمانی مورد نیاز است که بایستی به نسبت فرصت‌هایی که برگزاری یک رویداد می‌تواند به همراه داشته باشد، متعادل شود. بهترین حالت ایده‌آل، تصمیم‌سازماندهی یک رویداد ورزشی باید بخشی از راهبرد کلی سازمان ورزشی المپیک باشد که اهداف راهبردی آن را برآورده می‌کند و در منابع موجود قرار می‌گیرد. سازمان‌های ورزشی المپیک فقط باید پس از مشخص شدن دلیل رویداد خود برای برگزاری یک رویداد و باید در مورد چگونگی کمک این رویداد به آنها برای دستیابی به اهداف راهبردی خود پیشنهاد دهند.

این بخش به اهداف دستیافتنی و خطراتی که سازماندهی یک رویداد در بر خواهد داشت، توجه نموده و در ادامه روند ارزیابی فدراسیون بدمینتون فرانسه برای تصمیم‌گیری در مورد شرکت در مسابقات جهانی را مد نظر قرار خواهد داد.

اهداف

یک سازمان ورزشی المپیک قادر خواهد بود با سازماندهی یک رویداد ورزشی سه هدف اصلی را تحقق بخشد.

۲۱۲



یک رویداد مهم باعث می‌شود افراد بیشتری به ورزش بپردازند.

لازم است برگزار کنندگان رویدادها خطرات، اهداف و شرایط موفقیت را مطالعه نمایند.

مشکلات فنی و مالی

عدم توانایی در کنترل الزامات فنی و مالی مربوط به برگزاری یک رویداد می تواند به اعتبار برنامه ساز آسیب برساند و می تواند مانع فرصت های میزبانی در آینده شود. به عنوان نمونه، برخی از کمیته های ملی المپیک رویدادهای قاره ای یا منطقه ای را به عنوان نمونه آزمایشی جهت میزبانی بازی های المپیک آینده ترتیب می دهند. اگر برگزار کنندگان با چالش های زیادی روبرو شوند، کمیته ملی المپیک ممکن است در مورد احتمال میزبانی رویدادهای مهم تردید داشته باشد.

میراث

پس از یک رویداد سازمان دهندگان بایستی آمادگی بهره برداری از افزایش علاقه نسبت به ورزش را داشته باشند. در اکثر مواقع، مکان های زیبایی که برای مسابقات ورزشی ساخته شده اند بعداً به ندرت مورد استفاده آتی قرار می گیرند. برگزاری یک رویداد مهم ورزشی ممکن است اختلالات سازمانی، مالی یا منابع انسانی در سازمان ورزشی المپیک را نشان دهد که می تواند بحران را تسریع نماید. به همین دلایل، برگزار کنندگان رویداد، باید مطالعه مقدماتی درباره خطرات، اهداف و شرایط موفقیت- قبل، حین و بعد از آن انجام دهند. مزایای برگزاری این رویداد باید به وضوح تعیین شود و مدیران باید قبل از تصمیم گیری درباره ادامه کار، ارزیابی خطر را انجام دهند (به بخش ۱ مراجعه نمایید).

تصویر صفحات بعد، روندی را که فدراسیون بدمینتون فرانسه طی نمود تا اطمینان یابد آیا لازم است برای برگزاری مسابقات جهانی تلاش کند، نشان می دهد.

محلی و شرکت های همکار، نمایه خود را افزایش دهد. همچنین ممکن است به سازمان ورزشی المپیک در ارتباطات خارجی و داخلی کمک کند و به سازمان ورزشی المپیک فرصتی برای همکاری با اعضای خود و مقامات ملی، بین المللی ورزش، جامعه و دولت می دهد.

توسعه ورزش

برپایی رویدادها با فراهم آوردن فرصت هایی جهت بهبود و افزایش زیرساخت ها، ایجاد مشارکت و تولید منابع جدید به سازمان های ورزشی المپیک کمک می کند. علاوه بر این، آنها می توانند به حصول اطمینان از رضایت شرکای خصوصی و نهادی کمک کنند.

حرفه ای سازی سازمان ورزشی المپیک، اطمینان از سلامت رویداد، ایجاد موفقیت در این سازمان ورزشی المپیک را در آینده سهولت می بخشد. در سطح ملی، سازماندهی یک رویداد مهم می تواند انسجام و تبادل بین تیم ملی فوتبال، لیگ های منطقه ای و باشگاه های محلی را ترغیب کند و اغلب منجر به این شود که افراد بیشتری به این ورزش بپردازند و حتی ممکن است به باشگاه ها بپیوندند. به همین ترتیب، فدراسیون ملی و باشگاه های آن باید آماده استقبال از شرکت کنندگان جدید باشند و باید تجهیزات و برنامه های آموزشی با کیفیت لازم را برای کنترل افزایش تقاضا داشته باشند.

سازماندهی یک رویداد می تواند به چندین روش برای یک سازمان ورزشی المپیک سودمند باشد: این امر می تواند عملکرد تبلیغاتی و مالی سازمان را بهبود بخشد. این امر می تواند تعداد اعضا و کیفیت نتایج ورزشی را افزایش دهد. و حتی می تواند مشارکت های اقتصادی اجتماعی سازمان ورزشی المپیک را برجسته نماید. به عنوان مثال، تبلیغات مربوط به مسابقات بسکتبال که در مدارس برگزار می شود، ممکن است نحوه کار فدراسیون ملی را با جوانان برجسته نماید. برخی از فدراسیون های ورزشیبا سازماندهی یک رویداد مهم از مزایای توسعه و سازمانی برخوردار شده اند: به عنوان مثال سازماندهی تنیس آزاد فرانسه توسط فدراسیون تنیس فرانسه، این امکان را فراهم کرده است که به ارتقاء نظام توسعه تنیس و برنامه های آموزشی ویژه ورزشکاران نخبه پرداخته شود.

خطرات

برگزاری یک رویداد ورزشی خطراتی را در حین و بعد از آن به همراه دارد.

توصیه های کلیدی

- مزایای احتمالی برگزاری یک رویداد را به روشنی مشخص کنید.
- اطمینان حاصل کنید که این مزایا به عنوان اهداف رویداد بیان می شوند.
- قبل از اتخاذ تصمیم برای برگزاری یک رویداد، ارزیابی خطر را انجام دهید.
- قبل از اقدام اطمینان یابید که از حمایت کامل هیئت اجرایی برخوردار هستید.

تصمیم گیری در مورد پیشنهاد میزبانی: فدراسیون بدمینتون فرانسه

جلب شرکای مالی، توسعه یا تقویت مشارکت با وزارت ورزش، دولت های استانی، شهرداران شهر و غیره نیز از اهمیت بیشتری برخوردار بود.

• **نمایش تمرین بدمینتون در عالی ترین سطح به رقبای فرانسوی**
جذب بازیکنان برتر در جهان به فدراسیون بدمینتون فرانسه امکان می دهد تا فرهنگ واقعی بدمینتون را در میان رقبای فرانسوی ایجاد کرده و درک عمیقتری از معنای واقعی تمرین بدمینتون در عالی ترین سطح حرفه ای داشته باشند.

تصمیم گیری در خصوص ارائه پیشنهاد میزبانی مسابقات جهانی

فدراسیون بدمینتون فرانسه هنگام تصمیم گیری در مورد پیشنهاد برگزاری مسابقات جهانی، معیارهای زیادی را در نظر گرفت.

تجربه گذشته

اگرچه فدراسیون بدمینتون فرانسه تجربه محدودی در سازماندهی مسابقات مهم داشت، اما سازمان آزاد فرانسه، ویتربنی برای بدمینتون فرانسه داشت که طی ۵ روز ۱۷۰۰۰ تماشاگر را به خود جلب می کرد و این موضوعی دلگرم کننده بود. آزاد فرانسه از نظر فنی با تیمی ثابت قدم از کارمندان حقوق بگیر و داوطلبان باتجربه که توسط مدیری کارآمد هدایت می شدند، کاملاً مناسب بود. در نتیجه، فدراسیون بدمینتون فرانسه به این جمع بندی رسید که امکان برگزاری یک رویداد بین المللی برای سازمان ورزشی المپیک امکان پذیر است.

ملاحظات فنی و سازمانی

گروهی از کارشناسان، شرایط فنی لازم مانند امکانات ورزشی، حمل و نقل، اسکان و پذیرایی را تحلیل کرده و بودجه پیش بینی شده را تهیه کردند. فدراسیون بدمینتون فرانسه باید در برنامه پیشنهادی خود ضمانت های خاص در مورد معیارهایی شامل موارد ذیل را ارائه دهد از جمله:

- بودجه پیش بینی شده که لازم بود مشارکت شرکای سازمانی و خصوصی را نشان می داد.
- انتظار تماشاگر
- شرایط فنی
- تجربه ساز

فدراسیون بدمینتون فرانسه در سال ۱۹۷۹ تأسیس شد و براساس استاندارد فرانسه دارای ابعاد متوسطی است. اگرچه هیچ یک از بازیکنان بدمینتون فرانسه، قهرمانی جهان یا قهرمانی بزرگسالان اروپا را کسب نکرده اند، فدراسیون بدمینتون فرانسه در مدارس و دانشگاه ها فعال است و بدمینتون محبوب ترین ورزش مدرسه است. حدود ۷۵٪ بازیکنان بدمینتون فرانسه که در فدراسیون بدمینتون فرانسه ثبت نام کرده اند به صورت تفریحی و نه در مسابقات رسمی بازی می کنند. اگرچه افزایش تعداد بازیکنان ثبت شده در فدراسیون ملی متوقف شده، اما روند بدمینتون همچنان در حال پیشرفت است. اکنون بسیاری از بازیکنان زمین را در اماکن خصوصی اجاره می کنند یا در اماکن فدراسیون های متعلق به جنبش ورزش برای همه بازی می کنند.

در اوایل دهه ۲۰۰۰، فدراسیون بدمینتون فرانسه تصمیم گرفت راهبرد رویداد را با دیدگاه خاصی جهت افزایش تجربه خود از برپایی رویدادهای مهم ایجاد کند. این راهبرد شامل سازماندهی یک مسابقه بزرگ یا تدوین یک برنامه توسعه راهبردی با محوریت مسابقات بود. آنچه در زیر می آید فرآیند ارزیابی است که فدراسیون بدمینتون فرانسه هنگام تصمیم گیری در مورد شرکت در مسابقات جهانی برگزار کرد.

اهداف راهبرد رویدادی

این راهبرد سه هدف اصلی داشت:

- **هویت سازی**
در آن زمان در فرانسه، بدمینتون توسط عموم مردم، ناشناخته بود و تقریباً به طور کامل توسط رسانه ها نادیده گرفته می شد. این ورزش، ورزشی کاملاً "جدی" محسوب نمی شد و بیشتر به عنوان یک بازی تفریحی تلقی می شد. فدراسیون بدمینتون فرانسه درصدد برآمد که توجه رسانه ای مرتبط با برگزاری یک رویداد مهم می تواند برای توسعه فرهنگ بدمینتون در فرانسه مورد استفاده قرار گیرد.

• جستجوی شرکای نهادی و مالی

فدراسیون بدمینتون فرانسه نیاز به سرمایه گذاری از طریق شرکای مالی داشت، زیرا افزایش قابل توجه عضویت ناشی از یک رویداد، سازمان را مجبور به استخدام و آموزش کارکنان بیشتر می کند که با منابع موجود امری دشوار است. به منظور

- سهولت دسترسی تیم ها و مقامات بین المللی
- برنامه های اسکان و پذیرایی و
- طرح های تبلیغاتی

خطر مالی

مسائل مالی تهدیدی همیشگی برای موفقیت هر رویداد است. فدراسیون بدمینتون فرانسه بودجه و نتایج مالی سه دوره قبلی مسابقات جهانی را بررسی نمود و مشخص شد که رسانه ها وهزینه های عمده تولید مربوط به بخش اعظمی از نگرانی های مالی برگزار کنندگان را ایجاد می کند. اگرچه هزینه پخش تلویزیونی رویداد به عهده سازمان دهنده بود اما این حقوق به فدراسیون جهانی بدمینتون و فدراسیون های بین المللی ورزش تعلق گرفت و بنابراین فدراسیون بدمینتون فرانسه دریافت که خطر مالی قابل توجهی وجود دارد.

تصویرسازی

فدراسیون بدمینتون فرانسه خواستار افزایش رؤیت پذیری و تصویر مناسب تری از پوشش رسانه ای بود و انتظار داشت هم شرکای موجود را بسیج نموده و همچنین مشارکت های جدیدی را با فدراسیون بین المللی، حامیان مالی، باشگاه ها و جوامع ایجاد کند. با این حال، خلق یک تصویر کاری دشوار

است و فدراسیون بدمینتون فرانسه آگاه بود که بیش از آنکه به حسن نیت رسانه ها وابسته باشد، باید تبلیغات خود را آغاز کند. به منظور اطمینان از جلوه مطلوب این ورزش در تلویزیون، لازم است با پخش کنندگان کار شود و اینکه عملکرد ورزشکاران ملی نیز تأثیرگذار خواهد بود. فدراسیون بدمینتون فرانسه نتیجه گرفت که برگزاری مسابقات جهانی به خودی خود منجر به بهبود وجهه ورزش در فرانسه نمی شود.

تصمیم نهایی

پس از بررسی نتایج حاصل از تحلیل دقیق هزینه، سود و خطر-فرصت، فدراسیون بدمینتون فرانسه دریافت که از منابع لازم برای برگزاری مسابقات جهانی برخوردار بوده اما لزوماً از پشتیبانی سیاسی لازم بهره مند نیست و هیچ نماینده ای در فدراسیون بین المللی ندارد و سابقه فعالیت سازماندهی رویدادهای بین المللی بزرگ را ندارد این نقاط ضعف اصلی، فدراسیون بدمینتون فرانسه را به این جمع بندی رساند که بعید به نظر می رسد اگر فدراسیون بین المللی پیشنهادات را مثبت ببیند، بنابراین ارزش پیگیری ندارد. در عوض، سازمان از راهبرد رویداد خود جهت تقویت مسابقه



بریس لوردز، که تاکنون ۹ بار قهرمانی تک نفره مردان فرانسه را کسب نموده در مسابقات جهانی فدراسیون بدمینتون در سال ۲۰۱۰ در میان رقبای فرانسه بود.

رویداد نبایستی به خودی خود هدف باشد، بلکه لازم است به منظور توسعه بخش‌های دیگر مورد بهره‌برداری قرار گیرد.

نتیجه

این تصویر نشان می‌دهد که چگونه یک رویداد به تسریع توسعه بدمینتون در فرانسه کمک کرده است، اما اعمال این روش به تنهایی کافی نیست. گرچه ممکن است یک رویداد خود را در معرض دید گسترده‌ای قرار دهد اما بایستی با اقدامات کمتر قابل مشاهده دیگری نیز همراه باشد: دعوت‌ها و جلسات آموزشی ویژه رهبران؛ سمینارهای ویژه مربیان و انطباق با روش‌های آموزشی. رویدادها در مدارس محلی؛ طرحی برای ایجاد مدارس بدمینتون در داخل باشگاه‌ها؛ توسعه بدمینتون جهت جذب افرادی که ورزش نمی‌کنند. سیاستی برای حضور بین‌المللی بیشتر از طریق برنامه‌های توسعه‌ای و توافق نامه‌های دوجانبه؛ و غیره.

برگزارکنندگان رویداد نبایستی متعهد شوند که رویداد را فقط به دلیل رؤیت‌پذیری نمایشی که به ارمغان می‌آورد، برگزار کنند. رویداد نباید خود هدف باشد- باید از آن برای توسعه بخش‌های دیگر استفاده شود. بسیاری از برگزارکنندگان رویدادها واقعاً نمی‌دانند که چرا آنها یک رویداد را برگزار می‌کنند اما درک دلایل آن به برگزارکنندگان کمک می‌کند تا به شیوه کاربردی‌تری کار کنند. وقتی جنبه ارتباطی یک رویداد به خوبی مدیریت شود، اگر همه چیز به خوبی پیش رود، رویداد می‌تواند یک ابزار تبلیغاتی خارق‌العاده باشد. در غیر این صورت، برگزارکنندگان باید به خاطر داشته باشند که مردم از هر جنبه بدی که پیش بیایید، مطلع خواهند شد.

رویداد هرگز به توسعه یک ورزش کمک نمی‌کند مگر اینکه با سایر طرح‌ها به طور موازی همراه باشد- شاید کمتر دیده شود، اما اغلب به همان اندازه مهم است. سؤالات اصلی باید همیشه این باشد: «آیا می‌توانیم یک رویداد برپا کنیم؟ بله- اما چرا و با چه هدفی(هایی)؟»

اگرچه سازمان ورزشی المپیک شماممکن است هرگز درگیر فرآیند پیشنهاد میزبانی نباشد، اما فعالیت‌ها و تحلیل‌های انجام شده توسط فدراسیون بدمینتون فرانسه برای انواع مختلف و اندازه رویدادها قابل اجرا است. برای سازمان‌های ورزشی المپیک مهم است که اهداف خود را در برگزاری رویداد، مزایایی که ممکن است به همراه داشته باشد و خطرات آن را تعیین کنند. یک رویداد ضعیف نسبت به مزایای یک رویداد موفق مشکلات بیشتری را برای سازمان ورزشی المپیک به ارمغان می‌آورد، بنابراین تحلیل عینی ضروری است. اندازه و اهمیت رویداد نباید باعث ایجاد تفاوت شود که آیا تحلیل دقیق انجام شده است یا خیر.

آزاد فرانسه استفاده کرد و تصمیم گرفت پس از ایجاد پشتیبانی سازمانی بهتر، پیشنهادات خود را بررسی کند.

تحولات بعدی

چند سال بعد، به دنبال بحثی گسترده و رعایت برخی از عناصر اصلی، سرانجام فدراسیون بدمینتون فرانسه برای مسابقات جهانی فدراسیون جهانی بدمینتون ۲۰۱۰ پیشنهاد میزبانی داد و با موفقیت میزبانی را تحقق بخشید. در حالی که سؤال اولیه‌ی آنها این بود که آیا باید برای میزبانی مسابقات جهانی پیشنهاد دهند یا یک مسابقه منظم برگزار کنند، در آخر فدراسیون بدمینتون فرانسه تصمیم گرفت هر دو را برگزار نماید. این مسابقات به مدار جدید مسابقات فدراسیون جهانی بدمینتون پیوست و بلافاصله به دنبال پیوستن به بالاترین رده جدول مسابقات بود. این امر با حمایت فدراسیون جهانی بدمینتون تحقق یافت که فرانسه و سایر کشورهای اروپایی را به عنوان ابزاری ممکن جهت گسترش تقویم بین‌المللی در سایر کشورها می‌دانست.

دهه پس از مسابقات جهانی ۲۰۱۰ پاریس، شاهد ظهور واقعی فرانسه در نقشه جهانی بدمینتون بود. این کشور یک رویداد منظم جدید به نام مسابقه بین‌المللی فرانسه، که هر ساله بهترین بازیکنان جهان در آن شرکت می‌کنند و چندین رویداد در تقویم بین‌المللی مانند مسابقات بدمینتون اروپا (۲۰۱۶) و مسابقات قهرمانی پارابادمینتون اروپا (۲۰۱۸) راه‌اندازی کرد. در حال حاضر، بدمینتون به عنوان یک ورزش جدی در فرانسه قلمداد می‌شود با مجموعه‌ای از قهرمانان و عرصه‌های آن پر از طرفداران و حامیان مالی مشتاق-به طور خلاصه، یک نمایش رسانه ورزشی در همان سطح با سایر رشته‌های نمایش داده شده در تلویزیون.

رقبای فرانسوی که همگی مسابقات سطح بالایی را دیده‌اند و بهترین بازیکنان فرانسه را در صحنه بین‌المللی تماشا کرده‌اند، مشتاقانه منتظر مسابقه بین‌المللی فرانسه هستند. تأثیر مهم دیگر آن، پخش مستقیم تلویزیونی مسابقات جهانی ۲۰۱۸ بود. بدمینتون در حال حاضر به عنوان یک ورزش "جدی" در فرانسه قلمداد می‌شود، با مجموعه‌ای از قهرمانان و عرصه‌های خود با انبوهی از طرفداران و حامیان مالی مشتاق-به طور خلاصه، یک نمایش رسانه ورزشی در همان سطح با سایر رشته‌های نمایش داده شده در تلویزیون.



۲۱۷ ::

چن جین از جمهوری خلق چین در مسابقات جهانی فدراسیون جهانی بدمینتون سال ۲۰۱۰ در پاریس موفق به پیروزی در مسابقه تک نفره مردان شد.

ساختارهای قانونی و عملکردی



کمیته بین‌المللی المپیک هر دوره از بازی‌های المپیک را به یک شهر میزبان اعطاء می‌کند- لندن سال ۲۰۱۲

چه کسی این رویداد را برگزار می‌کند؟
دو حالت ممکن وجود دارد:

• مالک

مؤسسه ای که صاحب این رویداد است نیز آن را سازماندهی می‌کند که متداول‌ترین سناریو برای رویدادهای در ابعاد کوچکتر است. سازمان ورزشی المپیک راه‌انداز این رویداد نیز با مسئولیت خود آن را سازماندهی می‌کند.

• شخص ثالث

روش دیگر، مؤسسه مالک برگزاری این رویداد پیشنهاد میزبانی را ارائه می‌نماید و سپس میزبانی خود را به طرف سوم مانند یک شهر، یک گروه ورزشی یا یک گروه تجاری خصوصی واگذار می‌کند. مؤسسه میزبان، طبق دستورالعمل‌های مکتوب مالک، کمیته ای تشکیل می‌دهد و یک نهاد حقوقی را تأسیس می‌کند که شریک حقوقی مؤسسه مالک خواهد بود و سازماندهی عملیاتی این رویداد را بر عهده دارد.

اشخاص حقوقی

برای راه‌اندازی نهاد حقوقی حامی دو روش ممکن وجود دارد. اولین و ساده‌ترین روش شامل استفاده از یک نهاد حقوقی موجود مانند باشگاه ورزشی یا فدراسیون است. دیگر نیازی به راه‌اندازی و سپس انحلال سازمانی جدید نیست- سازمان ورزشی المپیک میزبان، مؤسسه برگزار کننده نیز می‌باشد و می‌تواند پروژه را تا زمانی که در محدوده اختیارات تفویض شده

برگزارکنندگان رویدادهای ورزشی باید ساختارهای سازمانی ایجاد کنند که اطمینان یابند رویدادهای آنها روان و با موفقیت انجام می‌شود. این امر یکرند دو مرحله ای است و در بسیاری موارد با تشکیل کمیته پیشنهادات آغاز می‌شود. اگر پیشنهاد میزبانی موفقیت آمیز باشد، پس از آن باید کمیته ای تشکیل شود که هدف اصلی آن ارائه مرجع جامع برای همه افراد و شرکای شرکت کننده در برگزاری این رویداد است. این ساختار باید به اندازه کافی انعطاف پذیر باشد تا بتواند نیازهای متغیر را پاسخ دهد، به همین دلیل سازمان دهندگان گاهی اوقات در مراحل مختلف فرآیند رویداد، ساختارهای سازمانی را تغییر می‌دهند.

توسعه ساختار سازمانی سه جنبه دارد:

• **قانونی و سیاسی** ساختار قانونی تشکیل دهید که پروژه را پیش برد و مسئولیت‌ها را بین افراد اصلی تقسیم کند.

• عملکردی

واحدهای عملیاتی راه‌اندازی کنید و وظایف و بخش‌ها را به آنها اختصاص دهید.

• سازمانی

اطمینان حاصل یابید که ساختار شما می‌تواند کار افراد و واحدهای عملیاتی را برای دستیابی به اهداف شما هماهنگ کند. این بخش چگونگی سازماندهی و ساختار کمیته‌های رویداد را با تمرکز بر عملکردهای حقوقی و اداری مورد بررسی قرار می‌دهد و با بحث در مورد ساختار سازمانی بازیهای ۲۰۱۵ اقیانوس آرام به پایان می‌رسد.

جنبه‌های حقوقی و سیاسی

برگزارکننده یک رویداد ورزشی همیشه "مالک آن" نیست. رویدادها غالباً به مؤسسات دیگر مانند کمیته بین‌المللی المپیک، فدراسیون‌های بین‌المللی، فدراسیون‌های ملی یا حتی کارآفرینان خصوصی تعلق دارند که مدیریت رویداد را به یک مؤسسه برگزار کننده می‌سپارند. به عنوان مثال، کمیته بین‌المللی المپیک هر دوره از بازی المپیک را به یک میزبان اعطاء می‌کند و هر بازی توسط یک کمیته برگزاری بازیهای المپیک برگزار می‌شود. مقررات مکتوب معمولاً وضع می‌شوند و حتی ممکن است قراردادهایی برای ترسیم حقوق و تعهدات شرکاء تنظیم شود.

برای رویدادهای ورزشی که به صورت دوره‌ای اتفاق می‌افتد، یک ساختار غیرانتفاعی بهترین راه حل است.

توسط مالک رویداد است، کنترل نماید.

نهادهای ورزشی اختصاص یافته جهت مدیریت پروژه از قبل موجود بوده و منابع ضروری موجود در سازمان میزبان وجود دارد. برای اکثر قریب به اتفاق مسابقات، این ساختار قانونی کافی است. با این حال، سادگی ساختار همچنان دارای اشکالاتی است، مانند هنگام کار با یک رویداد چند ورزشی یا قهرمانی جهان یا هنگام خطرهای مالی یا عملیاتی قابل توجه برای سازمان ورزشی المپیک. در این شرایط، برگزارکنندگان ممکن است ایجاد یک نهاد مستقل قانونی با وظیفه خاص مدیریت عملی این رویداد را بر عهده بگیرند. اجرای این راه حل ممکن است دشوارتر باشد، اما دارای مزایای خاصی است. اولین مورد این است که اطمینان می دهد روابط بین افراد دست اندرکار در پروژه شفاف است. هر چقدر افراد بیشتر و متنوع‌تر باشند، ایجاد ساختار قانونی یکپارچه ضروری‌تر خواهد بود که اطمینان یابد همه شرکا مانند دولت‌ها، حامیان مالی و باشگاه‌ها به نهاد تصمیم‌گیری وابسته اند و از نظر قانونی نیز الزام بیشتری در سازماندهی رویداد دارند.

مزیت دوم مربوط به استقلال و شفافیت مدیریت رویداد است. کمیت مواد و منابع مورد استفاده می تواند ایجاد یک ساختار حقوقی خاص را به سرعت ضروری سازد و بکارگیری شخص حقوقی مستقل باعث جلوگیری از سردرگمی در زمینه‌هایی مانند منابع انسانی و مسئولیت مالی خواهد شد. به عنوان مثال، یک ساختار جداگانه به برگزارکنندگان این امکان را می دهد تا وظایف مورد نیاز مخصوص رویداد را به جای بخشی از فعالیت‌های روزمره کارمندان، شرح دهند و زمینه را برای مدیریت شفاف تر فراهم کنند.

علاوه بر این، ایجاد یک ساختار ویژه بر ظرفیت حقوقی سازمان جدید که هویت، نام و آدرس خاص خود را دارد، تأثیر می گذارد. منابع موجود در مؤسسه متعلق به این نهاد حقوقی جدید است و می تواند در یک ساختار بودجه ای منحصر به فرد مدیریت شود. کلیه روابط قراردادی ایجاد شده در طول برگزاری رویداد را می توان به نام شخص حقوقی برقرار کرد که همچنین برای اطمینان از رعایت حقوق اخلاقی، معنوی و تجاری خود به اقدامات قانونی متوسل خواهد شد (فصل ۵ را مشاهده کنید). این شخص حقوقی جدید، مسئولیت‌های مربوط به سازماندهی این رویداد را بدون تأثیر بر سازمان‌های تشکیل دهنده آن بر

عهده خواهد گرفت. با توجه به فعالیت‌های مرتبط با این رویداد، این امر شرایط ایمن تری را برای سازمان‌های شرکت کننده در مواجهه با حوادثی که به کالاهای افراد آسیب می رساند ایجاد می کند. همچنین با تفکیک منابع مالی و مدیریت رویداد از سایر فعالیت‌های سازمان‌های همکار، چارچوبی برای مقابله با مشکلات اقتصادی و مدیریتی فراهم می کند.

با این وجود محدودیت‌های شکلی در ایجاد یک ساختار قانونی وجود دارد که ممکن است بر نحوه تشکیل گروه، انحلال نهایی و مدیریت تعهدات آن مانند حسابداری و مالیات تأثیر گذار باشد. محدودیت‌های شکلی همچنین ممکن است بر سیستم‌های کنترل خارجی یا داخلی که هر شخص حقوقی در مقابل آنها پاسخگو است تأثیر بگذارد. هر ساختار حقوقی که انتخاب شود، باید محدودیت‌های مربوطه را در قوانین ملی در نظر بگیرد.

ساختارهای قانونی

پس از تعیین شخص حقوقی، می توان ساختار حقوقی سازمان میزبان را انتخاب کرد. بسته به ساختارهای قانونی ملی، برگزارکنندگان معمولاً می توانند از بین چند گزینه سنتی انتخاب کنند.

گزینه اول به وضعیت میزبان به عنوان یک سازمان انتفاعی یا غیر انتفاعی بستگی دارد. گزینه انتفاعی بیشتر برای مسابقات ورزشی تکراری که درآمد مالی قابل توجهی در بردارند مانند مسابقات قهرمانی حرفه‌ای مانند فرمول یک مورد استفاده قرار می گیرد. برای رویدادهای ورزشی که بصورت دوره‌ای اتفاق می افتد مانند مسابقات قهرمانی قاره‌ای، ساختار غیرانتفاعی راه حل بهتری است: برگزارکنندگان هر دوره از مسابقات متفاوت هستند و صرفاً برقراری تعادل بین درآمد و مخارج (به جای سود رساندن) معیارهای اقتصادی موفقیت‌ناست.

گزینه دوم به ماهیت خصوصی، عمومی یا ترکیبی ساختار قانونی مورد استفاده بستگی دارد. سازمان دهندگان به ندرت ساختار حقوقی صرفاً عمومی را انتخاب می کنند مگر در کشورهایی که ایالت در آنها نقش بسزایی دارد. برای رویدادهای بزرگ ورزشی که سرمایه‌گذاری توسط گروه‌های عمومی نقش مهمی را ایفا می کند، ساختارهای گروهی ترکیبی که شامل اشخاص حقوقی از حقوق خصوصی و عمومی می‌شود، رایج است. هنگامی که برگزارکنندگان در مورد ساختاری تصمیم گرفتند،

شرایط مشارکت و تصمیم‌گیری باید در اساسنامه میزبان تعریف شود که به تعیین اعضای گروه می‌پردازد. در کمیته‌های پیشنهاد میزبانی یا برگزاری اغلب “خانواده”‌های مختلف وجود دارد:

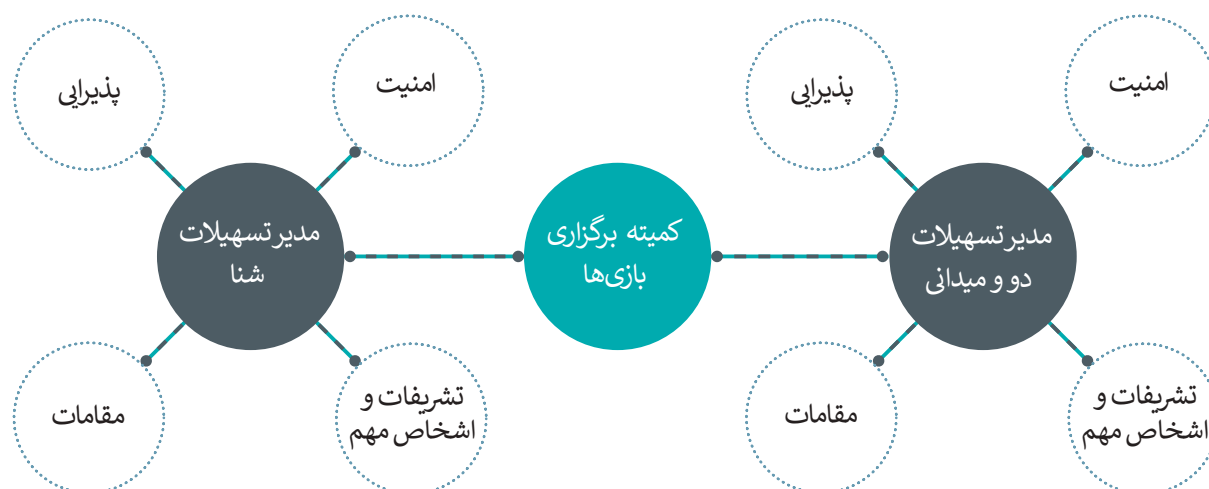
- خانواده ورزش، شامل سازمان‌های مربوطه محلی، ملی یا بین‌المللی ورزش
 - گروه‌های محلی، منطقه‌ای یا ملی که با این رویداد مرتبط خواهند بود و شرکت آنها در مراحل پیشنهاد میزبانی ضروری است مانند دولت ملی یا محلی
 - شرکای اقتصادی و/ یا شرکت‌های دولتی یا خصوصی که در تأمین مالی یا سازماندهی این رویداد مشارکت می‌کنند مانند حامیان مالی
 - جامعه مدنی شامل اعضای است که ممکن است در سازماندهی این رویداد شرکت نداشته باشند اما حضور و تأیید آنها اعتبار سازمان را تأیید می‌نماید مانند سازمان‌های حرفه‌ای و اتحادیه‌ها.
- در اساسنامه باید نحوه تصمیم‌گیری و نهادهای اداری و همچنین دامنه فعالیت آنها مشخص شود. این هیئت غالباً هیئت اجرایی نامیده می‌شود و ضروری است که در آن نمایندگان کلیه گروه‌هایی که متأثر از برگزاری مراسم قرار هستند، باشد. وقتی رویداد به کارکنان تمام وقت و حرفه‌ای احتیاج دارد، هیئت اجرایی تصمیمات راهبردی مبنی بر توسعه برنامه‌ها، تصویب بودجه و تأیید مجوز قراردادهای مهم را اتخاذ می‌کند و مرجع اصلی فعالیت‌های مربوط به رویداد است. تصمیمات روزمره به عهده مدیریت رویداد است که مسئول اجرای مشاوره و تصمیمات هیئت اجرایی است که باید توسط رئیس

هیئت اجرایی که نماینده قانونی آن نیز هست، هدایت شود. این اساسنامه ممکن است مجوز ایجاد سایر نهادها مانند کمیسیون‌ها یا کمیته‌های ویژه را نیز داده باشد. این نهادها به طور معمول از متخصصان تشکیل می‌شوند، به طور کلی نقش مشاوره‌ای یا توصیه‌ای دارند و قسمت‌های خاصی از برنامه را برای حمایت از فعالیت‌های هیئت اجرایی تعریف و پیگیری می‌کنند.

جنبه‌های عملکردی

هنگام سازماندهی رویداد، یک ساختار قانونی کافی نیست. همچنین نیازهای عملیاتی باید با تقسیم نقش‌ها و وظایف بین بخش‌های مکمل و هماهنگ برآورده شود. این بخش‌ها و به ویژه مدیران ارشد مسئول این رویداد باید تحت هدایت نهادهای قانونی عمل کنند. با این حال، به افرادی که این بخش‌ها را هدایت می‌نمایند، اختیار تصمیم‌گیری داده می‌شود که به اعضای تیم هایشان اجازه می‌دهد وظایف خود را انجام دهند. اولین هدف برگزارکننده، تعریف نیازهای عملکردی گروه است که بسته به اینکه کمیته پیشنهاد دهنده یا سازمان دهنده باشد، مراحل مختلف فرایند سازماندهی رویداد متفاوت خواهد بود. در زیر فعالیت‌های لازم جهت سازماندهی یک رویداد با جزئیات بیشتری مورد بحث قرار می‌گیرند.

پس از تعریف و طبقه‌بندی این فعالیت‌ها، ضرورت دارد مسئولیت‌هایی را از طریق تعیین مسیرهای فرمان و کنترل به آنها محول کرد. برگزارکنندگان رویدادها ممکن است از یکی از چندین ساختار مختلف ذیل بهره‌گیرند.



شکل ۶-۱: ساختار بخشی



وظایفی مانند حمل و نقل را می توان به تأمین کنندگان خارجی سپرد.

• ساختارهای بخشی

یک ساختار بخشی، نمودار سازمان را به واحدهای اساسی کاملاً متمرکز تبدیل می کند که محصولات یا خدمات ارائه می کنند. این واحدها ممکن است بر اساس فعالیت (فعالیت های ورزشی یا سایر فعالیت ها) یا بر اساس جغرافیا تقسیم شوند (مانند اماکن ورزشی مورد استفاده در طول مسابقه؛ به شکل ۶-۱، پایین سمت چپ مراجعه نمایید). هر واحد نسبتاً مستقل است و ضمن برخورداری قوانین بر کلیه فعالیت هایی که مسئول تضمین هماهنگی بین واحدها هستند، حاکم است.

• ساختارهای وظیفه ای

به طور سنتی توسط بسیاری از سازمان های ورزشی المپیک به تصویب می رسد، ساختارهای وظیفه ای متمرکز و سلسله مراتبی هستند، شبیه ساختارهایی که در شکل های ۶-۲ و ۶-۳ تصویر مربوط به بازیهای اقیانوس آرام ۲۰۱۵ ارائه شده اند. در زیر مجموعه هیئت اجرایی، مدیریت رویداد کنترل مستقیمی بر بخش های مختلف، واحدها یا خدمات مختلف دارد که وظیفه های گوناگونی را بر عهده دارند. این بخش ها را می توان بیشتر به فعالیت های فرعی تقسیم کرد.

• ساختارهای ماتریسی

ساختارهای ماتریسی گرایش به ترکیب مزایا و معایب ساختارهای بخشی و وظیفه ای با یکدیگر را دارند. همانطور که در شکل ۶-۱۲ نمایش داده شده است (صفحه ۲۳۵)، نمودار سازمانی می تواند به شکل یک جدول ورودی دوتایی باشد، با فعالیت های اداری در محور x که از بخش های مختلف محصول و خدمات در محور y عبور می کند. هدف این است که از خط فرمان و کنترل اطمینان حاصل کنیم تا منابع به راحتی به تیم های پروژه اختصاص یابد.

در آخر، برگزارکنندگان بایستی تصمیم بگیرند که انجام این وظایف را به چه کسانی واگذار کنند. به عنوان یک قاعده کلی، مسئولیت اصلی سازمان دهنده، سازمان عملیاتی این رویداد مستقیماً به عهده کمیته برگزاری است. با این حال، برخی از وظایف-اغلب وظایف خدماتی، از قبیل اقامت، پذیرایی و حمل و نقل-می توانند برون سپاری شده یا به تأمین کنندگان خدمات خارجی واگذار شوند که به درخواست های رسمی برگزار کننده بر اساس معیارهای کتبی که باید در قراردادها تعریف شود، پاسخ می دهد. علاوه بر این، وظایف تجاری، مانند حمایت مالی، ارتقاء و ارتباطات خارجی، ممکن است همانند حسابرسی و کنترل به شرکت های تخصصی واگذار شود.

تصویر صفحات بعد، ساختارهای قانونی و وظیفه ای اعمال شده در بازی های ۲۰۱۵ اقیانوس آرام را نشان می دهد.

توصیه های کلیدی

- تصمیم بگیرید آیا به شخصیت حقوقی مجزا نیاز دارید.
- ساختاری قانونی ایجاد کنید که پاسخگویی را برای این رویداد تضمین کند و از سویی در برابر خطرات از آن محافظت می کند.
- اطمینان حاصل کنید که هیئت اجرایی نماینده همه گروه های مرتبط است.
- تمام وظایف لازم جهت برپایی رویداد را شناسایی کرده و آنها را به بخش های وظیفه ای اختصاص دهید.
- مناسب ترین ساختار کمک به موفقیت رویداد ایجاد کنید و از پاسخگویی در برابر هیئت اجرایی اطمینان یابد.
- تصمیم بگیرید چه کاری می تواند به سازمان های دیگر واگذار شود.



تصمیم گیری در مورد پیشنهاد میزبانی: فدراسیون بدمینتون فرانسه

شورای بازی‌های اقیانوس آرام توسط یک هیئت اجرایی متشکل از یک رئیس، سه معاون رئیس (برای امور ورزشی، بازاریابی و حسابرسی و دارایی)، نماینده ورزشکاران و افسر مسئول اجرایی (مدیر ارشد اجرایی) بدون حق رأی، اداره می شود. رئیس و معاونان رئیس باید هرکدام ساکن کشورها یا منطقه‌های مختلف باشند. در این منشور همچنین ذکر شده است که شورای بازی‌های اقیانوس آرام ممکن است کار کند از طریق کمیته‌هایی که وظیفه نظارت بر مناطق خاص را بر عهده دارند و همچنین به ارائه توصیه‌ها و پیشنهادهای می‌پردازند، فعالیت می‌کند.

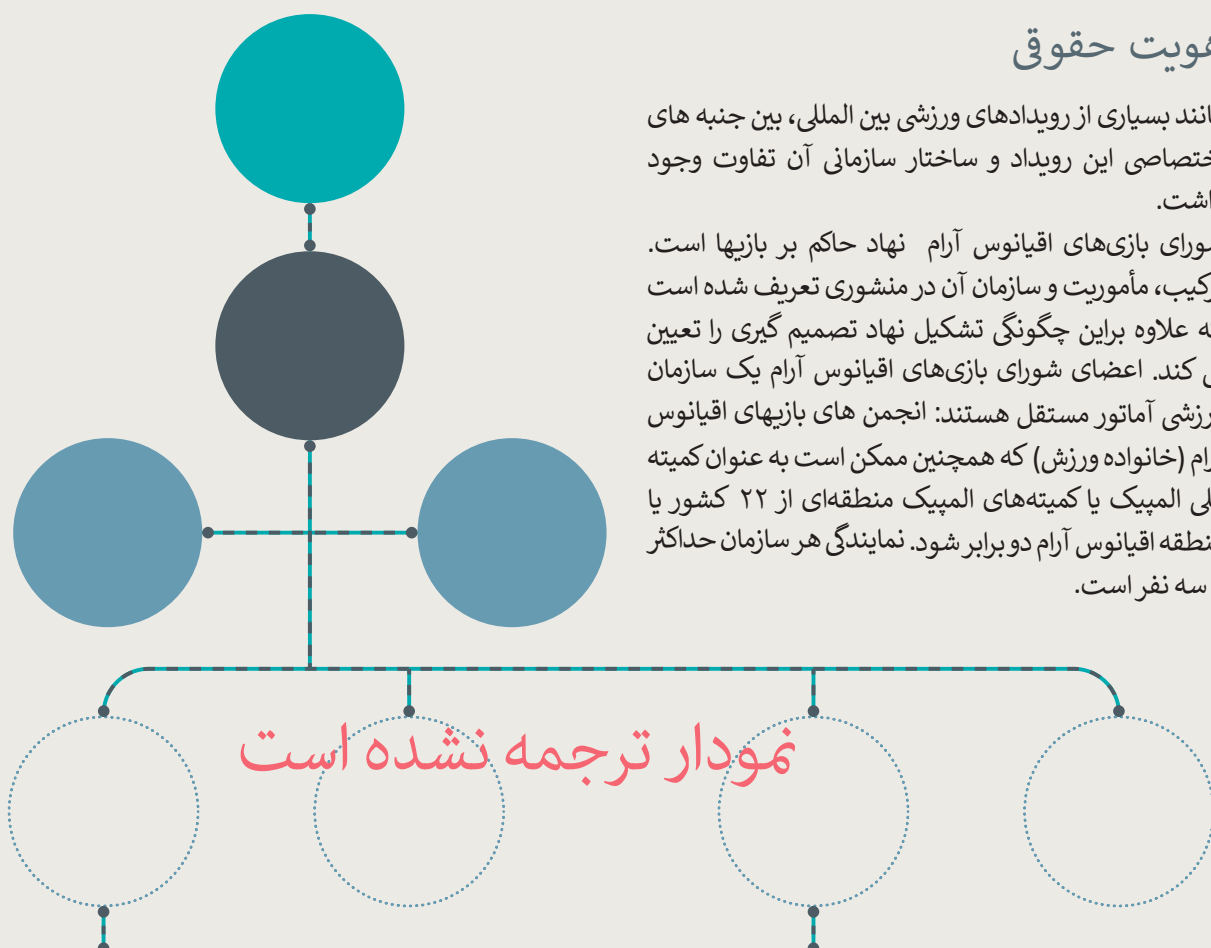
بازی‌های اقیانوس آرام یک مسابقه چند ورزشی است که هر چهار سال یکبار برگزار می شود و از اصول منشور المپیک پیروی می‌کند. در سال ۲۰۱۵، پورت مورسبی در پاپوا گینه نو میزبان پانزدهمین دوره از بازیها بود که در آن ۴۰۰۰ ورزشکار و مقامات از ۲۴ کشور در ۲۹۹ رویداد در ۲۸ ورزش شرکت کردند. حدود ۴۵۰۰ داوطلب در این رویداد شرکت داشتند که بیش از ۵۰ سازمان رسانه ای آن را پوشش دادند و بیش از چهار میلیون نفر مخاطب داشتند. روزانه ۲۰ هزار تماشاگر مسابقات را دنبال می‌کردند.

هویت حقوقی

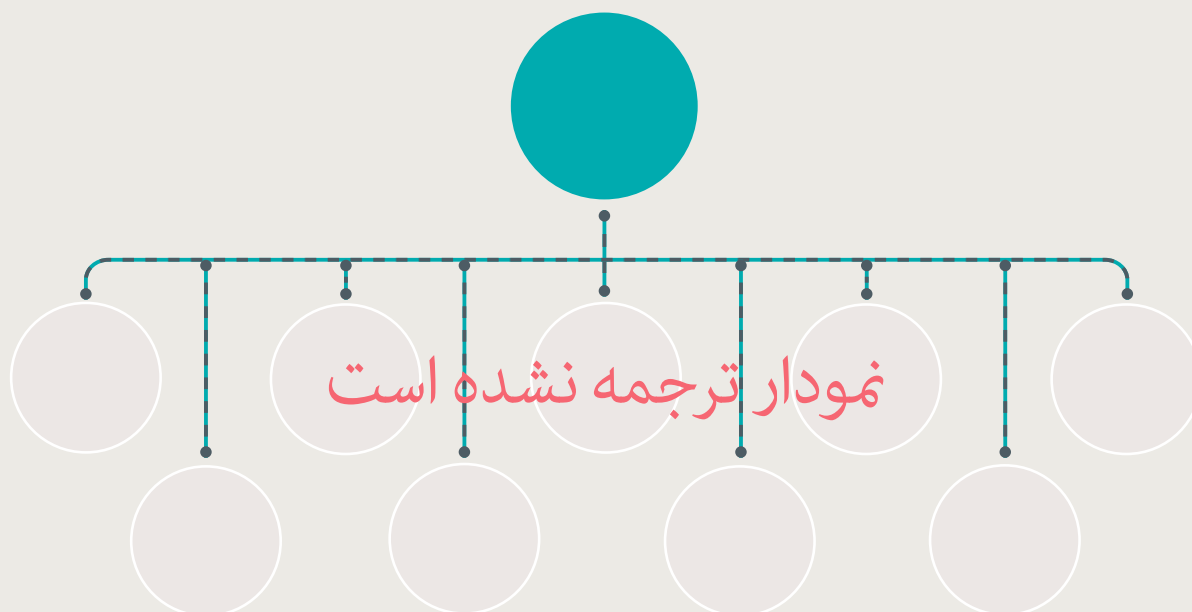
مانند بسیاری از رویدادهای ورزشی بین المللی، بین جنبه‌های اختصاصی این رویداد و ساختار سازمانی آن تفاوت وجود داشت.

شورای بازی‌های اقیانوس آرام نهاد حاکم بر بازیها است. ترکیب، مأموریت و سازمان آن در منشوری تعریف شده است که علاوه بر این چگونگی تشکیل نهاد تصمیم گیری را تعیین می‌کند. اعضای شورای بازی‌های اقیانوس آرام یک سازمان ورزشی آماتور مستقل هستند: انجمن‌های بازیهای اقیانوس آرام (خانواده ورزش) که همچنین ممکن است به عنوان کمیته ملی المپیک یا کمیته‌های المپیک منطقه‌ای از ۲۲ کشور یا منطقه اقیانوس آرام دو برابر شود. نمایندگی هر سازمان حداکثر با سه نفر است.

۲۲۲



شکل ۶-۲: ساختار عملیات کمیته برگزاری بازی‌های اقیانوس آرام ۲۰۱۵



شکل ۶-۳: ساختار وظیفه کمیته برگزاری بازی‌های اقیانوس آرام ۲۰۱۵

ساختار حقوقی

منشور شورای بازی‌های اقیانوس آرام بیان می‌دارد که افتخار میزبانی بازیها باید به نهاد ورزشی آماتور ملی یا منطقه‌ای کشور یا قلمرو تعیین شده اعطاء شود- در این مورد، کمیته المپیک پاپوا گینه نو.

مقامات بازی‌های اقیانوس آرام (۲۰۱۵) سپس در قالب یک نهاد ناظر و شامل نمایندگانی از دولت، کمیته المپیک پاپوا گینه نو، بخش خصوصی و کمیته المپیک پاپوا گینه نو بود. سپس این نهاد مسئولیت سازماندهی و اجرای بازی‌ها را به کمیته برگزاری بازی‌های اقیانوس آرام ۲۰۱۵ به یک ساختار قانونی مجزا و غیرانتفاعی واگذار کرد.

کمیته برگزاری بازی‌ها منوط به تأیید شورای بازی‌های اقیانوس آرام به مقامات بازی‌های اقیانوس آرام گزارش داد. هیئت اجرایی کمیته برگزاری بازی‌ها شامل نمایندگانی است که مطابق با منشور شورای بازی‌های اقیانوس آرام انتخاب شده انداز جمله نامزد شورای بازی‌های اقیانوس آرام و در آخر کمیته برگزاری بازی‌ها با اقتدار آخرین نظر خود را در مورد بازی‌ها اعلام کردند. کمیته برگزاری بازی‌ها برنامه ورزشی و عملیاتی و مراسم مربوط به بازی‌ها را انجام داد. مشارکت

تیم‌های هماهنگ، پوشش محل برگزاری و علامت‌گذاری و بازیها را توسط حمایت مالی، بازرگانی، رسانه و بلیط فروشی برگزار و به بازار عرضه کرد.

مطابق با الزامات شورای بازی‌های اقیانوس آرام، پارلمان پاپوا گینه نو اقدام قانونی را تصویب کرد که دولت را به موجب آن به طور کامل متعهد به ارائه اماکن و تأمین بودجه اصلی، قوانین و خدمات ضروری (امنیت، مهاجرت، عملیات فرودگاه، خدمات پزشکی و غیره) می‌نماید. کمیته اماکن، زیرساخت‌ها و تجهیزات مسئول تأمین کلیه زیرساخت‌های ورزشی از جمله دهکده بازی‌ها بود. کمیته اماکن، زیرساخت‌ها و تجهیزات مستقیماً به مقامات بازی‌های اقیانوس آرام گزارش داد.

جنبه‌های وظیفه‌ای

کمیته برگزاری بازی‌ها به چهار بخش سپس به زیرمجموعه‌هایی تقسیم شد که در شکل ۶-۲ (سمت چپ) اشاره شده است. سپس کلیه وظایف اصلی لازم به یک ساختار وظیفه‌ای اختصاص داده شدند، نمونه‌ای از آن در شکل ۶-۳ (بالا) نشان داده شده است.

بسته به عمق رهبری باتجربه و حوزه‌های تخصصی، هر رویدادی ساختار سازمانی متفاوتی خواهد داشت. یک نمودار

مهمترین تصمیمات مربوط به زمان بازی‌ها در مرکز اصلی عملیات گرفته می‌شود.

نتیجه

این تصویر اهمیت ایجاد هویت حقوقی مطلوب برای یک رویداد را نشان می‌دهد. هویت شورای بازی‌های اقیانوس آرام از ۲۲ کشور و سرزمینی که علاقه مند به بازیهای اقیانوس آرام هستند، جدا است و اگر مشکلی در طول بازیها پیش بیاید، این سازمان‌های ورزشی المپیک را از خطر محافظت می‌کند. ایجاد کمیته برگزاری به عنوان یک ساختار قانونی نیز مهم است زیرا شامل نمایندگان محلی است که مستقیماً تحت تأثیر بازیها حضور دارند. در این حالت، کمیته برگزاری بازیها نمایندگانی از اعضای اصلی خانواده ورزش را در بر می‌گیرد: دارای یک نهاد تصمیم‌گیری و اداری مشخص است و رئیس کنترل مستقیم بر عملکردهای لازم برای برگزاری این رویداد را دارد. همچنین ساختار به اندازه کافی انعطاف پذیر است تا برای برپایی رویداد تغییر یافته و صندلی کنترل مستقیم کلیه عملکردها را حفظ می‌کند.

سازمانی عمودی در مکان‌هایی با مدیران باتجربه کمتر دیده می‌شود، زمانی که مدیران ارشد باید افراد زیر مجموعه خود را هدایت و راهنمایی کنند، مادامی که یک نمودار سازمانی افقی یا مسطح دارای مدیران باتجربه تری است که مسئولیت پذیر و تصمیم‌گیر هستند.

صرف نظر از ساختار، کلیه فعالیت‌ها اصلی مورد نیاز یک رویداد باید تعیین و اجرا شوند (شکل ۶-۳ را مشاهده کنید).

حدود ۱۰۰ روز خارج از سازمان، سازمان به طور معمول از ساختاری مبتنی بر دپارتمان به ساختار محل سکونت در فرآیندی معروف به "venueisation" تغییر می‌کند، همانطور که در شکل ۶-۱۲ نشان داده شده است (صفحه ۲۳۵). این تغییر برای تشکیل تیم‌هایی از افراد در هر مکان از حوزه‌های مختلف عملکردی (امنیت، حمل و نقل، پذیرایی، مطبوعات) طراحی شده است. سپس یک مرکز عملیات اصلی (کمیته المپیک مالاوی) تأسیس می‌شود و به واحد فرماندهی مرکزی نظارت و هماهنگی عملیات و ارتباطات در کل رویداد تبدیل می‌شود. اینجاست که مهم‌ترین تصمیمات در زمان بازی گرفته می‌شود.

۲۲۴



پانزدهمین دوره بازیهای اقیانوس آرام، سومین باری بود که در پاپوا گینه نو برگزار شد- و طرفداران پرشور محلی (راست) را به خود جلب کرد.



سازماندهی رویداد

آزمایشی انجام شوند تا اطمینان حاصل شود که همه موارد جهت برگزاری رویداد آماده است.

مرحله ۳: اجرا

پس از شروع رویداد، بایستی برگزاری رویداد به طور کارآمد هدایت شود تا از موفقیت آن اطمینان حاصل شود. برگزارکننده بایستی به شناسایی و پیش‌بینی مشکلاتی که ممکن است تأثیر منفی داشته باشند پرداخته و لازم است علت مشکلات را نیز تحلیل نموده و به راه حل‌های ممکن را نیز اجرا نماید.

مرحله ۴: اختتام

پس از رویداد، ضروری است سازمان کارآیی فعالیت خود را ارزیابی نماید، نتایج آن را تحلیل کند، تیم را منحل کند و دریابد که چه درس‌هایی برای آینده آموخته است. همچنین ممکن است کمیته برگزاری مجبور باشد گزارش موفقیت این رویداد را به ذینفعان اصلی ارائه دهد. در برخی موارد، مانند بازیهای المپیک، کمیته‌های برگزاری باید درس‌هایی را که آموخته‌اند به کمیته برگزاری بعدی منتقل کنند.

وظایف

وظایفی که در برپایی یک رویداد دخیل هستند، در پنج کارکرد قرار می‌گیرند. پنج عملکرد به طور خلاصه در زیر توضیح داده شده و اقدامات مختلف آنها در شکل‌های ۶-۴ تا ۸-۶ در صفحات ۲۳۰-۲۲۸ نشان داده شده است. شکل‌های ۶-۴ تا ۸-۶ نشان می‌دهد که هر اقدام با توجه به چهار مرحله از رویداد که در بالا شرح داده شد، در برنامه رویداد قرار می‌گیرد. طول هر بسته به مدت زمان طولانی شدن هر کار متفاوت است و تا تکمیل کار قبلی نمی‌توان برخی از کارها را انجام داد.

عملکرد ۱: مدیریت و هماهنگی

مسئولیت‌های این عملکرد شامل برآورد بودجه و برنامه ریزی مالی است. سازمان عملکردی، ساختار سلسله‌مراتبی و مدیریت پرسنل؛ برنامه ریزی وظیفه، پیگیری و تنظیم و مسائل قانونی و نظارتی. شکل ۶-۴ (صفحه ۲۲۸) نشان می‌دهد برخی از این توابع تنها بخشی از مرحله طراحی هستند، در حالی که سایر مراحل در چهار مرحله ادامه دارند. ارزیابی و یادگیری بخش قابل توجهی از مرحله چهارم است و برای تشخیص اینکه آیا یک رویداد، اهداف خود را برای سازمان ورزشی المپیک و سایر ذینفعان محقق می‌سازد، ضرورت دارد.

عملکرد ۲: مدیریت عملیات ورزشی

این عملکرد اطمینان می‌دهد که رویداد واقعاً اتفاق می‌افتد. این برنامه‌ها برنامه‌های عملکرد مدیریت و هماهنگی را اجرا می‌کنند و فعالیت‌های آن شامل ارزیابی نیازهای منابع انسانی و مادی تا ارزیابی کار انجام شده توسط پرسنل از جمله راه‌اندازی فضاهای رقابت و مناطق گرمایش است. همانطور که در شکل

اگرچه رویدادهای ورزشی در اندازه‌های مختلف وجود دارند و می‌توانند انواع مختلفی داشته باشند، اما به طور تقریبی برگزاری همه رویدادهای موفق شامل چهار مرحله یکسان است: طراحی، توسعه، اجرا و اختتام. این بخش وظایف اساسی مربوط به سازماندهی یک رویداد ورزشی را شرح می‌دهد و در مورد چگونگی برنامه‌ریزی این وظایف بحث می‌کند.

ملاحظات مربوط به پایداری و میراث باید در تمام مراحل این رویداد لحاظ شود. اسناد پیشنهادی اغلب به ذکر ابتکاراتی می‌پردازند که برای کاهش اثرات زیست محیطی یک رویداد یا طرح کلی آن طراحی شده‌اند. تأثیرات اجتماعی و اقتصادی مورد انتظار، اما به دلیل محدودیت‌های بودجه‌ای و یا عدم رهبری، چنین برنامه‌هایی همیشه محقق نمی‌شود.

بخش با بحث در مورد مراحل مسابقات جهانی ۲۰۱۷ انجمن بین‌المللی فدراسیون‌های دوومیدانی به پایان می‌رسد.

مراحل رویداد

همانطور که در بالا ذکر شد، مسابقات ورزشی را می‌توان به چهار مرحله اصلی تقسیم کرد.

فاز ۱: طراحی

در صورت لزوم برای پیشنهاد حق میزبانی یک رویداد، ممکن است مرحله طراحی در حالی که پیشنهاد را به عنوان اولین گام اساسی در تحلیل رویداد، توسعه می‌بخشید، انجام شود. این کار را می‌توان با سؤال از آنچه این رویداد برای سازمان ورزشی المپیک در بر خواهد داشت و در عین حال بررسی نحوه قرارگیری آن در راهبرد و اولویت‌های سازمان ورزشی المپیک پیش برد. هدف اصلی، تشخیص این واقعیت است که آیا این رویداد از نظر اقتصادی مقرون به صرفه است، آیا به یک نیاز واقعی پاسخ می‌دهد یا اینکه مورد توجه مخاطبان و شرکای مختلف قرار گرفته است. همزمان، شرایط عملیاتی بودن رویداد باید تخمین زده شده، تعریف و برقرار شود. این همکاری تا ایجاد یک سند مقررات رویداد باید در حد ممکن دقیق باشد.

مرحله ۲: توسعه

مرحله دوم شامل برنامه‌ریزی وظایف لازم جهت آماده‌سازی مؤثر رویداد است. در این مرحله، بررسی نحوه انجام کار بر اساس محدودیت‌های زمانی، هزینه‌ای و کیفی که قبلاً تعریف شده است و سپس انجام هرگونه اقدامات لازم از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. در پایان این مرحله، آزمایشات می‌توانند در شرایط عملیاتی، مانند تمرین مراسم افتتاحیه یا مسابقات

اغلب رویدادها چهار مرحله را پشت سر می گذارند: طراحی، توسعه، اجرا و اختتام

آن را می توان به دو قسمت اصلی تقسیم کرد. همانطور که از شکل ۶-۷ (صفحه ۲۳۰) مشاهده می شود، حوزه اول شامل راه اندازی امکانات رویداد با اولویت اول امنیت است. دومین حوزه اصلی شامل مدیریت و نگهداری امکانات در حین و بعد از رویداد، با جمع آوری یا انتقال امکانات که امری بسیار مهم است.

عملکرد ۵: تبلیغات و فروش

همانطور که در شکل ۶-۸ (صفحه ۲۳۰) مشاهده می شود، این عملکرد با مشارکت بازاریابی، ارتباطات و رسانه ها سروکار دارد. این عملکرد شامل وظایف ذیل می باشد که به فعالیت قابل توجهی در مرحله طراحی نیاز دارد:

- ایجاد راهبرد بازاریابی
- تعریف راهبرد ارتباطی و برنامه عملیاتی رسانه ای و
- تحقیق، توسعه و مدیریت مشارکت ها.

۵-۶ نشان داده شده است (صفحه ۲۲۹)، این عملکرد خاص وظایفی را در بر می گیرد که شامل چهار مرحله از یک رویداد است، از اطمینان از اینکه مسابقات مسابقه با الزامات فنی مطابقت دارد تا تشکر از دست اندرکاران برای کارشان.

عملکرد ۳: امور دبیرخانه، اداری و مدیریتی

همانطور که در شکل ۶-۷ نشان داده شده است (صفحه ۲۲۹)، این عملکرد شامل امور اداری و دبیرخانه ای است و شامل روابط مالی با ارائه دهندگان خدمات، حسابداری، مدیریت بلیط و خدمات اضافی را در بر می گیرد. در سایر مراحل نقش مهمی برای سایر عملکردها دارد. وظایف دبیرخانه - برقراری ارتباط با مردم و ذینفعان اصلی و ثبت سوابق - برای موفقیت این رویداد حیاتی است.

عملکرد ۴: تدارکات

این عملکرد در مرحله طراحی، نقش محدودی دارد و وظایف



برخی از وظایف تا زمان تکمیل وظیفه قبلی قابل انجام نیستند

برنامه‌ریزی وظایف، از اساسی‌ترین ویژگی‌های سازماندهی یک رویداد ورزشی است.

طرح	توسعه	اجرا	اختتام
برآورد بودجه و برنامه ریزی مالی	مطالعه گزینه های مختلف تأمین مالی	برآورد بودجه؛ مطالعه شرایط لازم برای تراز مالی؛ کمیسیون بودجه های ویژه	کنترل هزینه ها و درآمد؛ پیش بینی نیازهای خزانه داری؛ تلفیق پیگیری و تنظیم بودجه (شاخص های عملکرد)
ترازنامه مالی: کنترل؛ سنجش مغایرت‌ها با بودجه پیش بینی شده؛ آنالیز مالی	برآورد سازمان عملکردی، ساختار سلسله مراتبی و مدیریت پرسنل	شکست عملکردی؛ تنظیم نمودار عملکردی سازمان (بخش، واحد، کمیسیون ها)	تعریف ساختار سلسله مراتبی با حوزه‌های دخیل و مسئولیت هر نهاد
تعریف نیازهای انسانی، مادی و مالی هر نهاد عملکردی	تعریف پروفایل های موقعیت؛ استخدام مدیران؛ تقسیم کار، اختیار و دسترسی به اطلاعات	بهینه سازی منابع؛ رسمی سازی وظایف و محدودیت هایی که باید از طریق قرارداد رعایت شود	هماهنگی عمومی؛ پیگیری؛ تنظیم؛ مدیریت تغییر ساختاری
سازماندهی جلسه آغاز پروژه (دستورالعمل های نهایی ویژه نقش های هر شخص)؛ ایجاد انگیزه در شرکا	انگیزش و پیگیری پرسنل (انگیزه ها، مسائل ارتباطی، کار زیاد)	اندازه گیری بخشی از اهداف ثابت در هر دو سطح کمی و کیفی حاصل شده است	استفاده از تجربیات گذشته، مشکلات پیش آمده و راه حل های به کار رفته
بایگانی اطلاعات پروژه، روش ها و ابزارهای مورد استفاده	برنامه ریزی وظیفه، پیگیری و تنظیم وظیفه	شناسایی وظایف اصلی در پروژه (محدودیت های هزینه/ ضرب الاجل/ کیفیت، میزان کار، نتایج)	سازماندهی وظایف با یکدیگر؛ انجام امکان سنجی؛ ایجاد تغییر در ضرب الاجل‌های رویداد
طراحی برنامه اولیه (تاریخ های کلیدی) و سپس برنامه کاری انفرادی	تسهیل عملکرد روان پروژه؛ پیگیری؛ مذاکره در مورد ضرب الاجل‌های انتخاب شده و سایر امکانات	پیگیری نحوه ارتباط وظایف؛ پیش بینی مشکلاتی که می توانند باعث تأخیر شوند	اندازه گیری رعایت ضرب الاجل‌های معین به منظور بهبود سازماندهی رویدادهای آینده
مدیریت مسائل قانونی و نظارتی	توجه به تغییرات قانونی و نظارتی که می تواند بر سازماندهی رویداد تأثیر گذار باشد	آگاه سازی مقامات نسبت به این رویداد	امضای توافق نامه ها با سازمان های عمومی در حوزه های امنیتی و کنترل ترافیک
تنظیم شرایط لازم برای تأیید مکان مسابقه؛ اخذ رضایت مقامات ورزشی	مدیریت مسائل مربوط به حفاظت از کاربر، بیمه، مدیریت دسترسی، بهداشت و امنیت	سنجش کارایی مکانیسم های ایجاد شده با تشکر از شرکا	

۲۲۸

شکل ۶-۴: مدیریت و هماهنگی

توجه: در شکل های ۶-۴ تا ۶-۸، مربع های سایه دار سبز مربوط به هر وظیفه، مدت زمان لازم برای انجام آن وظیفه را نشان می دهند.

طرح	توسعه	اجرا	اختتام
طراحی مسابقات که به مقررات مالک رویداد و مقامات فدراسیون احترام بگذارد			
ارزیابی منابع تدارکاتی لازم (داوران/ قاضیان، هیئت داوران، همراهان) و مواد (زمان بندی، ارسال)			
سازماندهی و راه اندازی فضاهای تمرینی که الزامات نظارتی و ابعاد امنیتی را رعایت کرده اند			
شناسایی شرایط ورود و شرکت در برنامه ورزشی (سطح گزینش ورزشکاران)			
برقراری ارتباط با مخاطبان بالقوه مختلف (کشورها، فدراسیون ها، تیم ها، شرکت کنندگان در ورزش)			
تعریف شرایط حمل و نقل، پذیرش، اسکان و پذیرایی از ورزشکاران و هیئت ها			
راه اندازی مناطق آموزش، استراحت، کمک پزشکی، ارتباط بین ورزشکاران و رسانه ها			
استقبال از ورزشکاران و هیئت های هماهنگی رقابت؛ مدیریت			
اختلافات؛ ارسال نتایج ورزشی			
توسعه عناصر سرگرم کننده (مراسم افتتاحیه، رویدادهای کوچکتر، اهدای مدال و جوایز)			
تسهیل کنترل مبارزه با دوپینگ؛ هماهنگی داوطلبان			
سازماندهی اعطای جوایز؛ انتقال نتایج ورزش به رسانه ها			
تشکر و تمجید از کارکنان حقوق بگیر و داوطلبان به پاس خدماتشان			

شکل ۵-۶: مدیریت عملیات ورزشی

۲۲۹

طرح	توسعه	اجرا	اختتام
دبیرخانه و اداری			
یادآوری وظایف و نقش های اختصاص یافته به پرسنل			
پاسخ به درخواست اطلاعات از سوی مردم؛ مدیریت نامه / ایمیل			
پاسخگویی به تلفن؛ راهنمایی مردم به سمت بخش و منبع صحیح			
ارائه پشتیبانی تدارکاتی به واحدها (رسیدگی به دعوت نامه ها، اعتبارنامه ها، نامه های پستی، یادداشت های تشکر)			
مشارکت در دریافت و اطلاع رسانی به عموم و شرکای تعیین شده. مدیریت تعداد ورودی ها			
تشکر از مردم برای کار انجام شده			
مدیریت			
روابط تجاری با ارائه دهندگان خدمات			
تماس با ارائه دهندگان خدمات و تأمین کنندگان (صنعت هتلداری، پذیرایی، حمل و نقل، نرم افزار / فناوری اطلاعات)			
درخواست و مطالعه تخمین های مقایسه ای؛ رسمی سازی شرایط همکاری نوشتن قرارداد			
مدیریت و پیگیری خدمات ارائه شده			
حسابداری			
نگهداری روزانه سوابق حسابداری؛ روابط با تأمین کنندگان، مشتریان و شرکا			
رسیدگی به فیش های پرداختی، فاکتورها و اظهارنامه های مالیاتی			
پیگیری بودجه از هزینه ها و درآمد؛ ایجاد و تحلیل خلاصه مستندات			
بلیط و خدمات مازاد			
ارزیابی بازار بالقوه با بخش بازاریابی؛ آماده سازی پیشنهادات برای عموم و شرکا			
بسیج شبکه ها و شرکای مختلف پخش به منظور فروش صندلی			
برقراری ارتباط با مخاطبان هدف؛ تنظیم فعالیت های تبلیغاتی با تغییر فروش بلیط			

شکل ۶-۷: امور دبیرخانه ای، اداری و مدیریتی

طرح	توسعه	اجرا	اختتام
اختصاص فضاهایی برای تمرین، کار، ارتباطات، پذیرایی			
تعریف دستورالعمل های رویداد؛ فعالیت های برنامه ریزی			
امنیت			
بازاریابی و ارتباطات			
رسانه و تلویزیون			
فعالیت های ورزشی			
سمت و سو، اداره و مدیریت			
مدیریت و نگهداری امکانات رفاهی حین و بعد از رویداد			
اطمینان از اجرای روان رویداد			
در سطح عملیاتی؛			
انجام فعالیت های برنامه ریزی شده			
همراهی و پیگیری			
خدمات ارائه شده توسط کلیه			
ارائه دهندگان خدمات خارجی (صدا، فعالیت ها)			
تقسیم امکانات و هماهنگی با تیم های پیمانکار فرعی			
ارزیابی نحوه عملکرد وظایف تدارکاتی؛ اندازه گیری کیفیت خدمات تحت پیمانکاری فرعی			

شکل ۷-۶: تدارکات

طرح	توسعه	اجرا	اختتام
تنظیم راهبرد بازاریابی این رویداد			
جمع آوری و تحلیل داده های کلیدی مربوط به بازار، رقابت و محیط زیست			
تقسیم بندی بازار			
هدف گذاری			
تعریف موقعیت			
عملی سازی به گزینه های راهبردی			
طرح موضوع فروش و پیگیری پیشنهادات تجاری			
تعریف راهبرد ارتباطی و برنامه اقدام رسانه ای			
شناسایی اهداف- تجزیه و تحلیل تصویر رویداد			
تعریف اهداف ارتباطی ویژه			
تولید پیام های مناسب و انتخاب رسانه ها			
تحقیق درباره منابع و مشارکت ها			
تولید برنامه عملیاتی رسانه ای			
استقبال و مدیریت رسانه ها			
کنترل و تنظیم فعالیت ها			
تحقیق، مدیریت، پیگیری و شروع مشارکت			
ایجاد بسته بازاریابی			
شناسایی شرکای بالقوه			
برقراری تماس بازاریابی با فرد مناسب			
پیگیری و اطمینان از راه اندازی مناسب و قابل مشاهده فضاهای پشتیبانی و پذیرایی			
احوالپرسی و همراهی شخصی شرکا			
جلسه توجیهی با شرکا- ارزیابی نتایج، تشکر از شرکا			

شکل ۸-۶: تبلیغ و فروش



بازاریابی، تبلیغ و فروش از قسمت‌های اساسی هر رویدادی است.

توصیه‌های کلیدی

- اطمینان حاصل کنید که رویداد به خوبی طراحی و توسعه یافته است.
- اطمینان حاصل کنید که هیئت اجرایی به مرحله طراحی متعهد است.
- برنامه ریزی برای پیگیری هر چهار مرحله، از طراحی گرفته تا اختتام
- اطمینان حاصل نمایید که همه کارها به موقع انجام شده است.
- اهداف خود را پس از پایان رویداد ارزیابی کنید.

برنامه ریزی وظایف، یکی از جنبه‌های اساسی سازماندهی یک رویداد ورزشی است. حتی اگر برنامه ریزی براساس مقررات دقیق رویداد و تجربه گذشته برگزار کنندگان باشد که بینش وسیعتری در اختیار آنها قرار می‌دهد، برنامه ریزی برای اطمینان از توجه به ویژگی‌های منحصر به فرد هر رویداد ضروری است، بنابراین سازمان دهندگان می‌توانند با چالش‌های غیرقابل پیش‌بینی و غیرقابل انطباق سازگار شوند.

در تصویر صفحات بعدی، می‌بینید که چگونه برگزار کنندگان مسابقات جهانی انجمن بین‌المللی فدراسیون‌های دوومیدانی یک رویکرد گام به گام را دنبال کردند که منجر به موفقیت این رویداد شد.



سازماندهی مسابقات جهانی انجمن بین‌المللی فدراسیون‌های دوومیدانی در لندن سال ۲۰۱۷

مرحله برنامه‌ریزی

این مرحله شامل برنامه‌ریزی سازمان عملیاتی رویداد بود. از آنجا که اولین بار بود که مسابقات جهانی انجمن بین‌المللی فدراسیون‌های دوومیدانی و مسابقات جهانی پارادوومیدانی در همان شهر برگزار می‌شد، دو دستگاه رسمی سازمانی به منظور ایفای نقش کمیته برگزاری محلی (LOC) ایجاد شد:

- سازمان مسئولیت محدود لندن ۲۰۱۷ ویژه برگزاری مسابقات جهانی ۲۰۱۷ انجمن بین‌المللی فدراسیون‌های دوومیدانی (IAAFWC)؛ و
 - سازمان مسئولیت محدود مسابقات لندن ۲۰۱۷، ویژه برگزاری مسابقات جهانی پارادوومیدانی ۲۰۱۷ (WPAC).
- این سازمان‌ها با نام تجاری لندن ۲۰۱۷ با هدف سازماندهی و اجرای هر دو مسابقه گرد هم آمدند که ساختار سازمانی آن در زیرمورد بحث قرار می‌گیرد.
- در آغاز پروژه، ساختار کاربردی ایجاد شد که شامل پنج بخش مربوط به فعالیت‌های سازمانی رویداد است (شکل ۶-۱۰)، سمت راست را مشاهده کنید). تیم مدیریت ارشد مسئول این بخش‌ها بود. مناطق عملیاتی انفرادی که ساختار اجرای عملیاتی لندن ۲۰۱۷ را تشکیل داده اند در شکل ۶-۱۱ (سمت راست) آورده شده است.

به عنوان بخشی از مرحله برنامه‌ریزی:

- از کارهای مالی، بازاریابی و اداری موجودی موجودی تهیه شده است.
- یک نمودار سازمانی و ساختار سلسله مراتبی ایجاد شد و مدیران ارشد استخدام شدند.
- مسئولیت‌ها و نقش‌های اولیه برای هر بخش تعیین شد (اگرچه برخی از نقش‌ها در طول مرحله برنامه‌ریزی دچار تغییر شدند، مانند افزایش اهمیت امنیت و نظارت بر آن پس از حملات تروریستی در کشور).
- وظایف و مهلت تعیین شده برای هر بخش مشخص شد.
- بودجه‌های برآورد شده در روند پیشنهاد میزبانی تنظیم شد.
- نیازهای فناوری اطلاعات سازمان مورد ارزیابی قرار گرفت و پس از آن مناقصات برگزار و قرارداد منعقد شد. مرحله عملیات

مسابقات جهانی یکی از مهمترین رویدادها است که توسط دو میدانی جهانی اداره می‌شود (تا سال ۲۰۱۹ به عنوان انجمن بین‌المللی فدراسیون‌های دوومیدانی یا IAAF شناخته می‌شد). لندن به عنوان میزبان دوره شانزدهم انتخاب شد و این رویداد را در استادیوم پارک المپیک ملکه الیزابت که برای بازیهای المپیک لندن مورد استفاده قرار گرفته بود، برگزار کرد.

مسابقات جهانی انجمن بین‌المللی فدراسیون‌های دوومیدانی با جذب جمعیتی بالغ بر ۷۰۵،۰۰۰ نفر، تنها بعد از بازیهای المپیک و جام جهانی فیفا، سومین رویداد ورزشی جهانی از نظر تعداد تماشاگران بود و شامل ۲۲۰۰ ورزشکار از ۲۰۳ کشور می‌شد.

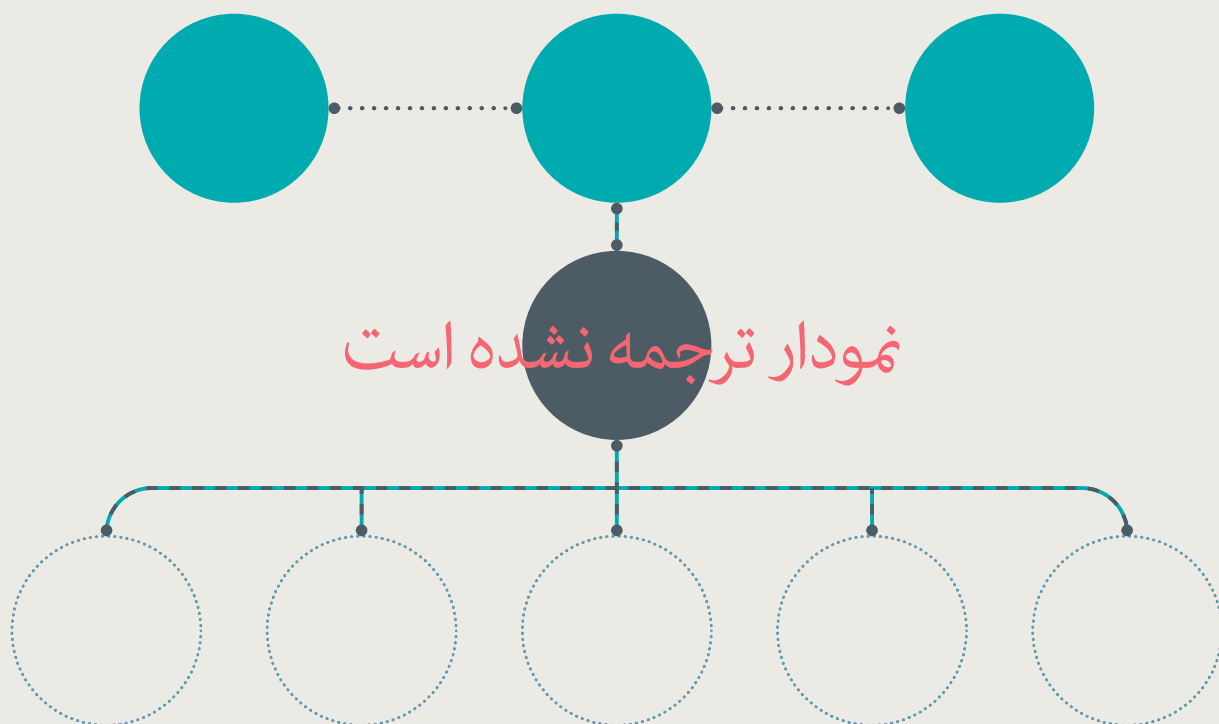
برگزارکنندگان، چهار مرحله ذکر شده در شکل ۶-۹ (زیر) را دنبال نمودند. با این حال، این تصویر در دو مرحله میانی: برنامه‌ریزی و عملیات متمرکز است. اگرچه اصطلاحات متفاوت است، اما می‌توان نحوه قرارگیری هر مرحله در چارچوب ارائه شده در این فصل را مشاهده نمود.



مراحل سازماندهی مسابقات جهانی انجمن بین‌المللی فدراسیون‌های دوومیدانی در لندن سال ۲۰۱۷

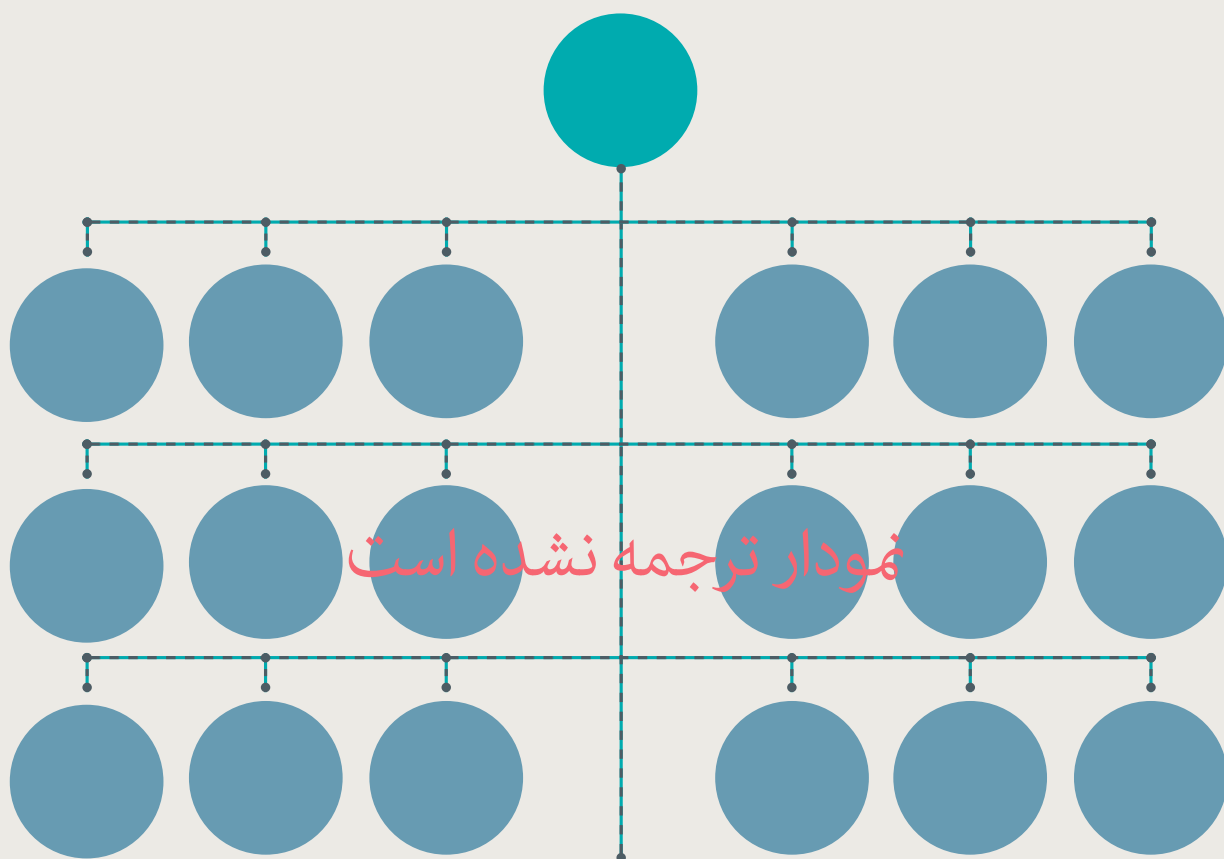
مرحله پیشنهاد میزبانی

پس از مرحله موفق پیشنهاد میزبانی که طی آن تیم پروژه تشکیل شد، به لندن فرصت داده شد تا مسابقات جهانی انجمن بین‌المللی فدراسیون‌های دوومیدانی را برگزار کند. پس از اینکه انجمن بین‌المللی فدراسیون‌های دوومیدانی در سال ۲۰۱۷ پیشنهاد لندن را پذیرفت، این پروژه به مرحله برنامه‌ریزی وارد شد و طراحی مفهومی این رویداد با رعایت برخی از عناصر پیشنهادی در دستورالعمل‌های انجمن بین‌المللی فدراسیون‌های دوومیدانی جهت حفاظت از محیط زیست و توسعه پایدار صورت پذیرفت.



شکل ۶-۱۰: ساختار سازمانی لندن ۲۰۱۷

۲۳۳



شکل ۶-۱۱: حوزه‌های عملکردی لندن ۲۰۱۷



برگزار کنندگان مسابقات جهانی انجمن بین‌المللی فدراسیون‌های دوومیدانی سال ۲۰۱۷ از تجربه میزبانی شهر لندن در بازیهای المپیک ۲۰۱۲ بهره گرفتند.

مرحله عملیات

نهایی‌سازی بودجه، بستن کلیه حساب‌ها، انحلال کمیته برگزاری، بازگرداندن کارکنان حقوق بگیر به سازمان‌های قبلی خود و نوشتن گزارش نهایی.

نتیجه

مسابقات جهانی انجمن بین‌المللی فدراسیون‌های دوومیدانی ۲۰۱۷ یک پروژه برنامه‌ریزی شده دقیق بود که مراحل ذکر شده در بالا را دنبال می‌کرد. توجه داشته باشید که برنامه‌ریزی مسابقات قهرمانی بخشی از مراحل طراحی و توسعه بود و از آنجا که بایستی پیشنهاد شامل برنامه‌ها و پیش‌بینی‌های اولیه نحوه اجرای رویداد باشد، اهمیت دارد. همچنین، توجه داشته باشید که سازمان قبل از شروع مسابقات وارد مرحله عملیاتی خود شده، این امر باعث می‌شود تا قبل از شروع مسابقه رویه‌ها آزمایش شوند (و ورزشکاران در محل‌ها تمرین کنند). در پایان، توجه داشته باشید که ارزیابی قسمت اساسی خاتمه رویداد خواهد بود.

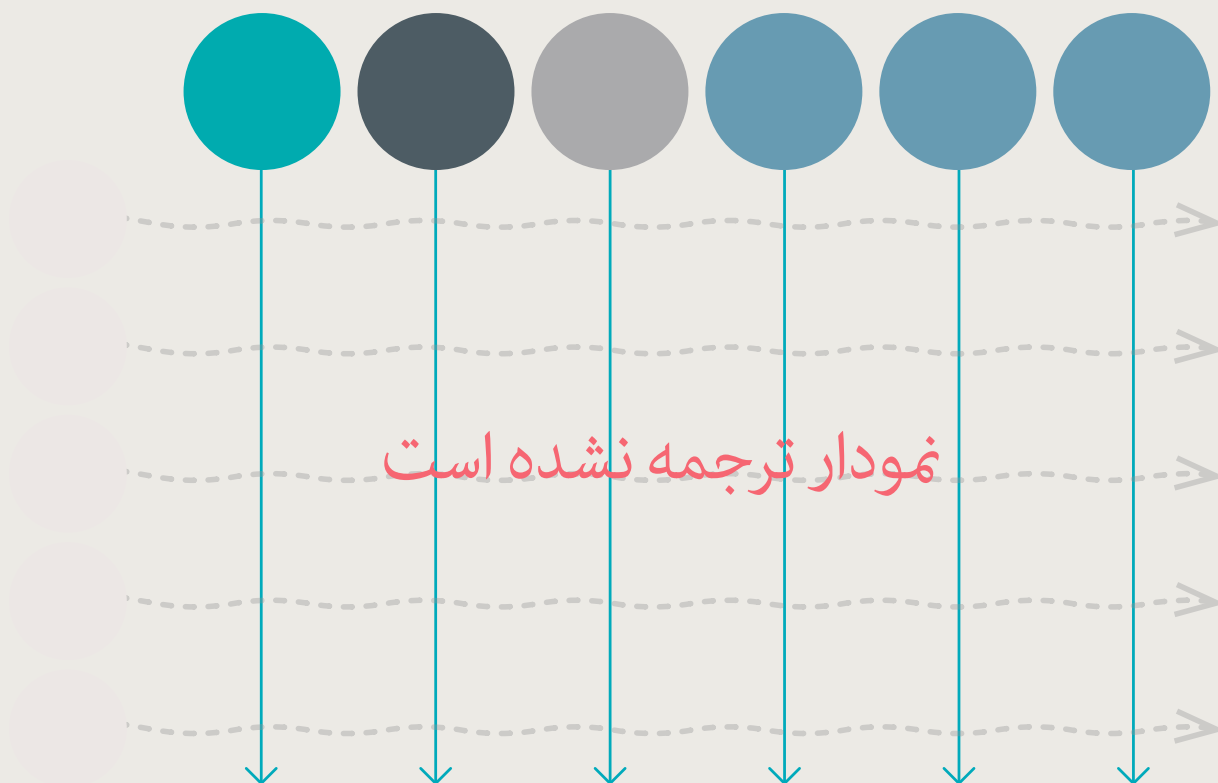
همه رویدادها، فارغ از نوع و اندازه، باید به طور نظام‌مند سازماندهی شوند. این امر مستلزم انجام چهار مرحله طراحی، توسعه، اجرا و اختتام است. ممکن است اصطلاحات مختلفی را برای مراحل رویداد خود انتخاب کنید، اما وظایف مورد نیاز مشابه کارهایی است که در اینجا ارائه شده است.

چند ماه قبل از رویداد، برگزارکنندگان یک ساختار سازمانی مکان محور تصویب کردند که ماتریس مشخص شده در شکل ۱۲-۶ (سمت راست) را ایجاد می‌کند. به مدیران عملیاتی مسئولیت یک مکان یا عملیات آن اختصاص داده شد و یک مرکز عملیات اصلی (MOC) برای هماهنگی عمومی ایجاد شد. مرکز عملیات اصلی به عنوان یک مرجع تصمیم‌گیری عمل می‌کند و قادر است تیم‌های خدمات اضطرار عمومی را در مواقع اضطرار مانند آتش سوزی یا تهدیدات امنیتی گرد هم آورد. این امر منجر به ایجاد برنامه زمانبندی مکان ورزشی شد. وقتی ساختار سازمانی تغییر کرد، مدیر برنامه ریزی ناگزیر برنامه کلی را به طور دقیق تنظیم نموده و مراحل عملیاتی هر مکان ورزشی را با جزئیات توضیح داد.

مراحل کار برای هر سایت را برنامه ریزی و جزئیات کنید. شکل ۱۳-۶ (سمت راست) مهمترین مراحل و جدول زمانبندی هماهنگی‌مکان را نشان می‌دهد که ضمانت می‌نماید رویداد به طور مؤثر مدیریت خواهد شد.

مرحله اختتام

پس از این رویداد، سازمان عملیاتی برای ختم عملیات رویداد بازی‌گردد. تنها واحدهای اداری و مالی به کار خود ادامه دادند:



شکل ۶-۱۲: مرحله عملیاتی لندن ۲۰۱۷

۲۳۵

۱. فاز برنامه ریزی سازماندهی از طریق سایت	۱. فاز برنامه ریزی سازماندهی عملیاتی
	۱. تنظیم- برقراری ساختارها تنظیم تکنولوژیکی، قدرت
	۲. ورود- پذیرش در محل، نصب و تأیید ارتقاء امکانات و تجهیزات تکنولوژیکی، علائم و دکوراسیون
	اجاره بوسیله قرارداد: دوره استفاده از مکان با امضای توافق نامه با مالک که شرایط استفاده را بیان می کند (فهرست موجودی سایت در هنگام ورود و خروج)
	۳. جابه جایی- دوره ای که تیم برای انجام مأموریت های عملیاتی استقرار یافته در بین سایت ها و مکان های اختصاصی جابه جا می شود
	۴. قبل از رویداد - دوره جلسات و تمرینات نهایی، بررسی امکانات، آزمایشات و جلسات آمادگی نهایی
	۵. رویداد
	۶. خروج - تمام تجهیزات از سایت خارج و منتقل می شوند
	۷. ترمیم - بازسازی سایت

شکل ۶-۱۳: برنامه زمانبندی سایت لندن ۲۰۱۷

مدیریت منابع انسانی در رویداد ورزشی

علاوه بر تسهیلات و امور مالی، منابع انسانی، به ویژه داوطلبان، عناصر ضروری در سازماندهی هر رویداد ورزشی هستند و مدیریت آنها از اهمیت حیاتی برخوردار است. در این بخش، عناصر اصلی مربوط به مدیریت منابع انسانی در یک رویداد را با تمرکز ویژه بر داوطلبان بررسی خواهیم کرد. این بخش با تشریح فرایندهای مورد نیاز در زمان اعمال برنامه منابع انسانی آغاز می شود و با بحث در مورد نحوه شناسایی و استخدام نیروی انسانی مورد نیاز ادامه می یابد. در ادامه به چگونگی بسیج و ایجاد انگیزه در منابع انسانی می پردازد و در پایان با تصویری از چگونگی بسیج نیروی کار داوطلب در بازی های المپیک جوانان زمستانی اینسبروک ۲۰۱۲ به پایان می رسد.

مدیریت منابع انسانی

۲۳۶ :

همانند سایر مدیریت های منابع انسانی (مدیریت منابع انسانی)، برای سازماندهی منابع انسانی یک رویداد ورزشی به تعدادی فعالیت نیاز است. اصول زیر که باید در فصل ۳ آشنا شده باشید، به طور خلاصه در اینجا بحث شده و سپس در ادامه این بخش گسترش می یابد. به خاطر داشته باشید که ماهیت کوتاه مدت اکثر رویدادها و اعتماد آنها به داوطلبان چالش های زیادی را برای مدیریت منابع انسانی به وجود می آورد.

تعیین نیازهای منابع انسانی

به منظور تعیین نیازهای منابع انسانی یک رویداد ورزشی، لازم است لیستی از وظایف مورد نظر را مرور کنید که در نهایت بایستی در دستورالعمل های اجرای این رویداد ذکر شود. منابع انسانی می تواند شامل اعضای حقوق بگیر سازمان ورزشی المپیک، کارکنان موقت سازمان های وابسته، پرسنل خارج از ارائه دهندگان خدمات یا داوطلبان باشد که به نوبه خود می توانند دانشجو، بازنشسته یا سایر افراد جامعه باشند.

استخدام

سازماندهی یک رویداد عملیاتی منحصر به فرد است که نیاز به منابع انسانی خاص دارد. ابتدا، لازم است افراد متولی توسعه و هماهنگی سازماندهی رویداد و وظایف مرتبط بایستی استخدام شوند. در صورت لزوم باید پیمانکاران متخصص کوتاه مدت و بلند مدت استخدام شوند.

سرانجام، برگزارکنندگان مسیر طولانی جذب داوطلب را که برای موفقیت بسیاری از رویدادها ضرورت دارد، آغاز می کنند.

آموزش

سازماندهی هر رویداد ورزشی متفاوت است و معمولاً یافتن منابع انسانی با دانش لازم برای برگزارکنندگان، امری دشوار است. آموزش تضمین می کند که افراد تازه استخدام شده می توانند وظایفشان خود را در حد توانایی خود انجام دهند. این همچنین فرصتی برای برقراری ارتباط فرهنگ این رویداد، تشویق روحیه تیمی و احساس تعلق برای همه افراد درگیر است.

ارتباطات داخلی

ارتباطات داخلی سه هدف دارد: تسهیل درک تیم و کمک به برنامه ریزی پیشرفته به منظور جلوگیری از مشکلات و ایجاد پیشرفت. اشتراک اطلاعات با تیم رویداد و ترغیب و مشارکت فردی به جای اقدام در خصوص یک سری مراحل ناهماهنگ، بایستی سازمان دهندگان راهبرد ارتباطات داخلی را اتخاذ نمایند که اهداف ارتباطات داخلی و چگونگی دستیابی به آنها را مشخص کند.

مدیریت کارکنان

سازمان دهندگان باید تیم های خود را مطابق با قوانین موجود که شامل توافق با افرادی است که پرسنل پروژه را تأمین می کنند، مدیریت نمایند. مذاکره، آماده سازی و انعقاد قرارداد با ارائه دهندگان خدمات؛ تهیه پیش نویس قرارداد برای کارمندان حقوق بگیر و تعهد نامه برای داوطلبان و پرداخت بیمه.

برنامه ریزی فعالیت های منابع انسانی

تهیه برنامه برای هر یک از بخش های فوق مهم است (شکل ۶-۱۴، سمت راست را مشاهده کنید). هر طرحی باید شامل اهداف باشد. منابع انسانی، مادی و مالی مورد نیاز برای دستیابی به این اهداف؛ یک برنامه، نام مسئول و روش ها و نقاط مهم ارزیابی.

پس از شناسایی بخش هایی که بایستی در مدیریت منابع انسانی در نظر گرفته شوند، ضروری است که سازمان دهندگان یک جدول زمانبندی از تمام وظایف مورد نیاز تهیه کنند. این رویداد در یک دوره زمانی خاص اتفاق می افتد.

این فرآیند برنامه ریزی به برگزارکنندگان امکان می دهد تا مشخص کنند چه مدت فعالیت به طول می انجامد، چگونه کارها ممکن است با هم تداخل داشته باشند، کدام دوره ها محوری هستند و چه هماهنگی لازم است. پس از تکمیل، این برنامه به منبع مرجع همه افراد درگیر تبدیل خواهد شد. در نمودار گانت نشان داده شده در شکل ۶-۱۳ (صفحه ۲۳۵)، ابتدا و انتهای هر فعالیت با مناطق سایه دار نشان داده می شود که به همه تصویر واضحی از وظایف و مهلت های خود می دهد.

تصمیمات برگزارکنندگان ممکن است متأثر از دسترسی به منابع مالی و تخصص باشد.

نقل اجناس باشد.

نمودار سازمانی تهیه کنید

نمودارهای سازمانی سازمان دهندگان را قادر می سازند تا تعیین کنند کدام یک از منابع انسانی به هر عملکرد، بخش یا وظیفه اختصاص خواهد یافت. این نمودارها ساختار سلسله مراتبی منحصر به فرد یک سازمان را ارائه می دهند که ممکن است در اسنادی که راهنماهای و دستورالعمل ها را ارائه می دهند نیز تعریف شود.

موقعیت شغلی و شرح وظایف را با جزئیات تهیه کنید

برای هر موقعیت شغلی باید توصیف موقعیت کیفی شرح داده شود. این شرح موقعیت های شغلی باید برای هر یک از عملکردها با شرح وظایف همراه بوده که بایستی شامل وظایف مرتبط با آن موقعیت شغلی باشد؛ مدارک لازم، دانش و تجربه و شرح حال عمومی نامزد

۲۳۷

شرح موقعیت شغلی ممکن است شامل جزئیات رویه ها و دستورالعمل هایی باشد که دارند آن موقعیت باید از آنها تبعیت کند و اسناد مرجع عملیاتی مانند راهنماهای عملیاتی مکان ورزشی که روش های عملیاتی خاص را ترسیم می کنند. هر سند مرجع باید با موقعیت و شرح وظایف مطابقت داشته باشد و جزئیات پشتیبانی عملیاتی مانند کانال های ارتباط برخوردار مورد انتظار را ارائه دهد.

یک سند خلاصه عملیاتی (جدول ۶-۱، سمت راست را مشاهده نمایید) بایستی از این مؤلفه ها تهیه شود، لیستی از وظایفی که باید انجام شود و همچنین نیازهای مربوط به منابع انسانی. از آنجا که این نیازها براساس مرحله رویداد متفاوت خواهد بود، لازم است در یک برنامه روزانه لحاظ شوند که این

تعیین نیازهای منابع انسانی

نیازهای منابع انسانی به ماهیت و اندازه رویداد بستگی دارد. برای رویدادهایی که به سازماندهی رسمی بیشتری نیاز دارند، برگزارکننده به مجموعه ای از مقررات رویداد دسترسی می یابد که حقوق و مسئولیت های کمیته برگزاری را تعیین می کند. برای رویدادهایی که تشکیلات رسمی کمتری دارند، شناسایی کلیه نیازها اهمیت دارد. سازمان دهندگان می توانند به تجربیات مشابه گذشته اعتماد کنند، اما این نیازها باید با اهداف تعیین شده توسط کمیته برگزاری مرتبط باشند. به عنوان مثال، هدف از مسابقات قهرمانی بزرگ می تواند آگاهی بیشتر جوانان نسبت به این ورزش باشد و این می تواند با میزبانی یک رویداد موازی ویژه دانش آموزان مدارس- که به پرسنل بیشتری نیاز دارد- محقق گردد.

برگزارکنندگان رویدادها هنگام تصمیم گیری در مورد نیاز به منابع انسانی بایستی برخی از مراحل را دنبال کنند و تصمیمات آنها ممکن است متأثر از دسترسی به منابع مالی و تخصص باشد. این تصمیمات باید به روشی اخلاقی، عادلانه و قانونی گرفته شود.

با خدمات مورد نیاز شروع کنید

با توجه به اینکه کدام خدمات برای جلب رضایت گروه های مختلف مانند ورزشکاران، مسئولان، تماشاگران، افراد بسیار مهم و رسانه ها مورد نیاز است، شروع کنید. خدمات مورد نیاز در زمینه های پذیرش، امنیت، پذیرایی و حمل و نقل خواهد بود و این طرح باید شامل کلیه وظایف مربوط به سازماندهی عملی این رویداد مانند راه اندازی غرفه ها، نظافت و حمل و



شکل ۶-۱۴: برنامه فعالیت های منابع انسانی

موضوع روند کار را پیچیده تر می سازد.

منابع انسانی را شناسایی کنید

پس از شناسایی نیازهای منابع انسانی، ضرورت دارد سازمان دهندگان لیستی از منابع انسانی موجود برای کار در پروژه تهیه کنند که شمارا در پرکردن خلاءها یاری رساند. سازمان دهندگان باید به دنبال منابع اضافی مانند داوطلبان که می توانند عضو باشگاه های ورزشی شوند، باشند؛ افرادی از بخش های خاصی از جامعه که ممکن است علاقه مند باشند مانند دانشجویان یا اعضای جامعه.

در کنار این داوطلبان، سازمان دهندگان نیاز به جذب پیمانکار برای مشاغل تخصصی مانند وظایف حقوقی یا مالی دارند. این پرسنل را می توان توسط شرکت های همکار یا دولت محلی تأمین کرد یا می توانند از کارمندان حقوق بگیر شرکت های ارائه دهنده خدمات قراردادی باشند. نکته اصلی این است که برگزارکنندگان افراد توانمند و قابل اعتمادی را برای بکارگیری در نقش های مهم پیدا کنند.

همانطور که در جدول ۶-۲ نشان داده شده است (پایین سمت راست)، داوطلبان عمومی معمولاً از استخر متقاضیان عمومی می آیند و نیازی به مهارت، تجربه یا مجوزهای تخصصی ندارند، مادامی که داوطلبان مخاطب، مهارت های تخصصی بیشتری در زمینه هایی مانند خدمات پزشکی، فناوری اطلاعات/ فناوری و مسابقات ورزشی (مانند تجربه بازی در زمین اختصاصی ورزش) دارند. کمیته برگزاری ممکن است عامل اصلی جذب داوطلبان عمومی یا هدف تخصصی باشد، اما ارائه دهندگان خدمات مانند بیمارستان ها یا شرکت های فناوری نیز می توانند برخی از داوطلبان مخاطب را با مهارت در زمینه های خاص تأمین نمایند.

استخدام نیروی انسانی

تعداد افراد مورد نیاز به مرحله رویداد بستگی دارد. سازمان دهندگان باید بدانند که در هر زمان به چه تعداد نیروی انسانی نیاز دارند و باید ورودی و خروجی خود را دنبال نمایند تا از بسیج غیر ضروری منابع یا کمبود منابع خود جلوگیری کنند. سازمان دهندگان همچنین باید نرخ فرسایش داوطلبانه را در نظر بگیرند. نرخ فرسایش طبیعی ۲۰-۱۵ درصد است اما این میزان در کشورهایی که داوطلبی رایج نیست و دارای اقتصاد ضعیف هستند، افزایش می یابد.

آمادگی برای استخدام

همانطور که قبلاً بحث شد، سازمان دهندگان باید با ایجاد موقعیت و شرح وظایف شروع کنند. اطلاعات استخدام ابتدا باید با استفاده از روش های تخصصی مانند خبرنامه های داخلی یا سایت های اینترانت به منظور دستیابی به

مخاطبان خاص به اشتراک گذاشته شود. اگر اطلاعات به درستی منتشر نشود، می تواند در روند انتخاب مشکلاتی ایجاد کند و منجر به درخواست های نامناسب یا ازدیاد داوطلبان شود.

جذب داوطلبان

جذب داوطلب برای بیشتر رویدادها ضروری است و برنامه های داوطلبانه به مؤلفه اساسی در سازماندهی هر رویداد بزرگ ورزشی تبدیل شده اند. سازمان دهندگان هنگام استخدام داوطلبان باید چندین سؤال را در نظر بگیرند:

• جذب داوطلب از چه زمانی باید آغاز شود؟

برای رویدادهای بزرگی مانند بازیهای المپیک، استخدام ممکن است با پیشنهاد میزبانی این رویداد آغاز شود: بازیهای المپیک توکیو ۲۰۲۰ به محض تبدیل شدن به یک شهر نامزد، خواستار جذب داوطلب در وب سایت خود شد. برای رویدادهای کوچکتر، ممکن است داوطلبان تا زمان شروع رویداد مورد نیاز نباشند و بنابراین می توان جذب داوطلب را خیلی دیرتر انجام داد.

• جذب داوطلب چگونه باید انجام شود؟

سازمان دهندگان بایستی در مورد نحوه یافتن و جذب داوطلب تصمیم بگیرند و باید فرایند داوطلبان توجه داشته باشند مانند درخواست ها و بررسی سوابق. داوطلبان را می توان با استفاده از رزومه، نامه های درخواست و مصاحبه (تلفنی، اسکایپ یا حضوری) به روش سنتی استخدام کرد. سازمان دهندگان باید انتظارات روشنی را ترسیم نمایند تا داوطلبان ضمن درک تعهد مایل به انجام نقش های مورد نظر باشند.

• چه توافق نامه های قانونی باید با داوطلبان منعقد شود؟

لازم است جزئیاتی درخصوص نقش آنها که وظایف و رفتارهای مورد انتظار را تبیین می کند و جزئیات فنی (به عنوان مثال، تنظیمات بیمه) و اطلاعات مربوط به مزایایی که دریافت می کنند (کوپن غذا، لباس فرم، حمل و نقل رایگان، گواهینامه جوایز و غیره) در اختیار داوطلبان قرار داده شود.

آموزش منابع انسانی

به ندرت اتفاق می افتد که برگزارکنندگان برای اجرای یک مسابقه موفق ورزشی به منابع انسانی با تمام مهارت های لازم دسترسی یابند، بنابراین آموزش بایستی خلاءها را پر کند. هنگام برنامه ریزی فعالیت های آموزشی، برگزارکنندگان باید در دسترس بودن افراد، به ویژه داوطلبان و هرگونه هزینه های مربوطه را در نظر بگیرند. برای رویدادهای بزرگ، برگزارکنندگان اغلب بسته های آموزشی تهیه می کنند که می تواند برای مثال شامل، جهت گیری

جدول ۱-۶: خلاصه عملیات

وظایف	سرویس	خدمات برای	منابع انسانی	تعداد افراد	تعداد روزها	مجموع روزها
حمل و نقل	فرودگاه*	ورزشکاران	رانندگان	۳	۵	۱۵
		رسانه ها	میزبان	۲	۵	۱۰
		مسئولین	سرپرست	۱	۵	۵
ورود	وارد شدن	ورزشکاران	مسئولین	۳	۶	۱۸
	اعتبارسنجی	رسانه های هیئت ها	مسئولین	۲	۲	۴
	بلیط فروشی	تماشاگران	منشی های پیشخوان	۸	۵	۴۰
مدیریت پروژه	توسعه و انجام وظایف پروژه	-	تیم پروژه	۵	۲۰	۱۰۰
* خدمات حمل و نقل نیز باید برای مکان های آموزشی، محل مسابقات، محل اقامت و مراکز رسانه ای برنامه ریزی شود.						

جدول ۲-۶: نیازهای منابع انسانی

حوزه عملکردی	عنوان	نوع*	مدیریت	تعداد	منبع
تهیه، نظافت و پسماند	تهیه کنندگان غذا	C		۱۳۷	متغیر
	مدیران پذیرایی، نظافت و پسماند	P	بله	۵	کمیته برگزاری
	نظافتچیان	C		۵۸۸	متغیر
	صاحبان امتیاز مواد غذایی	C		۱۰۷۷	متغیر
	پذیرایی، نظافت و مدیریت پسماند و پشتیبانی	P	بله	۲	کمیته برگزاری
	مجموع			۱۸۰۹	
مراسم	اعضای خدمه مراسم	C		۲۵۰	فراهم کننده سرویس
	مدیریت و پشتیبانی مراسم	P	بله	۳	کمیته برگزاری
	مجموع			۲۵۳	
ارتباطات و اقدامات رسانه ای	مدیران عملیات رسانه	V		۱۹۰	عمومی
	عکس روزنامه نگاران	C		۳۰	هدف گذاری شده
	مدیران عملیات رسانه محل	P	بله	۲۸	هدف گذاری شده
	مدیریت و پشتیبانی عملیات و ارتباطات رسانه ای	P	بله	۱۲	کمیته برگزاری
	مجموع			۲۶۰	
فوریت فکری	دستیارهای اعتبارسنجی	V		۲۴	عمومی
	احراز هویت اعضای خدمه	C		۳۲	فراهم کننده سرویس
	مدیریت اعتبار و پشتیبانی	P	بله	۱	کمیته برگزاری
	مجموع			۵۷	
خدمات مهمان	خدمه خدمات مهمان	V		۲۷۵	عمومی
	رهبران تیم خدمات مهمان	V	بله	۳۰	عمومی
	میزبان	V		۴۵۰	عمومی
	رهبران تیم میزبان	V	بله	-	عمومی
	مدیران خدمات مهمان محل	V	بله	۳۲	هدف گذاری شده
	مدیریت و پشتیبانی خدمات مهمان	P	بله	۱	کمیته برگزاری
	مجموع			۷۸۸	
* انواع آن به شرح زیر است: C=Contractor پیمانکار P = Paid employees کارکنان حقوق بگیر V = Volunteers داوطلبان					

انگیزه بر احساسات هر فرد دست اندرکار در رویداد متکی است.

عوامل ایجاد انگیزه

انگیزه بر احساسات هر فرد دست اندرکار در رویداد متکی است و این مشارکت نتیجه ترسیم قدرت رویداد و همچنین احساس تعلق خاطر به یک تیم است. این امر نیز به ادراک و توجهی که به هر فرد داده می شود، بستگی دارد. برگزارکنندگان می توانند از بسیاری از افراد دست اندرکار مطالبه داشته باشند و از آنها سؤال کنند اما در مقابل بایستی هر گونه امتیاز وعده داده شده را به آنها بدهند، به آنچه شرکت کنندگان انجام می دهند علاقه مند باشند و باید آنها را به طور منظم تشویق نموده و از آنها تشکر کنند.

انگیزه نیز محصول رهبری است. یک ساختار سلسله مراتبی شفاف با سبک مدیریت مشارکتی یا تفویضی سازگار است که به خوبی با مدیران باتجربه و شایسته کار می کند تا با سبک کنترل شده تر که برای افرادی با استقلال یا تجربه اندک بسیار مناسب است.

رویداد، آموزش ویژه شغل و واحدهای آشنایی با مکان ورزشی که هر یک شامل یک روز یا نصف روز فعالیت است. چنین بسته های آموزشی به همه کمک می کند تا ارزش ها و نمادهای مرتبط با این رویداد را بیاموزند؛ نحوه تخصیص منابع را دریابند؛ درک کنند چگونه به عنوان فرد در تیم یا مکان ورزشی جای می گیرند. و از جزئیات عملیاتی این رویداد قدردانی کنند. یک گزینه آموزش آنلاین نیز باید در نظر گرفته شود، خصوصاً برای داوطلبانی که در خارج از شهر میزبان زندگی می کنند.

انگیزش در منابع انسانی

مدیران رویدادها باید اطمینان حاصل کنند که افراد دارای مهارت لازم را برای هر کار اختصاص دهند و همه می دانند چه کاری باید انجام شود. سپس ایجاد انگیزه در افراد برای ارائه بهترین عملکرد و انجام کلیه شیفت های معین خود اهمیت می یابد.

۲۴۰



ایجاد انگیزه در داوطلبان از اهمیت ویژه ای برخوردار است.

جدول ۶-۳: مدیریت داوطلب موفق

عوامل موفقیت	اهداف	رویکرد	ابزارها
بر تجربیات گذشته تکیه نمایید	عوامل کلیدی موفقیت را آشکار نمایید	- فهرستی از شیوه های مناسب تهیه نمایید - رفع اشتباهات گذشته	- روابط بین سازمان دهندگان - مصاحبه ها
اطمینان حاصل کنید که هر مکان به طور یکسان سازماندهی شده است	تسهیل درک همه دست اندرکاران	- با یک نظام سازمانی روشن و کارآمد شروع نمایید - از سطح کیفیت یکسان و ارزش های یکسان استفاده نمایید	- نمودار سازمانی مدل - راهنمای دستورالعمل
الزامات منابع انسانی را به طور دقیق ارزیابی نمایید	در بهترین شرایط از قبل برنامه ریزی کنید	- از تجربیات گذشته استفاده کنید - برنامه ریزی در طول مرحله عملیاتی	- وظایف به تفکیک موقعیت - شرح شغل
از ارتباطات هدفمند و کنترل شده استفاده کنید	از عدم توانایی در برآوردن الزامات خودداری نمایید	- از پروفایل های موقعیت استفاده کنید - ارتباط باز برای میدانی ورزشی - ادغام یک راهبرد بلندمدت، مانند ایجاد مشاغل جدید برای رهبران ورزش	- مجله سازمان های ورزشی المپیک - وب سایت ها و رسانه های اجتماعی - رسانه ها
از مراحل دقیق انتخاب و انتصاب استفاده کنید	از برخورد ترجیحی خودداری کنید	فرآیندها را بر اساس پروفایل های مناسب موقعیت، دسترسی و انگیزه تنظیم کنید	- پرونده های درخواستی - مصاحبه های گزینش و تعیین وقت
ارائه آموزش های سفارشی و اجباری	همه افراد را برای مأموریت های خود آماده کنید	- بینش و فرهنگ جهانی رویداد را توضیح دهید - اطمینان حاصل کنید که نیروهای جدید بلافاصله مؤثر هستند - تمرکز بر کیفیت خدمات و روحیه تیمی	- ماژول های عمومی - ماژول های مربوط به شغل - ماژول های مربوط به مکان ورزشی
مدیریت مناسب و کیفی ارائه دهید	بسیج نیروی انسانی	- به تیم مدیریت آموزش دهید تا شیوه مدیریت خود را متمایز کنند - ایجاد انگیزه از طریق مشارکت در یک پروژه استثنایی - مدیریت بر اساس مشارکت و ویژگی های انسانی	- مدیریت واحد داوطلبان (مختصر، شرح، تشویق و تشکر از آنها و مسئولیت آنها) - پروژه نمادها و ارزش های کلی را به مردم یادآوری کنید
از ارتباطات داخلی خوب استفاده نمایید	انسجام را تشویق کنید	ارتباط را بصورت صعودی، نزولی و جانبی تصور کنید	- ایمیل ها - پیام های متنی - وب سایت ها - فرم های استاندارد - جلسات
مدل لباس ثابت و جذاب خلق کنید	احساس تعلق و شناخت را تقویت نمایید	به مدلی از لباس که تصویر سازمان را منعکس می کند توجه زیادی داشته باشید	قوانینی که باید برای مدل لباس رعایت شوند، کاربردی، قابل تشخیص (قابل استفاده بعد از مراسم) و یکسان (برای همه یکسان است)
شناخت، انگیزه و راحتی را ارائه دهید	اطمینان حاصل کنید که داوطلبان به رسمیت شناخته شده اند	- از محل اقامت، پذیرایی و حمل و نقل مراقبت کنید - برگزاری جشن ها	- خدمات ارائه شده توسط شرکاء - به داوطلبان اجازه دهید در بخشی از رویداد شرکت کنند - شرکت در عصر اختتامیه

دست بدهند، امکان دارد دور شوند که اگر این رویداد به شدت به حمایت داوطلب متکی باشد، می تواند منجر به بروز مشکلاتی شود. خوشبختانه، داوطلبان اغلب با عواملی مانند لباس فرم و بچ سینه، وعده های غذایی رایگان، دسترسی به مسابقات و امکان دیدار با ورزشکاران نخبه انگیزه می گیرند. این عوامل حتی نباید فراتر از کوچکترین رویداد نیز باشند. با این حال، اگر یک رویداد بزرگ برگزار می کنید، جدول ۶-۳ (بالا) عوامل اصلی موفقیت در برنامه های داوطلبانه را نشان می دهد.

مدیران باید اهداف اصلی خود را در ذهن داشته باشند ضمن اینکه با چالش های جدید سازگار شوند، مسئولیت های فردی را اصلاح کنند، از خستگی و بی علاقه جلوداری نمایند و فشارها را کنترل کنند. در مرحله استخدام، درک انتظارات افراد به ویژه داوطلبان، بسیار مهم است زیرا صرفاً علاقه به این رویداد کافی نیست. ایجاد انگیزه در داوطلبان از اهمیت ویژه ای برخوردار است زیرا آنها از نظر درآمد به سازمان متکی نیستند. اگر انگیزه خود را از



برقراری ارتباط با کارکنان و داوطلبان در طول یک رویداد بسیار مهم است.

در برخی از مسابقات با عملکرد عالی مانند مسابقات قهرمانی کشور، در مقایسه با اهمیت توزیع نقش ها و مسئولیت ها، وضعیت افراد در کنار هم قرار می گیرد. هر شخص وظیفه ای دارد که باید آن را انجام دهد و استانداردها تفاوتی بین داوطلبان و افراد حرفه ای ندارند.

ارتباطات داخلی

ارتباط منظم، دقیق و جذاب که تصویر و ارزش های مرتبط با این رویداد را به شما منتقل می کند به بسیج منابع انسانی کمک می کند. ارتباطات داخلی نیز از طریق فعالیتهای گروهی نقش مهمی در یکپارچگی داوطلبان و کارکنان حقوق بگیر دارد. برای رویدادهایی که طی چندین روز اتفاق می افتد، می توان از مجلات داخلی برای اطلاع رسانی، تکریم یا تشکر از اعضای تیم استفاده کرد. برای رویدادهای بزرگ، اطلاعات اغلب از طریق وب سایت یا صفحه فیس بوک که به طور مرتب به روزرسانی

روابط بین داوطلبان و کارمندان حقوق بگیر

رابطه بین داوطلبان و پرسنل حقوق بگیر به طور حتم بر نحوه اجرای مسابقات ورزشی تأثیر می گذارد. ممکن است تنش هایی بین دو گروه ایجاد شود و برگزارکنندگانی که این تنش های احتمالی را نادیده می گیرند، ممکن است درگیری ها را درست زمانی درک نمایند که موفقیت عملیات بیشتر به انسجام تیم بستگی دارد. مدیران باید در جهت متحد ساختن افراد و ایجاد روحیه تیمی بر پایه یک هدف مشترک تلاش کنند. یک رویداد موفق، عامل اتحادی است که باید بعنوان یک مرجع برای کل اعضای تیم عمل کند.

سازمان دهندگان باید برای رسیدن به این هدف از هر آنچه در اختیار دارند استفاده کنند. این بدان معنی است که هم بر احترام متقابل تأکید داریم و هم بر ماهیت مکمل نقش های فردی. شعار "تبدیل داوطلبان به متخصصان و متخصصان به داوطلبان" نمونه خوبی از مسیری است که باید طی شود.

می شود، منتقل می شود، مزیت آن این است که همیشه در دسترس هستند. سیستم های اینترنت همچنین می توانند به سازمان دهندگان برای شخصی سازی اطلاعات و برقراری ارتباط از جمله با داوطلبان کمک کنند.

در حالی که ارتباطات قبل از یک رویداد مهم است اما در طول رویداد آن حیاتی می شود. سازمان دهندگان و سرپرستان تیم باید بتوانند هرچه سریعتر به همه کسانی که در سازماندهی این رویداد شرکت دارند، دسترسی پیدا کنند. سازمان های بزرگ کانال های ارتباطی را از قبل با استفاده از رویه های رسمی مشخص شده در اسناد به طور دقیق تعریف می کنند و ممکن است از چندین روش ارتباط داخلی استفاده کنند. علاوه بر این، برگزارکنندگان باید جلسات توجیهی و خلاصه نویسی را در ابتدا و انتهای هر روز یا مسابقه برگزار کنند.

ارزیابی و پیگیری

بایستی برگزارکنندگان رویداد اطمینان حاصل کنند که افراد مناسبی را به خدمت گرفته اند، این بدان معنی است که آنها باید روش هایی را که برای انتخاب تیم خود بکار گرفته اند، ارزیابی کنند. این ارزیابی مشخص می کند که افراد در کجا کار خود را به طور صحیح انجام داده اند و در چه مواردی به آموزش بیشتری نیاز دارند و همچنین بخش هایی که کار بیش از حد یا کمتر از حد معقول دارند را شناسایی می کند. ارزیابی ها و پیگیری ها به برگزارکنندگان کمک می کند تا از منابع انسانی خود به بهترین نحو استفاده کنند.

پیگیری مستمر

هرچه پروژه بزرگتر و پیچیده تر باشد، سازماندهی و برنامه ریزی ارزیابی ها و پیگیری ها از اهمیت بیشتری برخوردار می شود. در واقع، گرچه برگزارکنندگان باید با رعایت برنامه و برنامه زمانبندی سازماندهی بر اهداف خود متمرکز شوند، اما هنگام تحلیل نحوه پیشبرد پروژه، باید موارد غیر منتظره را نیز در نظر بگیرند. تا آنجا که مدیریت منابع انسانی پیش می رود، برگزارکنندگان می توانند از عناصر سنتی مانند ارزیابی و گروه های بحث استفاده نمایند، اما شناسایی هر نوع نارضایتی ناشی از تخصیص نامناسب منابع نیز از اهمیت ویژه ای برخوردار است. سرانجام، لازم است با تشویق افراد به شرکت در رویدادهای گروهی، انگیزه ایجاد کنیم. پیگیری ها به برنامه های رسمی که از قبل برنامه ریزی شده اند و همچنین به فعالیت های روزمره نیاز دارند.

ارزیابی نهایی

مرحله پس از رویداد مهم است و اگر در ابتدای پروژه برنامه ریزی نشود، انجام آن دشوار است. انگیزه افراد با اتمام یک رویداد به میزان قابل توجهی کاهش می یابد و آنها به زندگی روزمره خود باز می گردند یا درگیر پروژه های جدید می شوند.

ضروری است برگزارکنندگان تیم کوچکی را برای چند روز پس از رویدادهای کوچک و چند ماه پس از رویدادهای بزرگ حفظ کنند، این امر به شما امکان می دهد فعالیت هایی که در زیر ذکر شده است را انجام دهید. شاید بهتر باشد افراد جدیدی که در مراحل قبلی پروژه شرکت نداشته اند و انرژی و عینیت آنها در اوج است، به کار گرفته شوند.

مرحله پس از رویداد چندین هدف را دنبال می کند:

- تشکر از ذینفعان و شرکت کنندگان، به ویژه برای حفظ انگیزه کارکنان و داوطلبانی که ممکن است بخواهید در پروژه های آتی مشارکت نمایند، اهمیت دارد.
 - برای سنجش میزان رضایتمندی افراد دست اندرکار با استفاده از پرسشنامه یا انجام مصاحبه.
 - برای کمک به کارمندان حقوق بگیر در یافتن شغل با میزبانی کارگاه ها و ارائه مربیگری شغلی؛
 - بهره گیری از تجربه و دانش افراد دست اندرکار برای سازماندهی بالقوه رویدادهای آتی با جمع آوری، پردازش، طبقه بندی، تحلیل، گسترش و سازماندهی داده های مختلف؛
 - نهایی کردن قرارداد با کارمندان حقوق بگیر، ارائه دهندگان خدمات و نهادهای دیگر
 - برای مدیریت مسائل مالی و حسابداری مربوط به منابع انسانی
- افراد عامل اساسی در هر رویداد ورزشی هستند. منابع انسانی باید با در نظر گرفتن محدودیت هایی مانند مقررات رویداد، بودجه و محدودیت های مکانی مدیریت شود. با این حال، برگزارکنندگان باید استقلال و ابتکار عمل افراد را که برای موفقیت هر رویدادی بسیار حیاتی است، مجاز بشمارند. تصویر صفحات زیر نشان می دهد چگونه می توان نیروی کار داوطلب بزرگ را برای برگزاری یک رویداد موفق بسیج کرد.

توصیه های کلیدی

- نیازهای منابع انسانی را شناسایی کنید.
- نیازها را بین کارمندان حقوق بگیر، کارکنان قراردادی و داوطلبان تقسیم کنید و تعداد مورد نیاز از هر کدام را استخدام کنید.
- اطمینان یابید که افراد مناسب را برای هر کار اختصاص می دهید.
- با درک علت داوطلب شدن در این رویداد، به داوطلبان انگیزه دهید.
- منابع انسانی خود را به روشی عادلانه و منصفانه مدیریت کنید.



مدیریت داوطلبانه در بازی‌های المپیک زمستانی جوانان اینسبروک ۲۰۱۲

توجه داشته باشید که آموزش داوطلبان و همچنین مشاغل که به حمایت داوطلبانه نیاز ندارند، چه توسط سازمان‌های طرف قرارداد و چه توسط پرسنل حقوق‌بگیر انجام شوند، در این برنامه گنجانده شدند. شناسایی کلیه وظایف جهت اطمینان از عدم فراموشی هیچ شغلی مهم است، حتی اگر همه وظایف توسط داوطلبان انجام نشود.

جذب و بسیج داوطلبان

برای جذب داوطلبان، برگزار کنندگان بازی‌های المپیک زمستانی جوانان اینسبروک ۲۰۱۲ تصمیم گرفتند با تبلیغ این رویداد در وب سایت‌ها و روزنامه‌ها، جمعیت دانش‌آموزان محلی را مخاطب قرار دهند. بیش از ۲۵۰۰ درخواست آنلاین دریافت شد.

برنامه‌ای از رویدادها و فعالیت‌های طراحی شده برای ایجاد انگیزه در داوطلبان قبل و در خلال بازیها، شامل سه شب سینما، دوره‌های ثابت یک ماه‌مانده به بازیها "رویدادهای ماهیانه" و "کانون ارتباط" در رستوران‌های محلی، ایجاد صفحه فیس‌بوک برای داوطلبان و فضایی برای داوطلبان در خلال بازیها که در آنجا بن‌هایی برای استفاده از جاذبه‌های گردشگری و رستوران‌ها به آنان داده می‌شد. علاوه بر این، داوطلبان استان تیرول یک بج سینه به همراه گواهی یادبود دریافت کردند.

شایان ذکر است که برگزارکنندگان دریافتند که کسب تجربه، گسترش شبکه‌های خود و ملاقات با مردم از مهمترین انگیزه‌های داوطلبی دانشجویان بوده‌اند. درک این دلایل به برگزارکنندگان اجازه می‌داد تا برنامه‌ای از فعالیت‌ها را تنظیم کنند که اطمینان حاصل کند که این خواسته‌ها برآورده می‌شوند. همچنین توجه داشته باشید که برگزارکنندگان تصویر روشنی از تعداد داوطلبان مورد نیاز خود داشتند و با برنامه ریزی دقیق داوطلبان، وظایف لازم به منظور برگزاری این رویداد انجام می‌شود. این برنامه ریزی نظام‌مند به این معنی بود که خطر سستی یا کم‌کاری که منجر به استفاده مؤثرتر از منابع انسانی می‌شود، کمتر خواهد بود.

اولین بازیهای المپیک زمستانی جوانان (YOG) در سال ۲۰۱۲ در اینسبروک اتریش برگزار شد و در آن ۱۰۲۲ ورزشکار از ۶۹ کمیته ملی المپیک حضور داشتند.

سازمان

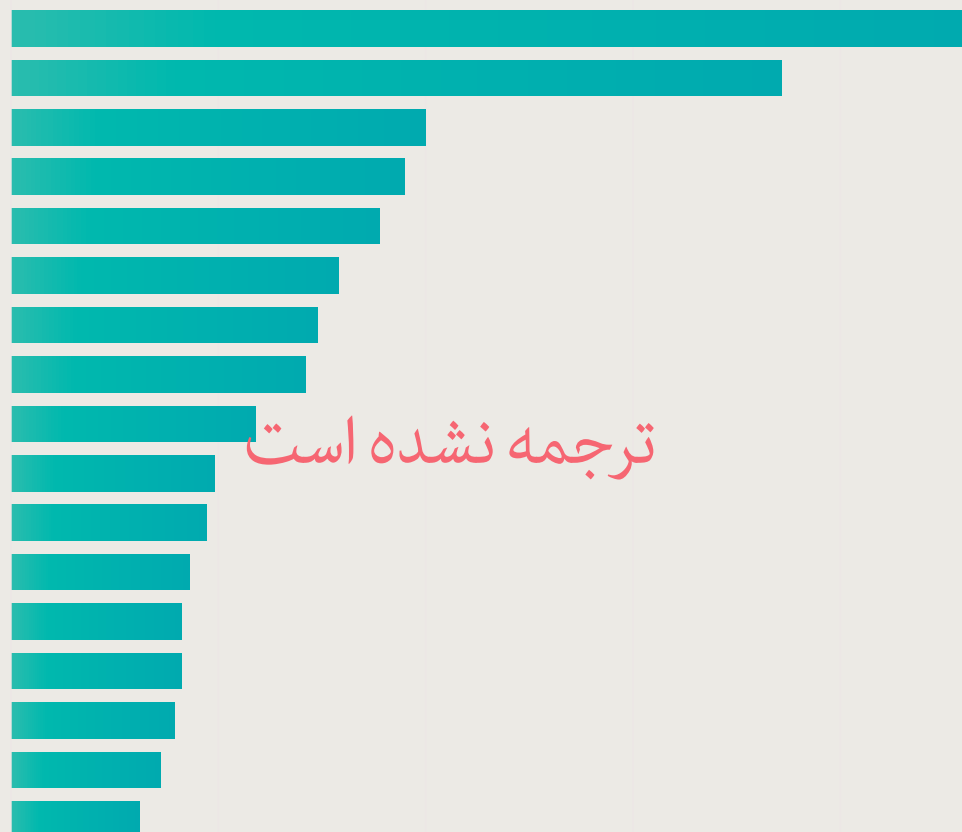
تیم منابع انسانی مسئول داوطلبان، متشکل از دو کارمند حقوق‌بگیر بود که یکی دو سال قبل از رویداد به عنوان کارآموز استخدام شدند.

این تیم ۲۲ وظیفه را که لازم بود برنامه ریزی، سازماندهی و بودجه بندی شده و کارکنانشان تأمین شوند، شناسایی کرد. برآورد اول حاکی از آن است که ۱۲۰۰ داوطلب مورد نیاز است، اما برآورد دقیق تر روز به روز (شکل ۶-۱۵، سمت راست) مشاهده کنید) نیاز به ۱۴۰۰ نفر را نشان داد. حاشیه امنیت تقریباً ۱۰٪ اضافه شده است تا بتواند زمان مرخصی، غیبت و بیماری را تأمین کند. در نهایت، در این بازیها از ۱،۳۴۷ داوطلب استفاده شده است که ۲۸ درصد نیروی کار را تشکیل می‌دهد. شکل ۶-۱۶ (سمت راست) نشان می‌دهد که تعداد داوطلبان مورد نیاز در طول رویداد ثابت نیستند. همانند دیگر رویدادها، اکثر داوطلبان هنگام شروع فعالیت‌های قبل از مسابقه با کاهش تعداد در پایان رویداد، مورد نیاز بودند. این دلیل مهم بودن داوطلبان را برجسته می‌سازد: استخدام کارکنان حقوق‌بگیر برای کار در تمام طول دوره و سپس ترک سازمان غیرممکن است. بعلاوه، قانون اشتغال در بسیاری از کشورها این کار را غیرممکن می‌سازد.

برنامه ریزی داوطلبان

به منظور اطمینان از عدم جذب و استخدام بیش از حد سازمان دهندگان، کمیته برگزاری برنامه منابع داوطلب را مورد تحلیل قرار داد. در صفحه بعد، جدول ۶-۴ برخی از وظایفی که به داوطلبان سپرده شده است، مسئولیت‌های مرتبط به آنها و همچنین اختصاص منابع انسانی به هر شغل را در طول رویداد ارائه می‌دهد.

برنامه ریزی نظام مند به معنای کاهش خطر در جذب بیش از حد یا کمتر از حد است.



۲۴۵ :

شکل ۶-۱۵: داوطلبان مورد نیاز حوزه عملکردی



شکل ۶-۱۶: شرح حال کلی داوطلبان

جدول ۴-۶: برنامه داوطلبانه

نوع کار	مشخصات	حداکثر تعداد داوطلب در روز	رهبران تیم	مجموع افراد/روز
کارگران	زمان بندی و نتایج	۲۲	۲	۲۶۴
	ویدئو و صدا	۵	۱	۷۲۰
	زیرساخت موقت	۴۰	۴	۳۳۱
	تبلیغات	۱۵	۲	۲۴۰
	مراسم افتتاحیه	۱۵	۲	۷۵
کنترل دسترسی	رویدادهای جانبی	-	۱	-
	اعتباربخشی	۹	۶	۱۵۴
	کنترل دسترسی	۷۰	۴۷	۱۱۳۰
مدیریت	تیم	۱۳۴	-	۳۵۰،۳
	کمیته بین المللی المپیک	۵۳	۴	۱۲۱۹
	استخری از داوطلبان عمومی	۵	-	۱۲۵
	هتل رسمی	-	-	-
پذیرایی	پذیرایی عمومی	-	-	-
	پذیرایی اشخاص بسیار مهم	-	۲	-
راننده	راننده (از استخر داوطلبان عمومی)	۲۰	۱	۳۴۰
	هماهنگی حمل و نقل	۵	۱	۹۵
اطلاعات	محل اقامت	۱۵	۱	۲۷۹
	مدارس	۱۴	۱	۱۱۶
	مهمان نوازی	۲۰	۲	۱۸۰
	خدمات اطلاعات	۲۱	۱	۳۱۵
پشتیبانی فناوری اطلاعات	فناوری اطلاعات	۲۰	۱	۳۴۰
	کنترل دوربین	۱۰	۱	۱۱۰
پزشکی	مراقبت های پزشکی عمومی	۳	۱	۴۲
	چاپ و اینترنت	۲۶	۲	۳۳۸
رسانه ها	عملیات رسانه ای	۱۸	۱	۲۳۴
	عملیات مطبوعاتی	۹	۱	۱۳۵
	اسکی آلپاین	۴۰	۱	۵۶۰
ورزش ها	اسکی صحرایی	۱۵	۱	۲۱۰
	اسکیت نمایشی	۱۲	۱	۷۲
	هاکی روی یخ	۱۸	-	۲۱۶
	نوردیک ترکیبی	-	۱	-
	اسنوبورد/اسکی باز-X	۳۰	۱	۲۸۲
	اسکیتون	-	۱	-
	پرش با اسکی	۱۵	۱	۲۰
	اسکیت سرعت	۸	۱	۲۷۰
	اسکیت سرعت مسیر کوتاه	۵	-	۸۰
	مدیریت موجودی کالا	۵	۱	۱۳۵
دفتر مربوطه	امور مالی	۴	-	۶۴
	مراسم های اهدای مدال	۱۰	۲	۱۱۰
	دفتر مربوطه	۲۸	۱	۵۳۲
مجموع			۸۷	۱۲۶۸۳

۲۴۶



۲۴۷ :

جانگ سو جی از کره جنوبی در راه رسیدن به مدال برنز در مسابقات اسکیت سرعت ۳۰۰۰ متر زنان در بازی‌های المپیک جوانان زمستانی اینسبروک ۲۰۱۲

امکانات، اماکن و فضاهای ورزشی

می شود. در پایان تصویری از برنامه ریزی امکانات، اماکن و فضاهای بازی‌های پان آمریکن ۲۰۱۵ ارائه می شود.

حلقه ۱: منطقه ورزشی

اولین حلقه، منطقه ورزشی، قلب هر رویداد ورزشی است. برگزارکنندگان رویدادها باید در منطقه ورزشی اختیارات تام و کاملی داشته باشند اما باید به ترتیب قرارداد توجه کنند. مبتنی بر وام یا اجاره سایت- منطقه مورد استفاده، تاریخ استفاده، هزینه استفاده و هرگونه بهبودی که مالک ممکن است، ایجاد کند. منطقه ورزشی را می توان بیشتر به مناطق خاص تقسیم کرد.

بخش‌ها و مناطق رقابت

این منطقه مرکزی فقط قابل دسترس رقبای، داوران و مقامات است. ابعاد، تابلوها، قوانین دسترسی و سایر شرایط خاص در آیین نامه های فدراسیون ملی و یا فدراسیون بین المللی رشته های مربوطه تعریف می شود. داشتن داوطلب یا کارمند دارای آگاهی نسبت به این ورزش و مکان بازی آن بسیار مهم است.

امکانات عمومی

منطقه ورزشی همچنین شامل مکان هایی برای تماشاگران است. سازمان دهندگان معمولاً دریافتند که پذیرش مردم دشوار است و باید تعادل بین استفاده از یک استادیوم با ابعادی که موفقیت تجاری را تضمین می کند، ایجاد کنند در حالی که با محدودیت های اعمال شده توسط بخش امنیت، بازاریابی و استفاده آینده ورزشگاه ("میراث") مواجه می شوند. برخی از محدودیت ها از قوانین وضع شده توسط هیئت حاکمه رویداد و صاحب استادیوم ناشی می شود که همچنین انتظار می رود قوانین انضباطی عمومی را که بهداشت و امنیت را تضمین می کند، رعایت کند.

تسهیلات و امکانات رفاهی خدمات منطقه ورزشی باید شامل فضاهایی باشد که به طور خاص برای موارد ذیل مجهز شده اند:

- میزبانی شخصی مانند اتاق های رختکن، حمام، فضای گرمایش، اتاق های درمان و بیمارستان ها.
- امنیت، مانند دسترسی عمومی مشخص، دسترسی محدود برای رقبای داوران، پست های کمک های اولیه و مسیرهای تخلیه
- تبلیغ و تجاری سازی، مانند اتاق های رسانه، فضاهای مخصوص حامیان مالی و گویندگان، مغازه ها و فضاهای غذاخوری

امکانات پذیرایی عمومی با توجه به رویداد متفاوت است. استندها معمولاً ثابت هستند اما می توانند متحرک، ثابت یا موقتی نیز باشند.

بسیاری از مسابقات ورزشی در فضاهای غیر اختصاصی برگزار می شود که به طور دائمی به این ورزش اختصاص ندارند. در

برگزاری یک رویداد ورزشی به مقادیر زیادی از مواد، امکانات و امکانات رفاهی نیاز دارد، برخی مربوط به ورزش و برخی دیگر نیستند. وظیفه شناسایی این نیازها از مرحله طراحی آغاز می شود و شامل تعیین نیازهای کلی رویداد و یا ثبت یک سیستماتیک از امکانات و امکانات مورد نیاز برای برگزاری یک رویداد موفق است.

جهت انجام این کار، برگزارکنندگان بایستی به موارد ذیل مراجعه نمایند:

- مقررات ورزشی و فنی فدراسیون های مربوطه؛

• هرگونه مقررات خاص رویداد

• قوانین محلی و مقررات مربوط به امنیت اماکن عمومی

در همان زمان، سازمان دهندگان باید یک فهرست اولیه از منابع موجود که یکی از مراحل مهم در تصمیم گیری پیشنهاد میزبانی رویداد است، تهیه کنند.

رویدادهای ورزشی می توانند از سطح محلی به مقیاس ملی یا حتی جهانی گسترش پیدا کنند. برای اطمینان از برگزاری رویداد موفق، سازمان دهندگان باید بیش از موارد خاص تسهیلات و امکانات رفاهی را در نظر بگیرند و در عوض هنگام در نظر گرفتن اماکن ورزشی باید بر روی آنچه به عنوان سه دایره یک رویداد ورزشی شناخته می شوند تمرکز کنند (شکل ۶-۱۷) در زیر را مشاهده نمایید).

با تمرکز بر روی تسهیلات و امکانات، این بخش با بحث در مورد منطقه ورزشی، قلب هر رویداد ورزشی، قبل از انتقال به اماکن ورزشی کمکی و سپس تأثیر رویدادها بر محیط آغاز

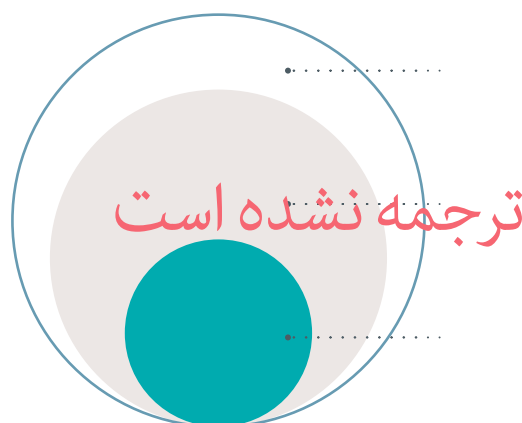


Figure 6.17: The three circles of a sport event

برگزار کنندگان رویدادها باید از اختیارات کامل در منطقه ورزشی برخوردار باشند.

پیاده سازی به افراد بیشتری نسبت به مرحله طراحی نیاز است.

مکان پذیرش هیئت های ورزشی

این اماکن نقطه آغازین استقبال از رقبا و هیئت های نمایندگان آنها هستند. ممکن است همان مکان های اقامتی باشند (به صفحه ۲۵۰ مراجعه کنید) فقط هیئت ها دسترسی دارند.

با این حال، اماکن پذیرش برای رویدادهای مهم معمولاً در فرودگاه ها و ایستگاه های راه آهن هستند. برگزار کنندگان معمولاً مکان و زمان ورود را برای همه ورزشکاران و مسئولان شرکت کننده در یک رویداد از قبل می دانند. استقبال از هیئت ها اغلب وظیفه مناسبی برای داوطلبان است. انتقال هیئت ها به اماکن مخصوص تأیید اعتبار و محل اقامت نیز باید سازمان یافته باشد، هرچند برای رویدادهای بزرگتر ممکن است اعتبار در اختیار فرودگاه ها باشد.

اماکن اعتباربخشی

ماهیت اعتبار سنجی به این معنی است که به دسته های مختلف شرکت کنندگان از قبیل رقبای، مربیان، تیم پزشکی، مقامات نمایندگی و اعضای مقامات بین المللی ورزش، حق استفاده متفاوت در مناطق مختلف داده می شود و نمایندگان اغلب خواهان دسترسی بیشتر از سطح اعتبار مجاز خود هستند. حقوق دسترسی اعضای هیئت غالباً یک حوزه حساس است زیرا سطح مختلف اعتبار سنجی دسترسی نمایندگان به مناطقی مانند منطقه ورزشی و میزبانی اشخاص بسیار مهم را الزامی می کند. در طول اعتباربخشی، از هیئت ها معمولاً خواسته می شود که باقیمانده هزینه های محل اقامت و پذیرایی را نیز پرداخت کنند. اگرچه اکنون بیشتر سازمان دهندگان از سیستم های ثبت نام آنلاین برای کسب اطلاعات پیش از ورود میهمانان استفاده می کنند، اما روند اعتبارسنجی به اعضای هیئت فرصتی می دهد تا درخواست های خاص خود را در اولین تماس رسمی با هیئت ها مطرح کنند. کمیته برگزاری، کارت های شناسایی رسمی مختلفی را که ممکن است شامل عکس دارندگان کارت باشد، توزیع می کند. یک مکان اختصاصی و کاملاً مجهز به کامپیوتر و چاپگر برای این فرآیند مورد نیاز است.

این صورت، مشخص کردن منطقه ورزشی می تواند دشوارتر باشد، به ویژه در رویدادهایی مانند مسابقات دوچرخه سواری جاده ای و تایم تریل، پیاده روی در مسابقات، ماراتن ها و مسابقات اتومبیلرانی که به طور کلی در منطقه عمومی انجام می شود. این رویدادها مشمول قوانین خاصی هستند که نیاز به تأیید قبلی مقامات عمومی دارند و نیاز به اقدامات امنیتی خاص و محدودیت های دسترسی دارند که به طور کلی در مقررات مربوط به فدراسیون ملی و / یا فدراسیون بین المللی به طور مناسب پوشش داده می شوند.

محیط منطقه ورزشی را می توان به صورت فیزیکی با موانع یا روبان، یا به صورت نمادین با علائم، نشانه ها یا حضور مارشال ها نشان داد. علاوه بر این، امکانات موقت مانند اجرای صحنه به تعریف منطقه ورزشی کمک می کند.

حلقه ۲: اماکن کمکی

اماکن کمکی بیشتر به استقبال و اسکان شرکت کنندگان اختصاص یافته و حلقه دوم یک رویداد ورزشی را تشکیل می دهند. اهمیتی که براساس این سایت ها داده شده است به موارد ذیل بستگی دارد:

- طول رویداد
- تعداد رقبای
- تعداد و مشخصات جمعیتی مخاطبان
- انتظارات کسانی که از این رویداد حمایت می کنند، همانطور که در آیین نامه آمده است. و
- تعهد برگزار کننده به کیفیت میزبانی

تعداد مناطق کمکی در رویداد های ورزشی یکسان است.

دفتر مرکزی رویداد و مکان مدیریت

اینها امکاناتی است که سازمان در طول رویداد از آنها استفاده خواهد کرد. بیشتر آنها برای مدیریت استفاده می شوند و می توانند شامل دفاتر، اتاق جلسات و فضای ذخیره سازی باشند. اندازه منطقه به مراحل مختلف سازماندهی رویداد بستگی خواهد داشت. مناطق ممکن است متغیر باشند، زیرا در مرحله



در دهکده المپیک از تیم ها به طور سنتی طی مراسم خوشامدگویی می شود. در این عکس، ورزشکاران غنا از استقبال خود از ریو ۲۰۱۶ لذت می برند.

۲۵۰

مکان های مربوط به اسکان

مکان های مربوط به اسکان اغلب هتل هایی هستند که توسط پرسنل هتل مدیریت می شوند و به سادگی توسط کمیته برگزاری استفاده می شوند. بسته به طول، اندازه و مخاطبان رویداد، رزرو ظرفیت هتل می تواند بسیار مهم باشد. برگزار کننده باید با رزرو هتل ها و اتاق ها از قبل، از ظرفیت کافی برای موارد زیر اطمینان حاصل کند:

- هیئت های ورزشی متشکل از رقبا، پرسنل آموزش و مقامات داوران، قضات و سایر مقامات مسابقات
- خانواده ورزشی گسترده تر مانند اعضای فدراسیون ملی / فدراسیون بین المللی مربوطه و سایر مهمانان.
- اعضای معتبر رسانه و
- اعضای سازمان از جمله پرسنل حقوق بگیر و داوطلب.
- برگزار کننده می تواند برخی از هتل ها و مجریان تور را به مردم توصیه کند، روندی که می تواند منجر به مشارکت اقتصادی بین این مشاغل و کمیته برگزاری شود.

اماکن دیگر

این سازمان ممکن است اماکن مختلف دیگری را برای موارد ذیل ایمن کند:

- فعالیت های فرهنگی
- مراسم افتتاحیه، اختتامیه و مراسم اهداء مدال
- جلسات، مانند کنفرانس ها و مجامع مقامات بین المللی ورزش
- مناطق کمکی ورزشی یا امکانات آموزشی و
- امکاناتی که رسانه ها یا حامیان مالی می توانند از این رویداد

استفاده کنند مانند دهکده ای برای حمایت کنندگان و شرکا

دهکده ورزشکاران

مفهوم دهکده ورزشکاران در برخی از بازیهای چندرشته ای توسعه یافته و با موفقیت اجرا شده است. وقتی یک رویداد ورزشی هیئت ها را برای مدت زمان طولانی مثلاً یک یا دو هفته گرد هم می آورد، معمولاً ورزشکاران در یک مکان مشترک با هم زندگی می کنند. هدف اصلی ترویج ارزش های برادری، جهان شمولی و دوستی است که ورزش به تصویر می کشد، اما مزایای دیگری نیز به همراه دارد: این امر به امنیت، حمل و نقل و اجرای قوانین کمک می کند. و اجازه می دهد خدمات و فعالیت های مختلف (مراقبت های شخصی و پزشکی، مغازه ها، اوقات فراغت) به عنوان یک بسته به ورزشکاران ارائه شود.

پیوندهای بین اماکن

برگزارکنندگان رویدادهای مهم باید بین چندین مکان پیوند برقرار کنند. به منظور غلبه بر مشکلات تدارکاتی ایجاد شده، سازمان دهندگان رویدادها در طراحی مناطق ورزشی و فضاهای کمکی نوآورتر می شوند. اکنون بسیاری از برگزارکنندگان رویدادها اماکن مختلف را به صورت خوشه ای دسته بندی می کنند تا حمل و نقل را برای شرکت کنندگان و تماشاگران تسهیل نمایند. به عنوان مثال، مکان های مسابقه و محل اسکان ورزشکاران / تماشاگران برای یک ورزش خاص ممکن است در یک مکان گنجانده شوند، در حالی که مکان های مسابقات و محل اسکان برای یک ورزش دیگر ممکن است در مکان دیگری قرار داده شوند. در بسیاری از موارد، این خوشه ها احتیاج به ساخت فضاهایی دارند که پس از رویداد باقی بمانند و برگزارکنندگان باید

کاربردهای آتی آنها را نیز در نظر بگیرند.

هم اکنون سازمان دهندگان ارتباطات بین سایت ها را از طریق شبکه های حمل و نقل با عملکرد عالی، چه شبکه های حمل و نقل انبوه و چه ناوگان وسایل نقلیه شخصی، بهینه می کنند. در رویدادهای بزرگتر مانند بازیهای المپیک، برگزارکنندگان ممکن است خطوط موقت تردد ویژه وسایل نقلیه معتبر ایجاد کنند. سازمان دهندگان باید کیفیت خدمات حمل و نقل محلی را هنگام پیشنهاد میزبانی رویدادهای مهم ورزشی در نظر بگیرند.

حلقه ۳: محیط

حلقه سوم یک رویداد ورزشی محیطی است که اماکن مختلف در آن واقع شده اند. برگزارکنندگان باید در هر مرحله از پروژه محیط را در نظر داشته باشند زیرا یک رویداد ورزشی احتمالاً محیطی را که در آن برگزار می شود مختل می کند. از مرحله طراحی، پروژه باید به گونه ای تعریف شود که هرگونه نگرانی یا سوءظن در مورد مشکلاتی را که ممکن است ایجاد کند، برطرف نماید و باید از حمایت همه کسانی که تحت تأثیر آن قرار دارند، برخوردار شود.

حفاظت از محیط زیست

تحلیل پیشنهادات مربوط به رویدادهای مهم ورزشی نشان می دهد که اکنون سازمان دهندگان و نهادهای حاکم به حفاظت از محیط زیست اهمیت زیادی می دهند. هجوم مردم به یک مکان واحد می تواند مشکلات مختلفی از جمله سر و صدا، ازدحام ترافیک، آلودگی شیمیایی، کمبود آب و افزایش ضایعات را ایجاد کند. به عنوان مثال، شهرهای نامزد بازیهای المپیک باید برنامه های کمی شامل آگاهی عمومی و حفاظت از محیط زیست داشته باشند.

توسعه پایدار

مفهوم توسعه پایدار توسط کمیته بین المللی المپیک برای رویدادهای ورزشی سازگار شد و توسط برخی از کمیته های ملی المپیک توسعه یافت. این موضوع شامل اطمینان از توسعه ورزش و سازمان های ورزشی در عین احترام به منافع نسل های آینده است. مفهوم ذاتی این ایده، میراث است که همان چیزی است که رویداد پس از پایان آن برجای خواهد گذاشت. نامزدهای میزبانی باید مزایایی را که سازماندهی رویداد، برای جمعیت محلی دارد مانند ارتقاء مسکن و حمل و نقل و ایجاد اماکنات جدید و مفید برجسته سازند.

از بین بردن یا تبدیل مجدد اماکن و اماکنات رفاهی

اگرچه اماکنات رفاهی رویداد تا مرحله اختتام رویداد برجیده نمی شود، برنامه ریزی فرآیند اختتام باید در مرحله طراحی آغاز شود. این فرایند شامل بازگرداندن کلیه اماکنات رویداد، اماکن و فضاها به وضعیت قابل استفاده برای جمعیت محلی یا سایر

گروه های کاربری است. برگزارکنندگان باید در نظر داشته باشند که چگونه مردم محلی از هرگونه اماکنات و اماکن که مخصوصاً برای این رویداد ساخته شده اند، استفاده خواهند کرد و باید سؤال کنند:

- آیا این رویداد تأثیر منفی یا مثبتی بر محیط خواهد گذاشت و آیا این تأثیر موقتی خواهد بود یا دائمی؟
- چگونه می توان تأثیرات منفی را به حداقل رساند؟
- آیا ساختمان های جدیدی برای استفاده مردم محلی تعبیه خواهد شد؟ اگر چنین است، آیا انتقال مسئولیت و هزینه های عملیاتی آن در نظر گرفته شده است؟
- آیا پروژه به زیرساخت های جاده ای جدیدی نیاز دارد؟
- آیا تأثیر این رویداد بر زهکشی، تصفیه آب و جمع آوری/تصفیه پسماند در نظر گرفته شده است؟
- آیا این رویداد محل اقامت بومیان را ارتقاء می بخشد؟
- آیا این رویداد هویت و تصویر شهر یا کشور میزبان را تقویت می کند؟

با تمرکز بر روی سه حلقه یک رویداد ورزشی، برگزارکنندگان می توانند در طراحی و توسعه یک رویداد بر روی اماکنات، اماکن و فضاهای مورد نیاز یک رویداد کاملاً حساب کنند و باید به موارد زیر توجه نمایند.

متأسفانه، اغلب این حلقه به ویژه در رویدادهای کوچک مورد غفلت قرار می گیرد. سازمان دهندگان باید از تأثیر رویداد خود بر محیط محلی آگاه باشند، حتی در صورت عدم ایجاد تغییرات قابل توجه - مانند ساخت ساختمان های جدید یا اتصالات حمل و نقل.

تصویر صفحات بعدی نشان می دهد که چگونه اماکنات، اماکن و فضاهای بازیهای پان آمریکان ۲۰۱۵ در تورنتو و همچنین میراث این رویداد برنامه ریزی و محاسبه شده است.

توصیه های کلیدی

- در مورد الزامات فنی منطقه ورزشی شفاف باشید.
- سعی کنید از حرکت جمعی ورزشکاران و تماشاگران جلوگیری کنید.
- اطمینان حاصل کنید که محیط تحت تأثیر منفی رویداد قرار نگرفته است.
- برای میراث رویداد در مرحله طراحی برنامه ریزی کنید.
- اطمینان حاصل کنید که میراث رویداد به نفع جامعه محلی است.



امکانات، اماکن و فضاهای بازی‌های پان آمریکن تورنتو ۲۰۱۵

اماکن کمکی

دهکده پان آمریکن شامل شش ساختمان در ۳۵ هکتار، در فاصله پیاده روی هسته مرکزی شهر بود. پنج ساختمان متوسط مسکونی و ساختمان ششم آموزشی بود.

پس از بازیها، چهار برج مسکونی به توسعه مسکن منطقه قناری تبدیل شد، یک برج مسکونی به خوابگاه کالج تبدیل شد و مرکز آموزش به وای ام سی ای تبدیل شد.

توسعه دهندگان با درس گرفتن از بازی‌های زمستانی المپیک ونکوور ۲۰۱۰ تصمیم گرفتند که واحدهای مسکونی جدید قبل از ورود ورزشکاران به طور کامل تکمیل نشوند. از آنجا که ورزشکاران قصد صرف غذا در کافه‌های مرکزی را داشتند، اتاقی که در نهایت به آشپزخانه هر واحد تبدیل شود می‌تواند به عنوان یک اتاق خواب اضافی باشد. در حالی که برنامه ریزی‌ها برای نصب کفپوش چوب سخت، کاشی و فرش بعد از بازیها بود، کفهای بتونی رنگ شده برای ورزشکارانی که احتمال دارد سطح کفپوش گرانتر را با کفش‌های سنبله دار یا وسایل ورزشی دیگر خراب کنند، مناسب تر بود.

این روستا در محل زمین‌های راه آهن و صنعتی سابق ساخته شده است. پس از انتقال صنعت گوشت در دهه ۱۹۸۰،

بازیهای پان آمریکن هر چهار سال یکبار قبل از بازیهای تابستانی المپیک برگزار می‌شود. تورنتو، کانادا محل برگزاری بازیهای ۲۰۱۵ بود که در آن ۶۱۳۲ ورزشکار، ۲۲۰۰ مقامات تیمی، ۴۱ کمیته ملی المپیک و ۳۶ رشته ورزشی حضور داشتند و بلافاصله بازیهای پاراپان آمریکن که شامل ۱۵ رشته ورزشی، ۱۶۰۸ ورزشکار و ۸۰۰ مقام عضو در آن شرکت داشتند، دنبال شد. برای هر دو بازی از اماکن و تأسیسات یکسان برای ورزش و مسکن استفاده شده است، بنابراین بالاترین سطح کیفیت را تضمین در حالی که از نظر فضا و هزینه نیز صرفه جویی می‌کند. محل اسکان ورزشکاران رسماً برای تأمین نیازهای معلولان مناسب بود.

محیط

حدود سه سال قبل از بازیها، برگزارکنندگان تصمیم گرفتند طرح پیشنهادی اصلی را که به موجب آن تقریباً ۵۰ مکان مسابقه در سطح استان پراکنده شده بود، به نفع یک سیستم خوشه‌ای لغو کنند.

با حذف ۶۰٪ از مکان‌های مستقل و اجرای چندین رویداد در همان مکان‌ها، برگزارکنندگان در هزینه‌های خود صرفه جویی کردند، نگرانیدرخصوص حمل و نقل را کاهش دادند، به امنیت کمک کردند و تجربه بهتری را برای هواداران فراهم کردند.

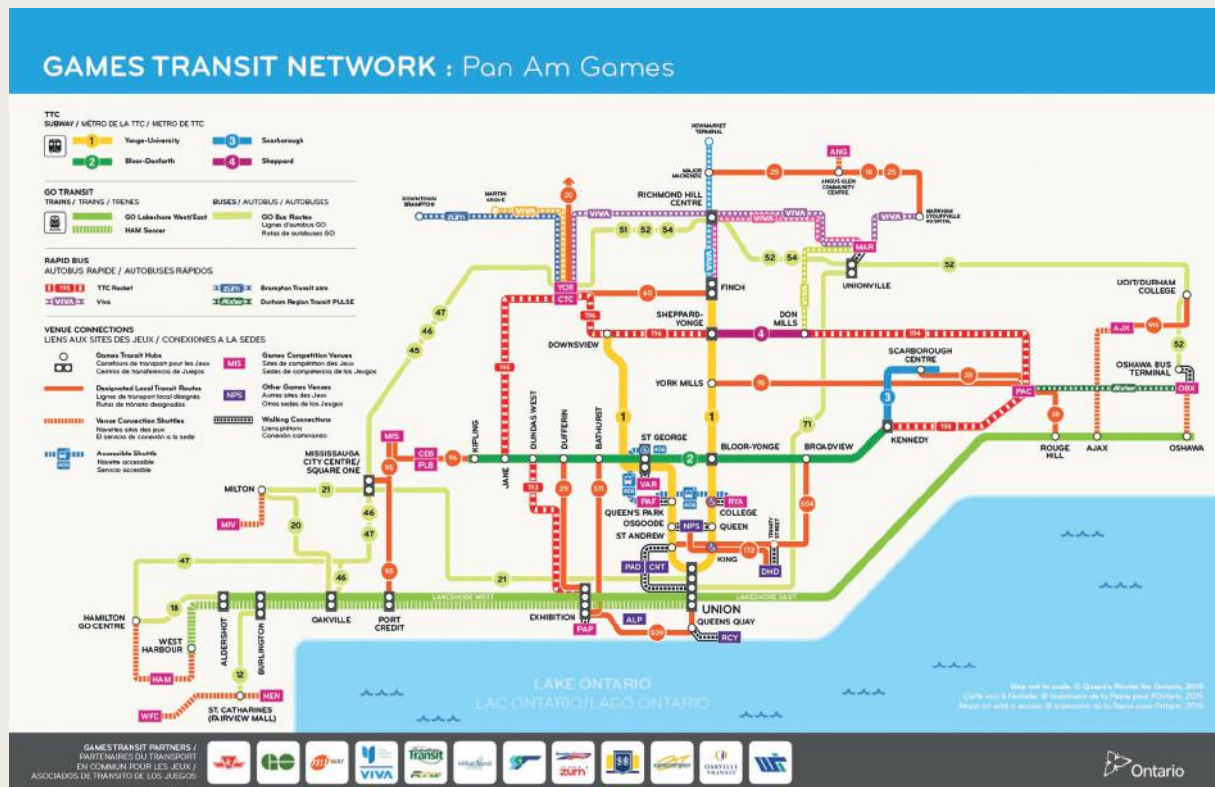
در مجموع، ۳۰ مکان مسابقه در ۱۴ شهرداری مورد استفاده قرار گرفت که اکثریت آنها به پنج منطقه تقسیم شده‌اند. همانطور که در شکل ۶-۱۸ (روبرو) نشان داده شده است، بیشتر مکان‌های مسابقه با حمل و نقل عمومی قابل دسترسی بودند. جالب اینجاست که بزرگترین صحنه تورنتو، مرکز ایر کانادا، مورد استفاده قرار نگرفت، زیرا کمیته برگزاری درصدد بود اماکن خود را تضمین کند و معتقد بودند که هیچ یک از این رویدادها فضای ۲۰۰۰ نفری را تضمین نمی‌کند.

از ۳۰ مکان مسابقه، ۱۰ مکان تازه ساخته شده، ۱۵ مکان برای برگزاری بازیها بازسازی شد و پنج مکان موقت بود. برخی از امکانات جدید همچنان به شکل اصلی خود مانند پیست بی‌ام ایکس مورد استفاده قرار می‌گیرند، در حالی که سایزهای دیگر کاهش یافته است- مانند مرکز ورزشی پان آم اسپورت تورنتو که اکنون برای آموزش عموم و دانشگاه تورنتو فعال است.



آندره دو گراسه دوندۀ سرعت کانادایی در تورنتو ۲۰۱۵ موفق به کسب دو مدال طلا شد.

رویداد مهم می تواند در محیط میزبان آن تغییرات اساسی ایجاد کند.



شکل ۶-۱۸: طرح حمل و نقل محل برگزاری تورنتو ۲۰۱۵

اکنون یک محله کاملاً جدید است، سیسکو یک طرح میراث زیربنایی با فناوری ۱۳ میلیون طراحی به کمک کامپیوتر ایجاد کرد تا ظرفیت را در بخش خصوصی تقویت کند و توسعه اقتصادی را در سراسر انتاریو پس از بازیها تقویت کند که شامل مزایای مستمر فناوری پیشرفته شبکه ارائه شده توسط سیسکو در مکانهای مختلف رقابت بود. این تصویر نشان می دهد که چگونه یک رویداد مهم می تواند با برجای گذاشتن میراث مثبت، تغییر اساسی در محیط میزبان خود ایجاد کند. مطالعه موردی در صفحات بعدی بسیاری از نکات ذکر شده در این فصل را به سازماندهی یک رویداد منطقه ای اعمال می کند: بازیهای جوانان آفریقا. چه برای رویدادهای بزرگ و چه رویدادهای کوچکتر، مطالعه موردی نشان می دهد که چگونه می توان مفاهیم مندرج در این فصل را عملی کرد.

این منطقه توسط دولت تصرف شد و برای یک پروژه مسکن عمومی در نظر گرفته شده بود. این پروژه متوقف شد- اما پس از اعطای بازیها به تورنتو، سریعاً از سر گرفته شد و برنامه ۱۲ ساله توسعه مجدداً به برنامه شش ساله تغییر یافت و اکثر ساختمانها در روستا قبل از شروع بازیها به خریداران محلی فروخته شدند. مکان کمی دیگر، واحد رسمی بخش بین المللی و واحد مطبوعات اصلی، در مرکز نمایشگاه قرار گرفت که میزبان مسابقات ورزشی نیز بود. این مرکز دارای استودیوهای بخش، اتاق های کنترل، اتاق های ویرایش، دفاتر و فضای استراحت بود. در طول بازیها، این مرکز به افتخار حامی مالی به سیسکو سیستم تغییر نام یافت. علاوه بر میراث برجای مانده دهکده بازیهای پان امریکن که



سازماندهی بازی‌های نوجوانان آفریقایی در گابورون سال ۲۰۱۴

کشوری که مردم می‌خواهند برای گردشگری و / یا تجارت از آن بازدید کنند، بلافاصله آغاز شد.

هدف اصلی برگزاری این بازیها کمک به ارتقاء گردشگری مبتنی بر رویدادها مطابق با راهبرد و چشم انداز عالی بوتسوانا ۲۰۱۶ بود. این بازیها به منظور کمک به به ارتقاء تنوع عمومی اقتصاد و همچنین کمک کشور بود. تجربه میزبانی رویدادهای مهم ورزشی که می‌تواند برای میزبانی رویدادهای بزرگتر در آینده مورد استفاده قرار گیرد.

در آگوست ۲۰۱۲، پیشنهاد به کمیته اجرایی انجمن کمیته‌های ملی المپیک آفریقا ارائه شد.

سری مبادلات بین وزارت جوانان، ورزش و فرهنگ بوتسوانا، کمیته ملی المپیک بوتسوانا و انجمن کمیته‌های ملی المپیک

دومین دوره بازیهای جوانان آفریقا که هر چهار سال یک بار برگزار می‌شود، در سال ۲۰۱۴ در گابورون، بوتسوانا برگزار شد. در این بازی‌ها ۱،۹۸۱ ورزشکار از ۵۱ کمیته ملی المپیک، به همراه ۱۰۰۳ مقامات عضو و ۱۷۱۹ داوطلب حضور داشتند.

تصمیم‌گیری در مورد پیشنهاد میزبانی

بوتسوانا ابتدا ایده پیشنهاد میزبانی بازیهای جوانان آفریقایی ۲۰۱۴ در گابورون را در سال ۲۰۱۱ مطرح کرد. گزارش کاملی که حاوی مزایا و خطرات آن بود، تهیه و در ابتدا به کمیته ملی المپیک و سپس به دولت ارائه شد که تصویب پیشنهاد خود را در ژانویه ۲۰۱۲ اعلام کرد. کار تدوین کتاب پیشنهاد میزبانی با برجسته سازی امکانات گابورون و پیش بینی بوتسوانا به عنوان

۲۵۴

ترجمه نشده است

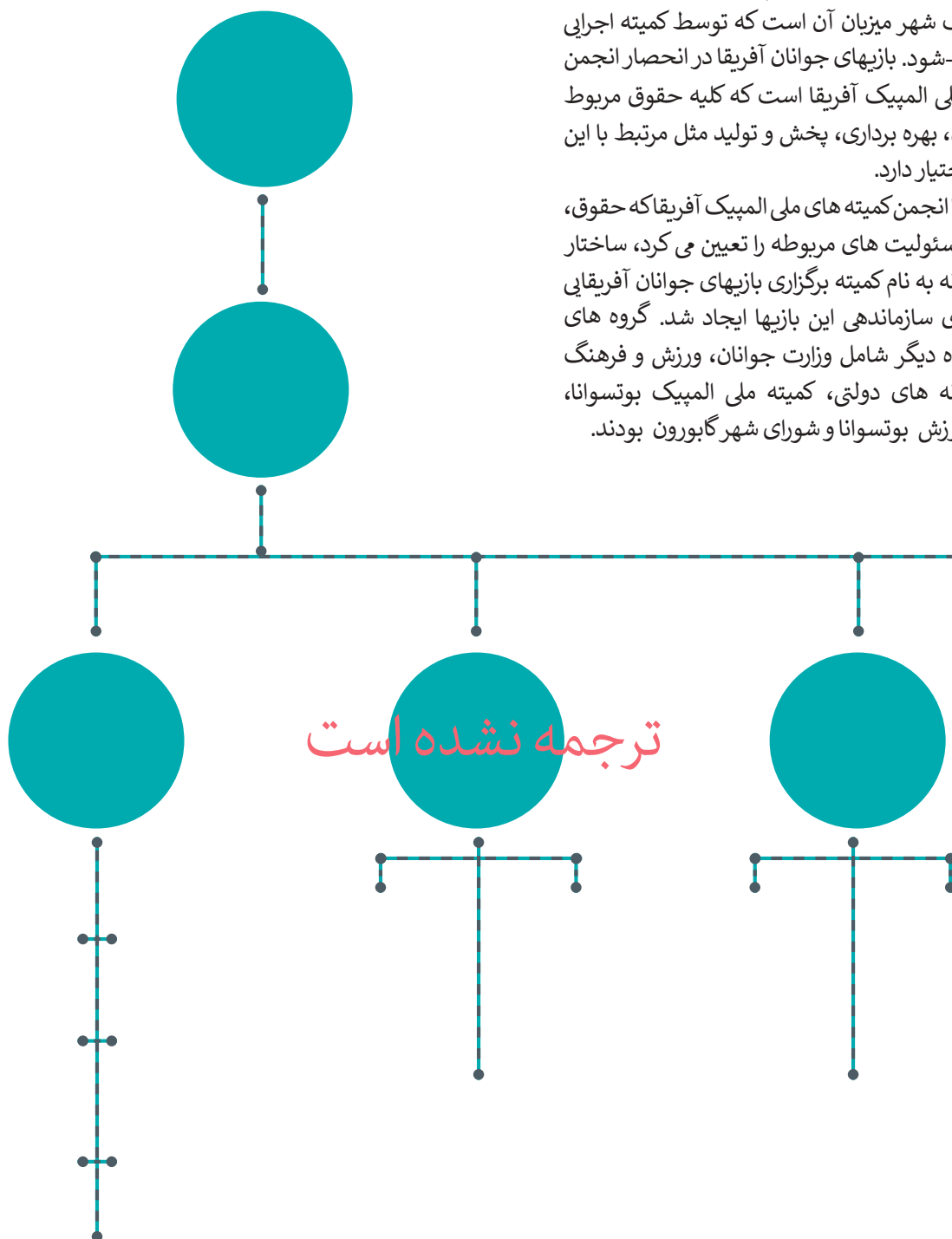
آفریقا پس از ارسال پیشنهاد میزبانی صورت پذیرفت. در مارس ۲۰۱۳، این بازیها به گابورون اعطاء شد، لحظه ای تاریخی برای ورزش در بوتسوانا.

ساختارهای قانونی و عملکردی

انجمن کمیته های ملی المپیک آفریقا، مسئول هماهنگی هر بازی و انتخاب شهر میزبان آن است که توسط کمیته اجرایی آن هدایت می-شود. بازیهای جوانان آفریقا در انحصار انجمن کمیته های ملی المپیک آفریقا است که کلیه حقوق مربوط به هر سازمان، بهره برداری، پخش و تولید مثل مرتبط با این رویداد را در اختیار دارد.

ضمن توافق با انجمن کمیته های ملی المپیک آفریقا که حقوق، اختیارات و مسئولیت های مربوطه را تعیین می کرد، ساختار حقوقی جداگانه به نام کمیته برگزاری بازیهای جوانان آفریقای بوتسوانا برای سازماندهی این بازیها ایجاد شد. گروه های تشکیل دهنده دیگر شامل وزارت جوانان، ورزش و فرهنگ سایر وزارتخانه های دولتی، کمیته ملی المپیک بوتسوانا، شورای ملی ورزش بوتسوانا و شورای شهر گابورون بودند.

۲۵۵





در طول ۱۰ روز برگزاری بازی‌های جوانان آفریقا در سال ۲۰۱۴، حدود ۲۰۰۰ ورزشکار از ۵۱ کشور به رقابت پرداختند.

ساختارهای عملیاتی

جنبه‌های عملیاتی این بازیها توسط بخش‌های عملیات، حمل و نقل و خدمات شرکت کنندگان ارائه شده است. با توجه به واقعیت‌هایی که برگزارکنندگان فقط یک سال برای برنامه ریزی بازیها فرصت داشتند و بوتسوانا تا کنون یک دوره رویداد چند ورزشی برگزار نکرده بود، انجمن کمیته‌های ملی المپیک آفریقا و کمیته برگزاری بازی‌های نوجوانان آفریقا از کمیته المپیک ایالات متحده (اکنون به عنوان کمیته المپیک و پارالمپیک ایالات متحده شناخته می‌شود) از طریق برنامه اطلاع‌رسانی بین‌المللی آن.

چارچوب حقوقی

همانطور که در شکل ۶-۱۹ توضیح داده شده است، ساختار اساسی بازیهای جوانان آفریقا شامل شش بخش بود: فناوری و ارتباطات فروش و بازاریابی؛ حمل و نقل؛ خدمات شرکت کننده و ساختار تصمیم‌گیری کمیته برگزاری بازی‌های نوجوانان آفریقا منعکس کننده بیشتر کمیته‌های مهم سازماندهی رویدادها بود، همه طرف‌های شرکت کننده در سازماندهی بازی‌ها را گرد هم آورد و همه اهداف مربوطه را مشخص کرد. یک زن بازرگان از بخش خصوصی توسط وزارت جوانان، ورزش و فرهنگ برای ریاست کمیته برگزاری بازی‌های نوجوانان آفریقا انتخاب شد.

همه رویدادها به منطقه ورزشی و امکانات کمکی احتیاج دارند، حتی اگر از نظر اندازه محدود باشند.

بازی‌های نوجوانان آفریقا توسط نیروهای امنیتی بوتسوانا پشتیبانی می‌شدند. طرح منابع انسانی مشخص شده در پیشنهاد بیشتر متکی بر حمایت داوطلبان آموزش دیده مختص این رویداد بود که اکثریت آنها از دانشگاه بوتسوانا استخدام شدند. دو جلسه آموزشی ارائه شد، یک جلسه عمومی مربوط به این رویداد و جلسه دوم بیشتر مربوط به شغل و محل برگزاری بود.

کمیته المپیک ایالات متحده، یک متخصص در رویدادهای مهم چند ورزشی اعزام کرد که به کمیته برگزاری در تهیه همه برنامه‌های اصلی عملیات برای بازیها کمک می‌کرد و از جلسه اولیه هیئت اجرایی تا پایان بازیها بر برنامه ریزی و مدیریت نظارت داشت. این کمک و آموزش عملی، نه تنها برای این بازیها بلکه به عنوان میراثی برای رویدادهای آینده بوتسوانا بسیار ارزشمند بود.

بلافاصله قبل از مرحله اجرا، رئیس یک شورای مشورتی را منصوب کرد که متشکل از رهبران کلیدی ورزش محلی و بین‌المللی بود. در طول بازیها، شورای مشاوره، رئیس و معاونین و همچنین چند نفر دیگر، صبح زود و عصر برای ملاقات و حذف دغدغه‌های مربوط به بازیها-یکدیگر را ملاقات می‌کردند. این ساختار در شکل ۶-۲۰ (سمت راست) نشان داده شده است.

شرکای رویداد

برگزاری یک رویداد به بزرگی بازیهای جوانان آفریقا کار پیچیده‌ای است که نیاز به مهارت و منابعی دارد که همیشه در اختیار برگزارکنندگان نیست. کمیته برگزاری بازیهای نوجوانان آفریقا از ترکیبی از منابع دولت، حامیان مالی محلی و پیمانکاران فرعی استفاده کرده است:

- اعتبارسنجی توسط کمیته برگزاری بازیهای نوجوانان آفریقا با استفاده از سیستم ژئوس در داخل انجام شد.
- حمل و نقل به صورت محلی از اپراتورهای خصوصی، دولت و ارتش تأمین شد، در حالی که دومی نیز از منابع انسانی و پشتیبانی تدارکاتی برخوردار بود. و
- مدیریت نتایج یکی از اصلی‌ترین چالش‌ها بود و ممکن است در آینده برون‌سپاری شود.

مدیریت منابع انسانی

سازماندهی این بازیها به پرسنلی سپرده شد که در نمودار سازمانی عملکردی حضور داشتند (شکل ۶-۲۰، سمت راست رامشاهده کنید) و تحت اختیار مدیر ارشد اجرایی کمیته برگزاری بازیهای نوجوانان آفریقا قرار گرفتند، نظارت بر هیئت اجرایی انجام شد. در طول بازیها، کارمندان و داوطلبان کمیته برگزاری

شکل ۶-۲۰: ساختار رهبری زمان بازیها

جدول ۵-۶: شرح وظایف یک دستیار پروتکل

موقعیت شغلی	مسئولیت ها	مشخصات	مرکز عملیات	گروه مرتبط
دستیار پروتکل	پذیرش در پروتکل دفتر در هتل رسمی	سطح پیشرفته زبان های خارجی (انگلیسی، فرانسوی یا عربی) و دانش پروتکل	هتل رسمی	روابط کمیته ملی المپیک

آماده شدن برای استخدام

سازمان دهندگان یک کاتالوگ کلی از پروفایل های موقعیت داوطلب ایجاد کردند. همانطور که در بخش ۴-۶ توصیه شده است، هر شرح شغل عنوان موقعیت و مسئولیت های آن، مشخصات داوطلب و جزئیات مرکز عملیات و موارد مرتبط را ذکر کرده است.

جدول ۵-۶ (بالا) شرح وظایف یک دستیار پروتکل را ارائه می دهد.

امکانات، اماکن و فضاها

بازیهای جوانان آفریقایی ۲۰۱۴ در شعاع ۴۰ مایلی گابورون و با بیشترین امکانات در دانشگاه بوتسوانا برگزار شد. نیازی به مکان جدید نبود، اما تعدادی از مکان های موجود دوباره مقاوم سازی و یا نوسازی شدند: به عنوان مثال، یک بخاری در استخر شنای موجود نصب شد و یک مکان قایقرانی روی سد مجاور طراحی شد. این مکان اکنون برای آموزش در دسترس است و تعدادی از تجهیزات ورزشی جدید که توسط فدراسیون های بین المللی برای بازیها اهداء شده است برای استفاده پس از بازی در کشور باقی مانده است. جدول ۶-۶ (سمت راست) مکان های مسابقه و برنامه ساده را نشان می دهد.

۲۵۸

امکانات کمکی

دانشگاه بوتسوانا فضای خوابگاهی کافی برای دهکده ورزشکاران داشت در حالی که گابورون خود فضای کافی هتل را برای تأمین نیازهای تماشاگران، مسئولان و رسانه ها داشت.

اثرات زیست محیطی

رویدادهای ورزشی به این بزرگی ناگزیر در شهرهای میزبان آنها تأثیر دارد. خوشبختانه، با توجه به استفاده از مکان های موجود و همپوشانی های موجود در محل، تأثیرات زیست محیطی این بازیها محدود بود. همه رویدادها نیاز به برنامه ریزی دقیق و ساختار مدیریتی دارند. مکان ها را باید شناسایی کرد و میراث را در نظر گرفت. همه رویدادها به منطقه ورزشی و امکانات کمکی احتیاج دارند، حتی اگر از نظر اندازه محدود باشند.

همه رویدادها دارای تأثیرات زیست محیطی هستند که ممکن است به سادگی تأثیر پارکینگ ماشین بر جامعه محلی یا افزایش تقاضا در حمل و نقل عمومی باشد. منابع انسانی باید با دقت ۲۵۸ برنامه ریزی شود- مسلماً برای رویدادهای کوچک که ممکن است تعداد محدودی از داوطلبان را جذب کند، از اهمیت بیشتری برخوردار است. اندازه یک رویداد تفاوت کمی در نیاز به پیگیری این فرایندها ایجاد می کند.



ورزشکاران در ۲۱ بازی از جمله دو و میدانی شرکت کردند.



توماس باخ، رئیس کمیته بین‌المللی المپیک برای اعطای مدال در این بازیها آماده بود.

جدول ۶-۱: برنامه مسابقات

۲۵۹

مکان ورزشی	پنجشنبه مه ۲۲	جمعه ۲۳ مه	شنبه ۲۴ مه	یکشنبه مه ۲۵	دوشنبه ۲۶ مه	سه‌شنبه مه ۲۷	چهارشنبه مه ۲۸	پنجشنبه مه ۲۹	جمعه ۳۰ مه	شنبه ۳۱ مه
استادیوم ملی	مراسم افتتاحیه ۱۷:۳۰						دو و میدانی			دو و میدانی ۱۰:۰۰
بنا	۱۳:۳۰	دو و میدانی								مراسم اختتامیه
باشگاه گلف	۱۳:۳۰	دو و میدانی	نت بال ۹:۳۰	نت بال ۱۰:۰۰	نت بال ۱۰:۰۰	نت بال ۱۰:۰۰	نت بال ۱۰:۰۰		نت بال فینال ۱۰:۰۰	
تنیس	۱۳:۳۰				گلف	گلف	گلف	گلف		گلف
استادیوم یویی										
استخر یویی		شنا ۱۰:۰۰	شنا ۱۰:۰۰	شنا ۱۰:۰۰	شنا ۱۰:۰۰					
زمین‌های یان- وای سی			بسکتبال	بسکتبال	بسکتبال	بسکتبال				
مرکز جوانان		تنیس روی میز ۱۰:۰۰	تنیس روی میز ۱۰:۰۰	تنیس روی میز ۱۰:۰۰	تنیس روی میز ۱۰:۰۰	تنیس روی میز ۱۰:۰۰		شمشیربازی	شمشیربازی	شمشیربازی
بیوپوسو		وزنه‌برداری	وزنه‌برداری				کاراته ۸:۳۰	کاراته ۸:۳۰		
سالن دیتسوپو		جودو ۱۰:۰۰	جودو ۱۰:۰۰	جودو ۱۰:۰۰		تکواندو	تکواندو	تکواندو		
دانشگاه بوتو				بوکس ۱۴:۰۰	بوکس ۱۴:۰۰	بوکس ۱۴:۰۰	بوکس ۱۴:۰۰			
سد			روئینگ	روئینگ	روئینگ		کانو	کانو	کانو	
تی‌اس‌ای	بدمینتون ۸:۳۰	بدمینتون ۹:۰۰	بدمینتون ۹:۰۰	بدمینتون ۹:۰۰	بدمینتون ۹:۰۰	بدمینتون ۹:۰۰	سه‌گانه ۱۰:۰۰	سه‌گانه ۱۰:۰۰		