



سازماندهی یک سازمان ورزشی المپیک

۳۸	۱۰۵	۱۰۳	۱۰۱
مدیریت تغییر	حکمرانی در عمل	محیط عملیاتی سازمان‌های ورزشی المپیک	
تصویر: ارزیابی دقیق محیط تغییرات ۴۴	تصویر: سیاست تعارض منافع در هاکی ولز ۲۴	۱۲	
	۳۲	تصویر: دستور کار المپیک ۲۰۲۰ ۱۶	
مطالعه موردی ۱: سازماندهی کمیته المپیک ۴۶	۳۴	۱۰۲	
ترینیداد و توباگو	مدیریت اطلاعات	حکمرانی	
		۱۶	
		تصویر: اصول اساسی جهانی حکمرانی مطلوب	
		جنبش المپیک و ورزش ۲۲	





اهداف

پس از خواندن این فصل، قادر خواهید بود:

- درک کنید چگونه موضوعات محیطی بر سازمان شما تأثیر می گذارند.
- مدیریت سازمان خود را ارزیابی نمایید، به ویژه نقش هیئت اجرایی.
- اطلاعات را برای کمک به عملکرد سازمان خود مدیریت کنید.
- تغییرات سازمانی را به طور مؤثر مدیریت کنید.

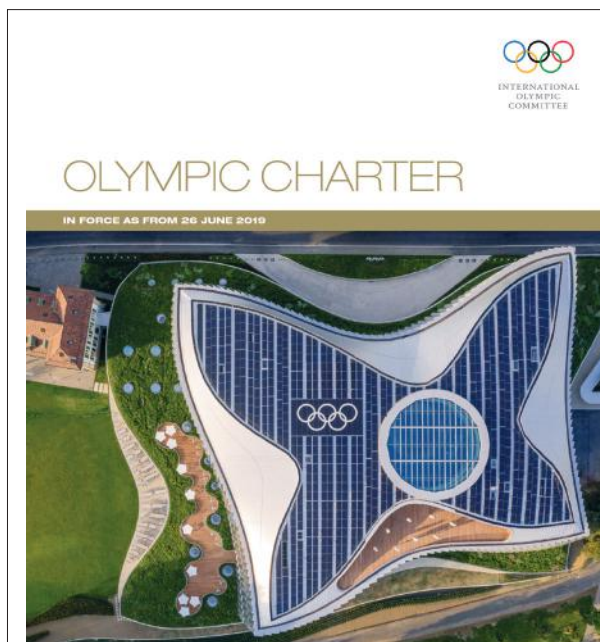
همه سازمان‌های ورزشی المپیک باید به گونه ای سازماندهی شوند که بتوانند به طور مؤثر عمل کنند. این فصل اصول کلیدی عملیاتی را که سازمان ورزشی المپیک باید بر اساس آنها بنا نهاده شود، مشخص می کند و به پنج بخش تقسیم می شود. بخش اول زمینه خارجی که سازمان ورزشی المپیک در آن کار می کند را مورد بررسی قرار می دهد، قبل از اینکه بخش دوم و سوم در مورد نحوه مدیریت سازمان‌های ورزشی المپیک، مسائلی که بر آن تأثیر می گذارد و ابزارهای عملی که ممکن است به آن کمک کند، بحث کنند. بخش چهارم به مدیریت داده و اطلاعات می پردازد و بخش پنجم به مدیریت تغییرات - ویژگی اصلی محیط سازمان ورزشی المپیک می پردازد. این مسائل با مطالعه موردی کمیته المپیک ترینیداد و توباگو نشان داده شده است.

منظور از سازمان‌های ورزشی در این کتاب، سازمان‌های ورزشی المپیک (OSOs)، سازمان‌های فعال در ورزش‌های المپیک می باشند. ورزش‌های بازی‌ها تابستانی المپیک و بازی‌ها زمستانی المپیک و ورزش‌هایی که در برنامه المپیک گنجانده نشده‌اند اما توسط کمیته بین‌المللی المپیک به رسمیت شناخته می شوند. سازمان‌های ورزشی المپیک شامل کمیته بین‌المللی المپیک، کمیته‌های ملی المپیک، انجمن‌های کمیته ملی المپیک در سطح منطقه‌ای و قاره‌ای، فدراسیون‌های ملی و فدراسیون‌های بین‌المللی و همچنین سازمان‌هایی با اهداف و فعالیت‌های مکمل هستند.

اگرچه آنها از نظر اندازه و پیچیدگی متفاوت هستند، اما سازمان‌های ورزشی المپیک به طور کلی دارای چندین ویژگی مشترک هستند:

- همه آنها در برابر اعضای دارای حق رأی مسئول هستند؛ اعضای که مسئولیت تعیین نحوه اداره سازمان‌ها را بر عهده دارند. اعضاء دارای اختیار تام برای تصمیم‌گیری می‌باشند، به همین دلیل است که مهمترین تصمیمات مربوط به سازمان باید توسط مجمع عمومی تصویب شود (ممکن است تحت عنوان مجمع عمومی سالانه، شورای سالانه یا نشست سالانه نیز یاد شود).
- هیئت اجرایی بر آنها نظارت دارد که معمولاً متشکل از اعضای است که وظیفه اداره سازمان در راستای خواسته‌های اعضاء بر عهده دارد. در کمیته‌های ملی المپیک، فدراسیون‌های بین‌المللی و فدراسیون‌های ملی، بسیاری از اعضای هیئت اجرایی انتخاب می شوند، اما سایر اعضای هیئت اجرایی ممکن است منصوب شوند. برای مثال، افراد خارج از ورزش که دارای مهارت‌های تخصصی هستند. در سازمان‌های ورزشی المپیک، هیئت اجرایی کوچک خواهد بود و ممکن است تقریباً از مقامات منتخب تشکیل شود.
- آنها ممکن است یک دفتر اجرایی را به عنوان بخشی از هیئت اجرایی اداره کنند. این معمولاً شامل مسئول یا رئیس، دبیر کل یا مدیر ارشد اجرایی (مدیر ارشد اجرایی) و خزانه دار می شود.
- آنها از طریق مجموعه ای از قوانین با عنوان اساسنامه، راهنمایی می شوند که نحوه عملکرد سازمان را مشخص می کند و شامل قوانین مربوط به عضویت و انتخاب اعضای هیئت اجرایی است.

محیط عملیاتی سازمان‌های ورزشی المپیک



مجموعه مأموریت، ارزش‌ها و اصول کاری، بینشی را به نمایش می‌گذارند که در عمق جنبش المپیک طنین‌انداز است و به غایت نهایی آن، ساختن جهانی بهتر از طریق ورزش کمک می‌کند.

معروف‌ترین نماد جنبش المپیک حلقه‌های المپیک است که نماد اتحاد پنج قاره و دیدار ورزشکاران سراسر جهان با یکدیگر در بازی‌ها المپیک است. هنگامی که پیر دو کوبرتن حلقه‌ها را در سال ۱۹۱۳ خلق کرد، پنج رنگ حلقه‌ها- آبی، زرد، سیاه، سبز و قرمز و پس زمینه سفید- رنگ پرچم همه ملت‌های جهان را نشان می‌داد.

منشور المپیک

همه اعضاء جنبش المپیک، مورد هدایت منشور المپیک قرار می‌گیرند که مجموعه‌ای از اصول بنیادین المپیزم، قوانین و آئین‌نامه‌های مصوب کمیته بین‌المللی المپیک می‌باشد. منشور المپیک سازمان، اقدامات و عملکرد جنبش المپیک را اداره و شرایط را برای برگزاری بازی‌ها المپیک فراهم می‌کند. اساساً، منشور المپیک سه هدف اصلی را دنبال می‌کند. در مرحله اول، به عنوان ابزار مقدماتی با ماهیت قانونی، اصول بنیادین و ارزش‌های اساسی المپیزم را بیان و یادآوری می‌کند. در مرحله دوم، به عنوان اساسنامه برای کمیته بین‌المللی المپیک عمل می‌کند. در مرحله سوم، حقوق و وظایف متقابل و اساسی اجزاء اصلی جنبش المپیک-کمیته بین‌المللی المپیک، فدراسیون‌های بین‌المللی و کمیته‌های ملی المپیک- و همچنین کمیته برگزاری بازی‌ها را تعیین می‌کند که جملگی ملزم به رعایت منشور المپیک هستند.

برای کسب اطلاعات بیشتر در مورد المپیزم و جنبش المپیک به سایت www.olympic.org مراجعه کنید.

برای درک چگونگی مدیریت بر یک سازمان ورزشی المپیک ضروری است محیطی را که در آن عمل می‌کند، بشناسیم. این بخش با شرح مختصری از جنبش المپیک نوین آغاز می‌شود و با بحث در مورد عوامل دیگر عوامل موجود در محیط عملیاتی که در زمان مدیریت سازمان ورزشی المپیک باید در نظر گرفته شود، ادامه می‌یابد. در پایان با تشریح دستورکار المپیک ۲۰۲۰، نقشه راه راهبردی جنبش المپیک که تأثیر بسیار زیادی بر محیط عملیاتی سازمان ورزشی المپیک دارد، پایان می‌یابد.

جنبش المپیک

جنبش المپیک شامل سازمان‌ها، ورزشکاران و سایر افرادی است که موافقت دارند مورد هدایت منشور المپیک واقع شوند. هدف مشترک آنها کمک به ساختن جهانی بهتر و صلح آمیز بوسیله آموزش جوانان از طریق تمرین ورزش براساس المپیزم و ارزش‌های آن است.

به رهبری کمیته بین‌المللی المپیک، اجزاء اصلی جنبش المپیک متشکل از فدراسیون‌های بین‌المللی و کمیته‌های ملی المپیک می‌باشد. جنبش المپیک کمیته‌های برگزاری بازی‌های المپیک را نیز در بر می‌گیرد. انجمن‌های ملی، باشگاه‌ها و افراد وابسته به فدراسیون‌های بین‌المللی و کمیته‌های ملی المپیک، به ویژه ورزشکارانی که منافع آنها یکی از عناصر اصلی اقدامات جنبش المپیک است؛ داوران، مربیان و سایر مقامات ورزشی و تکنسین‌ها، همچنین شامل سازمان‌ها و مؤسسات دیگری می‌شود که کمیته بین‌المللی المپیک به رسمیت می‌شناسد.

المپیزم و جنبش المپیک نوین از بدو تأسیس کمیته بین‌المللی المپیک در ۲۳ ژوئن ۱۸۹۴ آغاز شد. در اصل، بر اساس نوشته‌های پیر دو کوبرتن، اصول و ارزش‌های المپیزم، جنبش المپیک را در مأموریت خود برای اطمینان از برپایی جشن منظم بازی‌ها المپیک، قرار دادن ورزشکاران در قلب جنبش المپیک، آموزش جوانان از طریق ورزش و ترویج ارزش‌های المپیک در جامعه حمایت می‌نماید.

هر سازمانی با فرصت‌ها و چالش‌های متفاوتی مواجه می‌باشد.

محیط عملیاتی سازمان شما

گرچه همه سازمان‌های ورزشی المپیک بخشی از جنبش المپیک هستند، اما هر سازمان در محیط منحصر به فردی عمل می‌کند که با عوامل متفاوت، هم فرصت و هم چالش را به همراه دارد. برای اینکه یک سازمان ورزشی المپیک در ارائه فعالیت‌ها و برنامه‌های خود که به عنوان "خدمات" یاد می‌شود، مؤثر واقع گردد، لازم است از محیط عملیاتی خود ارزیابی معروف به ممیزی خارجی و یا داخلی انجام دهد. ممیزی‌های محیطی سازمان ورزشی المپیک را باری می‌رساند تا محیط فعالیت خود را تجزیه و تحلیل کند؛ شناسایی فرصت‌ها، تهدیدها، چالش‌ها و تغییراتی که با آن روبرو است؛ و در ارائه خدمات به ذینفعان خود کنش‌گر باشد. ذینفع هر فرد یا سازمانی است که در سازمان ورزشی المپیک سهیم باشد. این منفعت ممکن است مادی یا مالی نباشد- می‌تواند احساسی باشد، مانند علاقه‌ای که عموم مردم نسبت به عملکرد کشورشان در بازی‌ها المپیک دارند که به نوبه خود بدان معنی است که ذینفعان شامل همه افرادی می‌شوند که تحت تأثیر سازمان قرار دارند. به عنوان مثال، ذینفعان یک فدراسیون ملی می‌توانند اعضاء (ورزشکاران و مسئولان)، والدین، مدارس، حامیان مالی، داوطلبان، کارکنان، اعضای هیئت اجرایی، دولت و عموم مردم باشند. سازمان‌های ورزشی المپیک برای جمع‌آوری داده‌ها در محیط خود، شناسایی روندهای موجود در آن و ارزیابی حوزه‌هایی که سازمان ورزشی المپیک باید نحوه عملکرد خود را تغییر دهد، از ممیزی استفاده می‌کنند (به بخش ۱.۵ مراجعه نمایید). ممیزی‌ها می‌توانند گستره وسیعی از حوزه‌ها برای مثال کل فضای رقابتی سازمان ورزشی المپیک را تحت پوشش قرار دهند یا می‌توانند تمرکز بیشتری بر بخش‌های مالی یا حکمرانی داشته باشند.

با آگاهی از تهدیدها و فرصت‌های موجود در محیط خارجی و قوت‌ها و ضعف‌های محیط داخلی، سازمان ورزشی المپیک جهت برنامه‌ریزی هر تغییر واجب الاجرا، مجهزتر می‌شود. برخی از عوامل خارجی که در زیر توضیح داده شده است، ممکن است بر محیط کار سازمان ورزشی المپیک تأثیر بگذارد.

عوامل سیاسی

ممکن است عوامل سیاسی دربرگیرنده خط‌مشی‌هایی باشند

که سازمان‌هایی مانند کمیته بین‌المللی المپیک و آژانس جهانی مبارزه با دوپینگ صادر می‌نمایند و یا ارزش‌های سیاسی که دولت از طریق مقررات تبیین می‌کند. معرفی سهم زنان از مدیریت و تعهد به ورزش برای همه، هر دو می‌توانند در قالب عوامل سیاسی طبقه‌بندی شوند. سازمان ورزشی المپیک به طور قابل توجهی متأثر از خط‌مشی‌ء دولت است. نگرش سیاستمداران به ورزش، اهمیت ورزش در خط‌مشی‌ء دولت و روابط میان دولت و سازمان‌های ورزشی ملی، جملگی تأثیر بسزایی در محیط عملیاتی سازمان ورزشی المپیک خواهد داشت.

به عنوان مثال اگر دولت، ورزش را ابزاری برای افزایش سلامتی یا کاهش بزهکاری ارج نهد، امکان دستیابی به منابع مالی برای انجام فعالیت‌ها آسان‌تر می‌باشد. درمقابل، اگر ارتباط میان دولت، کمیته ملی المپیک و فدراسیون‌های ملی ضعیف باشد، یا اگر اولویت دولت، تربیت بدنی کودکان نباشد، در این صورت امکان توسعه ورزش دشوارتر خواهد بود.

عوامل سیاسی دیگری نیز اهمیت دارند. ثبات دولت‌ها و عوامل سیاستمداران اصلی بر قدرت سازمان ورزشی المپیک در برنامه‌ریزی و تأمین اعتبار فعالیت‌های خود تأثیر می‌گذارد. سیاست‌های مالیاتی نیز ممکن است بر درآمد سازمان ورزشی المپیک تأثیرگذار باشند؛ و مقررات مربوط به تبلیغ الکل، دخانیات و غذای فوری ممکن است سازمان‌های ورزشی المپیک را به جستجو برای یافتن حامیان مالی جدید وادار نماید.

عوامل فرهنگی اجتماعی

عوامل فرهنگی اجتماعی، الگوی ساختاری و رفتاری جامعه را توصیف می‌کند. عوامل فرهنگی اجتماعی ممکن است دربرگیرنده ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مانند ترکیب جنسیتی و سنی کشور، ساختارهای خانوادگی حاکم، توزیع درآمد، تحصیلات و تحرک اجتماعی باشد؛ و عوامل فرهنگی، مانند نگرش نسبت به ورزش- و به ویژه نگرش والدین نسبت به مشارکت کودکان.

عوامل اقتصادی

قدرت اقتصاد، میزان بیکاری، تورم، میزان آمادگی افراد جهت پرداخت هزینه فعالیت‌ها، هزینه‌های زندگی و سطح درآمد خالص مردم، همگی در محیط عملیاتی سازمان ورزشی المپیک تأثیرگذار است، که باید برای درآمد باقیمانده پس از افراد رقابت کند. نیازهای اصلی خود را به سرپناه، غذا و لباس برآورده کرده اند. در

این موضوع بر چگونگی دستیابی به منابع مالی، افراد یا سازمان‌هایی که پاسخگوی آنها خواهید بود و نحوه ارزیابی آن تأثیرگذار است.

عوامل قانونی

به دور از هرگونه جانبداری در مقررات و تصمیمات، یک سازمان ورزشی المپیک بایستی به موجب عضویت در سازمان مادر خود، به آن احترام بگذارد، مقررات سازمان‌های ورزشی المپیک بایستی با قوانین محلی هم‌خوانی داشته باشند. هیچ یک از سازمان‌های ورزشی المپیک، مستقل از دیگر بخش‌های جامعه فعالیت نمی‌کند: در تعامل با ذینفعان خود، سازمان ورزشی المپیک تحت تأثیر مقررات قانونی ناشی از محیط خارجی خود قرار می‌گیرد. بدین ترتیب، ضرورت دارد سازمان‌های ورزشی المپیک از حوزه‌های قانونی ذیل آگاه باشند:

• مقررات انجمن یا شرکت

قوانینی که به منظور حقوق، روابط و رفتار افراد، شرکت‌ها، سازمان‌ها و مشاغل اعمال می‌شود. این امکان وجود دارد که فعالیت‌ها و عملیات سازمانی و همچنین تعهداتی که باید انجام شود تحت تأثیر نوع انجمن یا شرکتی باشد که برای عضویت در بین مجموعه گزینه‌های موجود در قوانین محلی انتخاب کرده است.

• قانون جرم یا شبه جرم (مسئولیت مدنی)

قصور در انجام وظیفه در رعایت معیارهای ضروری، نوع خاصی از اقدامات فریبکارانه یا بزهکاری ناشی از سهل‌انگاری است که شاید شایع‌ترین علت بروز عواقب قانونی برای یک سازمان ورزشی می‌باشد. تعریف قصور و سهل‌انگاری در کشورهای مختلف، متفاوت است و یک سازمان ورزشی المپیک باید بداند که نظام حقوقی کشورش چگونه آن را تعریف می‌کند.

• قانون استخدام

قوانینی که بر اشتغال و رفتار کارکنان تأثیر می‌گذارد. به

برخی از کشورها، تأثیر عوامل اقتصادی به گونه ای است که سازمان‌های ورزشی المپیک نمی‌توانند هزینه فعالیت‌های خود را پردازند که این امر به نوبه خود بر نوع و میزان ارائه خدمات آنها تأثیر می‌گذارد.

یکی دیگر از عوامل اقتصادی قابل توجه، سطح رقابت یک سازمان است یکی دیگر از عوامل اقتصادی قابل توجه، سطح رقابتی پیش‌روی سازمان است و سازمان‌های ورزشی المپیک در یک صنعت کاملاً رقابتی فعالیت می‌کنند. همانطور که گفته شد، سازمان‌های ورزشی المپیک پس از تأمین نیازهای اساسی خود، برای درآمد قابل استفاده مردم رقابت می‌کنند. اما این درحالی است که بسیاری از سازمان‌های دیگر نیز این چنین اقدام می‌کنند.

امکان دارد سازمان‌های ورزشی المپیک نه فقط برای پول بلکه برای مردم نیز مجبور به رقابت شوند. به عنوان مثال، اگر فوتبال محبوب‌ترین ورزش یک کشور باشد، غالباً دیگر رشته‌های ورزشی به دشواری شرکت‌کنندگان زیادی را جذب می‌کنند. به همین ترتیب، اگر رویدادهای مذهبی یا فرهنگی بخشی اساسی جامعه را شکل دهند، افراد بیشتر اوقات فراغت خود را به جای فعالیت‌های ورزشی صرف شرکت در این رویدادها می‌کنند.

شاید از همه مهمتر، جایگاه ورزش نزد دولت، تأثیر اقتصادی قابل‌توجهی خواهد داشت زیرا بسیاری از سازمان‌های ورزشی المپیک مستقیماً توسط دولت تأمین می‌شوند. این میزان اهمیت، حکایت از خوب، ضعیف بودن و یا حتی تغییر شرایط اقتصادی سازمان ورزشی المپیک دارد و ضرورت دارد هر سازمان ورزشی المپیک برای در نظر گرفتن فرصت‌ها و تهدیدهای پیش‌رو باید، درجه اهمیت را ارزیابی کند. درک چگونگی تأمین بودجه ورزش توسط دولت به همان اندازه مهم است: امکان دارد بودجه به طور مستقیم به هر سازمان ورزشی المپیک تعلق گیرد یا فقط به کمیته ملی المپیک یا سایر سازمان‌های ورزشی المپیک بزرگ اختصاص یابد تا میان سازمان‌های عضو توزیع نماید. درک



- سازمان ورزشی المپیک شما چقدر برای ورزش کشورتان اهمیت دارد؟
- نحوه ساختار ورزش در کشور شما، چه تأثیری بر عرضه ورزش دارد؟ چه چیزی می تواند آن را ارتقاء بخشد؟
- آیا سیاست های دولت در زمینه تربیت بدنی مدارس موجب ترغیب افراد به مشارکت در ورزش می شود؟
- آیا مردم کشور شما، ورزش را ارج می نهند؟
- به ویژه آیا والدین، مشارکت فرزندان در فعالیت های ورزشی را ارج می نهند؟
- بودجه ورزش در کشور شما چگونه تأمین می شود؟
- چگونه منابع مالی را جذب می کنید؟
- آیا می توانید منابع مالی خود را افزایش دهید یا اینکه در خطر از دست دادن منابع مالی می باشید؟
- چگونه می توانید اثربخشی سازمان ورزشی المپیک خود را اثبات کنید؟
- چه اقدام هایی مردم را از سازمان ورزشی المپیک شما دور می کند؟ آیا می توانید در این زمینه اقدام انجام دهید؟
- رقبای اصلی شما کدام ورزش ها هستند؟ در مورد آنها چه کاری می توانید انجام دهید؟
- آیا می توانید هزینه فعالیت های خود را تأمین کنید؟
- مسئولیت های قانونی سازمان ورزشی المپیک شما و هیأت اجرایی آن چیست؟
- چه خطراتی با ورزش شما همراه است؟ چگونه آنها را مدیریت می کنید؟
- در نظام حقوقی کشور شما، چه چیزی سهل انگاری تلقی می شود؟
- آیا نگرانی های ایمنی و سلامت، تأثیری بر سازمان ورزشی المپیک شما دارد؟
- چگونه می توانید از نشان تجاری خود محافظت کنید؟

تصویر صفحه بعد، دستورکار المپیک ۲۰۲۰ را نشان می دهد. دستورکار المپیک ۲۰۲۰ که در سال ۲۰۱۴ به تصویب کمیته بین المللی المپیک رسیده است، نقشه راه راهبردی آینده جنبش المپیک را ترسیم می کند و تأثیر بسزایی بر زمینه عملیاتی هر سازمان ورزشی المپیک دارد.

توصیه های کلیدی

- از جایگاه سازمان ورزشی المپیک خود در جنبش المپیک آگاه باشید.
- از نقش سازمان ورزشی المپیک خود در توسعه و اجرای سیاست های ورزشی آگاه باشید.
- زمینه عملیاتی خود را سالانه مورد بازبینی قرار دهید.
- در صورت لزوم، عملکرد سازمان ورزشی المپیک خود را پس از بازبینی، تنظیم کنید.
- از پیامدهای دستورکار المپیک ۲۰۲۰ برای سازمان ورزشی المپیک خود، آگاه باشید.

عنوان مثال، بر طبق قانون بوسمن جابجایی کارگران میان کشورهای اتحادیه اروپا آزاد است و بنابراین بسیاری از سازمان های ورزشی المپیک قاره اروپا تحت تأثیر این قانون قرار دارند.

• قوانین مربوط به مواد مخدر و دوپینگ

قوانینی در مورد استفاده از مواد ممنوعه.

• قوانین مالکیت معنوی

قوانینی که حفاظت از نشان تجاری یک سازمان را ضمانت می کند و در فصل ۵ مورد بحث قرار خواهند گرفت.

• قوانین ایمنی و سلامت

قوانین ایمنی و سلامت که به ارائه چارچوبی برای عملکرد ایمن سازمان ورزشی المپیک و فعالیت های ارائه شده آن می پردازد.

• قوانین مربوط به بدگویی، تهمت و افترا

قوانین مربوط به حفاظت از حیثیت شخص

• قوانین مربوط به تمامیت

قوانینی در مورد حفاظت از ورزشکاران، آزار جنسی و مبارزه با فساد، که جملگی یکپارچگی سازمان ورزشی المپیک را تضمین می کنند.

ممکن است این تصور وجود داشته باشد که این قبیل نگرانی های حقوقی بیشتر مربوط به حوزه های قضایی با ماهیت حقوقی پیچیده و دادخواهانه است. با این حال، مهم است که سازمان ورزشی المپیک همواره درک درستی از چارچوب های قانونی حوزه عملیاتی خود داشته باشد؛ به ویژه برای هیئت اجرایی و اعضای آن بسیار حیاتی است که از مسئولیت های مدنی بالقوه ای که با آن روبرو هستند، آگاهی داشته باشند.

تأثیر زمینه عملیاتی

آشنایی با زمینه عملیاتی سازمان ورزشی المپیک که در آن فعالیت دارید، مهم است زیرا کشور، منطقه، شهر یا محلی که سازمان ورزشی المپیک در آن مستقر است عواملی را پدید می آورند که بر نحوه مدیریت سازمان ورزشی المپیک شما تأثیر می گذارد. از آنجا که ثبات این عوامل، امری بعید به نظر می رسد بنابراین ممکن است لازم باشد نحوه مدیریت و هدایت سازمان خود را تغییر دهید. برای حصول اطمینان از مدیریت اثربخش در سازمان ورزشی المپیک، به طور مرتب سؤالات ذیل را از خود پرسید:

- میزان توجه دولت به ورزش چقدر است؟ این میزان از توجه، چگونه در سیاست های دولت مشهود است؟
- چه ارتباطی میان سازمان ورزشی المپیک و دولت شما وجود دارد؟
- آیا سازمان ورزشی المپیک شما فرصتی برای مشارکت در سیاست گذاری و قانون گذاری ورزشی در ناحیه/ منطقه و کشور متبوع شما دارد؟
- چگونه اهداف سازمان ورزشی المپیک شما به تحقق اهداف ورزشی دولت شما کمک می کند؟ واکنش سازمان ورزشی المپیک شما در قبال تغییرات در دولت یا اهداف دولت چیست؟
- آیا رابطه همکاری میان سازمان های ورزشی و مقامات دولتی، موضوع توافق نامه های جامع یا موقت است؟

دستور کار المپیک ۲۰۲۰

پیامدهای آن در جدول ۱-۱ آورده شده است. این موارد فقط برخی از پیامدهای دستور کار المپیک ۲۰۲۰ برای سازمان‌های ورزشی المپیک است. اگرچه ماهیت و اهمیت بسیاری از این پیامدها بر اساس نوع سازمان متفاوت خواهد بود، انتظار می‌رود کلیه سازمان‌های ورزشی المپیک توصیه‌های اجباری مانند تبعیت از اصول اساسی حکمروایی مطلوب و اشاعه آموزش بر پایه ارزش‌های المپیک را به کار گیرند. آگاهی از توصیه‌های دستور کار المپیک ۲۰۲۰ و چگونگی تأثیر آنها بر عملکرد سازمانی برای هر سازمان ورزشی المپیک ضرورت دارد.

برای کسب اطلاع بیشتر در مورد دستور کار المپیک ۲۰۲۰، لطفاً به www.olympic.org/olympic-agenda-2020 مراجعه نمایید.

دستور کار ۲۰۲۰، نقشه راه راهبردی آینده جنبش المپیک را ترسیم می‌کند و تأثیر بسزایی بر چارچوب عملیاتی هر سازمان ورزشی المپیک دارد. دستور کار المپیک ۲۰۲۰، به منظور ارائه تصویری روشن از آینده جنبش المپیک تدوین شده است. در مجموع ۱۴ گروه کاری به سرپرستی اعضای کمیته بین‌المللی المپیک و متشکل از ذینفعان جنبش المپیک از جمله عموم مردم، در تدوین دستور کار المپیک ۲۰۲۰ به طور جد مشارکت داشته‌اند. کمیته بین‌المللی المپیک، ۱۲۰۰ ایده دریافتی را با گروه‌های کاری به اشتراک گذاشت. این فرایند منجر به تدوین ۴۰ توصیه شد که "چشم‌انداز روشنی از اینکه به کجا پیش می‌رویم و چگونه می‌توانیم از منحصربه‌فرد بودن بازیها محافظت کنیم و ارزش‌های المپیک را در جامعه تقویت کنیم" ارائه می‌دهد. تعدادی از توصیه‌ها و

جدول ۱.۱. منتخبی از دستور کار المپیک ۲۰۲۰

توصیه	پیامد احتمالی
۱ سازماندهی فرایند پیشنهاد میزبانی (برای بازیهای المپیک) در قالب یک دعوتنامه	از داوطلبان میزبانی بازیها خواسته می‌شود تا پیشنهادی متناسب با نیازهای بلند مدت خود را طراحی و ارائه دهند. این توصیه انعطاف بیشتری در برگزاری بازیها به داوطلبان می‌دهد و نیازهای کشور، زیرساخت‌های ورزشی و سازمان ورزشی المپیک آن را بیشتر مورد توجه قرار می‌دهد.
۵ گنجاندن پایداری را در عملیات روزانه جنبش المپیک	کمیته بین‌المللی المپیک، ذینفعان جنبش المپیک را ترغیب می‌کند تا فعالیت‌های در راستای پایداری را در عملیات روزانه خود اضافه کنند از جمله استفاده از ورزشکاران و نمادهای المپیک در جهت توسعه پایدار.
۱۳ هم‌افزایی حداکثری با ذینفعان جنبش المپیک	لازم است جهت حصول اطمینان از همکاری بی‌وقفه و کاهش هزینه‌ها، هم‌افزایی با ذینفعان جنبش المپیک را به حداکثر رسانند. برای تحقق این امر، بایستی سازمان‌های ورزشی المپیک مختلف مانند کمیته‌های ملی المپیک، فدراسیون‌های ملی و فدراسیون‌های بین‌المللی-به منظور کارآیی و اثربخشی بیشتر، ارتباطات و همکاری نزدیکتری داشته باشند.
۲۲ اشاعه آموزش مبتنی بر ارزش‌های المپیک	کمیته بین‌المللی المپیک با مشارکت جنبش المپیک در راستای گسترش آموزش مبتنی بر ارزش‌های المپیک عمل خواهد کرد. سازمان‌های ورزشی المپیک باید نحوه همکاری در این پروژه‌ها و چگونگی تدوین برنامه‌ها برای حمایت از این طرح را تعیین کنند.
۲۷ تبعیت از اصول اساسی حکمروایی مطلوب	لازم است همه سازمان‌های درون جنبش المپیک از اصول اساسی حکمروایی مطلوب جنبش المپیک و ورزش تبعیت کنند.
۲۸ تبعیت از اصول اساسی حکمروایی مطلوب	کمیته بین‌المللی المپیک برای تسهیل در همکاری بین مقامات ملی یک کشور و سازمان‌های ورزشی المپیک آن، الگویی ترسیم کرده است. این الگو نحوه کارکرد مفهوم "استقلال مسئولانه" را تشریح می‌کند و کمیته‌های ملی المپیک و دولت‌ها را ترغیب می‌کند تا به طور مکتوب حقوق و تعهداتی را که هر یک از طرفین در توسعه ورزش کشور بر عهده دارند را تعریف کنند.
۲۹ تقویت گفتگو با جامعه و درون جنبش المپیک	اولین همایش المپیک در عمل کمیته بین‌المللی المپیک در سال 2018 برگزار شد و در آینده نیز دوباره برگزار خواهد شد. لازم است هر یک از کمیته‌های ملی المپیک، علاوه بر شرکت در همایش‌ها، رویداد مشابهی در سطح ملی در نظر بگیرند و ذینفعان خود را گرد هم آورند.



دستور کار المپیک ۲۰۲۰

۲۰ + ۲۰ توصیه



حکمرانی

ممکن است تعریف حکمروایی دشوار باشد اما تشخیص آن در عمل آسان‌تر خواهد بود. حکمروایی شامل بکارگیری قدرت برای هدایت، کنترل و تنظیم فعالیت‌های درون سازمانی است و بر موضوعات سطح بالای راهبردی، سیاستگذاری، شفافیت و پاسخگویی سروکار دارد. حکمروایی، به اقدامات روزمره ارتباط کمتری دارد که ذاتاً مسئولیت مدیریت عملیاتی است.

کمیته بین‌المللی المپیک، موضع قاطعانه‌ای در ارتباط با نیاز به حکمروایی مطلوب در سازمان‌های ورزشی المپیک اتخاذ کرده است. در سال ۲۰۰۸، ژاک روگ، رئیس وقت کمیته بین‌المللی المپیک، مبانی اصول جهانی حکمروایی مطلوب جنبش المپیک و ورزش (بازدید از تصویر ۱۰۲)، قانون نظارتی ویژه کمک به توسعه حکمروایی مطلوب را ابداع کرد.

این بخش با عنایت به تأثیر فرهنگ، قدرت و سیاست سازمانی در مسیر رهبری سازمان‌های ورزشی المپیک، مفاهیم مرتبط با حکمروایی سازمان‌های ورزشی المپیک را بررسی می‌کند و سپس مبانی را که به تقویت مفهوم حکمروایی می‌پردازند را مورد بحث قرار می‌دهد. این بخش با توضیح اصول جهانی جهانی حکمروایی مطلوب جنبش المپیک و ورزش به پایان می‌رسد.

شناخت حکمروایی

حکمروایی به نظام‌ها و فرایندهایی اطلاق می‌شود که جهت حصول اطمینان از پاسخگویی مناسب همراه با صداقت و صراحت در امر هدایت سازمان طراحی شده‌اند.

حکمروایی می‌تواند شامل بخش‌هایی همچون نحوه انتخاب، نظارت و جایگزینی کمیته‌ها؛ ظرفیت کمیته‌ها برای تدوین و اجرای اثربخش سیاست‌های صحیح و تبعیت اعضا از ساختارها و رویه‌های حاکم بر تعاملات اقتصادی و اجتماعی باشد.

حکمروایی شایسته می‌تواند منجر به مدیریت کارآمد، اثربخش و اخلاقی شود. حکمروایی همه مشکلات موجود در سازمان ورزشی المپیک را حل نمی‌کند، اما ممکن است شرایط موفقیت را فراهم کند و این امکان را به سازمان ورزشی المپیک می‌دهد تا از منابع خود به طور مؤثر بهره‌گیرد و با در نظرگیری کلیه منافع ذینفعان، شانس خود را برای تأمین منابع مازاد افزایش دهد. برای درک بهتر ماهیت حکمروایی در سازمان ورزشی المپیک، موارد ذیل را در نظر داشته باشید:

• فرایندهای حکمروایی

سیاست‌ها و فرایندهای شفاف و مستند که به انعکاس بهترین

شیوه می‌پردازند به حکمروایی سازمان ورزشی المپیک کمک می‌کنند و به عملکرد آن شفافیت و ثبات می‌بخشند. این سیاست‌ها و فرایندها ممکن است مربوط به تصمیم‌گیری، جلسات و تنظیم صورتجلسه؛ اختیارات هیئت اجرایی، کمیته‌ها و کمیسیون‌ها؛ و حوزه و اختیار اجرایی تفویض شده، در میان حوزه‌های دیگر باشد.

• نظارت‌های حکمروایی

به منظور هدایت و تمرکز فعالیت‌های سازمان ورزشی المپیک، لازم است در خصوص مواردی اعم از مأموریت، چشم انداز، ارزش‌ها، اهداف، راهبرد، اهداف عملیاتی، اقدامات عملیاتی کلیدی، مدیریت بحران، تبعیت از قانون، حسابداری و حسابداری مالی، نظام‌های گزارشگری و ارزیابی و فرایندهای بازبینی عملکرد توافق حاصل شود.

• ارزیابی هیئت اجرایی

در صورت لزوم، آموزش منظم توسعه (عکس ۲-۱ را ببینید) برای همه اعضای هیئت اجرایی و کارکنان ممکن است به نفع سازمان ورزشی المپیک باشد. با این حال، این مسئله فقط باید با دقت مطرح شود: برخی از افراد ممکن است احساس کنند که آنها قبلاً مهارت‌های لازم برای انجام نقش‌ها و مسئولیت‌های خود را دارند.

• پاسخگویی اعضا

روابط مطلوب میان عضو و ذینفع برای اثربخشی سازمان ورزشی المپیک ضروری است. روابط مبتنی بر شفافیت و پاسخگویی، ارتباطات مناسب داخلی و خارجی، پاسخ سریع به بازخورد و سایر دغدغه‌ها و تهیه گزارش سالانه منتشر شده که جنبه‌هایی از حکمروایی، امور مالی، فعالیت‌ها و عملکرد ورزشی یک سازمان را پوشش می‌دهد، موجب توسعه و رشد می‌شوند. برای دستیابی به حکمروایی بهتر، ممکن است سازمان‌های ورزشی المپیک به برخی از مسائل بپردازند، از جمله:

- شیوه‌های سنتی و منسوخ حکمروایی و روش‌های مدیریت
- مقاومت در برابر تغییر در سازمان (بخش ۵-۱ را ببینید)
- حرفه‌ای‌گری در ورزش که منجر به توقعات بیشتری از سوی ذینفع می‌شود.
- تنش بین کارکنان حقوق‌بگیر و داوطلبان
- عدم توانایی در مقابله و مدیریت بحران (بخش ۳-۱ را ببینید)
- فناوری منسوخ شده
- تعریف مبهم نقش‌ها و
- عدم آگاهی یا عدم درک درست از نقش‌ها و مسئولیت‌های حکمروایی

لازم است حکمروایی سازمان ورزشی المپیک براساس برخی از مضامین اصلی باشد که در مبانی اصول جهانی حکمروایی مطلوب جنبش المپیک و ورزش بیان شده است.

مجموعه کاملی از مضامین در تصویر ۲-۱ مورد بحث قرار گرفته است، اما سه موضوع به طور خاص- پاسخگویی، شفافیت و دموکراسی- برای حصول اطمینان از حکمروایی

همچنین به سهولت دسترسی سازمان ورزشی المپیک به اطلاعات خود اشاره دارد: به عنوان مثال، از طریق گردش در آوردن صورتجلسات بین اعضای خود و انتشار گزارشات در وب سایت سازمان.

دموکراسی

اصل دموکراسی نیاز سازمان ورزشی المپیک را برای تدوین قوانینی جهت انتخاب و جایگزینی اعضای هیئت اجرایی از طریق انتخاباتی آزاد و عادلانه با رعایت قانون، به نمایش می‌گذارد؛ همچنین اطمینان حاصل می‌کند که همه قوانین و رویه‌ها به طور برابر برای کلیه ذینفعان اعمال می‌شود. پیامدهای آن برای جنبش المپیک را می‌توان در شکل ۱-۲ مشاهده کرد؛ در بخشی با عنوان ساختارها، مقررات و روند دموکراتیک از مبانی اصول جهانی حکمروایی مطلوب جنبش المپیک و ورزش مورد بحث قرار می‌گیرد. اطلاعات بیشتر در مورد این اصول را می‌توان در مبانی اصول جهانی حکمروایی مطلوب جنبش المپیک و ورزش یافت که در وب سایت کمیته بین‌المللی المپیک موجود است. اگرچه این اصول برای هر سازمان ورزشی المپیک قابل اجرا است، اما ضرورت دارد که اصول یاد شده متناسب با سازمان ورزشی المپیک شما و چارچوب عملیاتی که در آن فعالیت دارید، معرفی و به کار گرفته شوند.

هرگونه بحث در مورد حکمروایی را بایستی بیشتر به عنوان راهنمای بهبود عملکرد در نظر گرفت تا به عنوان مجموعه قوانینی که سازمان باید از آنها پیروی کند. اثربخشی سازمان ورزشی المپیک با بکارگیری اصول به طریقی که برای فرهنگ و نظام‌های قدرت درون سازمان قابل قبول باشد، به بهترین شکل بهبود می‌یابد.

سازمان ورزشی المپیک ضروری است تا بهترین روش‌ها را دنبال و منعکس کنند.

پاسخگویی

پاسخگویی به معنی وظیفه فرد، نهاد یا سازمان در توضیح آنچه انجام شده است و دلیل انجام آن؛ پاسخگویی در قبال فعالیت‌ها و اقدامات خود و نتایج فعالیت‌های خود را به طور شفاف منتشر کند. درون جنبش المپیک، پاسخگویی به این معنی است که همه نهادها، چه به صورت منتخب و چه منصوب، در مقابل اعضای سازمان مادر خود و در موارد خاص، در برابر ذینفعانی مانند آژانس‌های تأمین اعتبار پاسخگو باشند.

به ویژه، ضروری است هیئت اجرایی در برابر مجمع عمومی سازمان ورزشی المپیک پاسخگو باشد. مدیریت بایستی در برابر هیئت اجرایی پاسخگو باشد و کارمندان لازم است در برابر مدیریت پاسخگو باشند. هر سازمان ورزشی المپیک باید استانداردها و فرایندهای پاسخگویی کافی را در دست داشته باشد و بایستی اطمینان حاصل کند که به طور مداوم کنترل و نظارت می‌شود. علاوه بر این، باید اهداف و مقاصد مشخص و قابل اندازه‌گیری برای هیئت اجرایی، مدیریت و کارکنان خود تعیین کند و باید ابزارهای مناسب برای ارزیابی را فراهم کند.

شفافیت

شفافیت، یکی از ابعاد اصلی پاسخگویی و به معنای گشودگی است. به عبارت دیگر، حصول اطمینان از عملکرد سازمان ورزشی المپیک به گونه‌ای که مشاهده اقدامات آن و درک دلایل انجام آنها برای دیگران آسان باشد. شفافیت



پاسخگویی اشاره به تعهدات یک فرد، نهاد یا سازمان برای پذیرش مسئولیت فعالیتها و اقدامات خود دارد.

فرهنگ سازمانی

- استفاده از نام یا نام خانوادگی هنگام خطاب مقامات ارشد
- استفاده از کلمات اختصاری مانند کمیته بین‌المللی المپیک و آژانس جهانی مبارزه با دوپینگ که نشان می‌دهد برخی از موضوعات به قدری شناخته شده‌اند که می‌توان به اختصار به آنها اشاره کرد.
- تجلیل از کارمندان، رویدادهای اجتماعی ویژه داوطلبان و اعلام تیم‌ها برای رویدادهای مهم
- چیدمان دفتر، شرایط و قدمت ساختمان و لباس فرم، جوایز و عروسک‌های آن
- این عوامل شناسایی قوانین نانوشته یک سازمان و آنچه را که مهم می‌شمارد را ممکن می‌سازد.

فرهنگ سازمانی بر نحوه تخصیص منابع تأثیر می‌گذارد و توضیحاتی در مورد چرایی برخی از تصمیم‌گیری‌ها ارائه می‌دهد، برای مثال چرا برخی از گروه‌ها اهمیت بیشتری نسبت به سایر گروه‌ها دارند و چرا برخی از کارکنان ارتقاء می‌یابند در حالی که برخی دیگر نه. یک سرمربی موفق ممکن است بتواند در مقابل هیئت اجرایی به گونه‌ای رفتار کند که برای مدیر ارشد اجرایی قابل قبول نباشد و اگر هیئت اجرایی ورزش قهرمانی را مهمترین هدف سازمان ورزشی المپیک قلمداد کند، ممکن است بودجه برنامه‌های توسعه به تیم‌های قهرمانی منتقل شود. درک فرهنگ سازمانی و به کار بستن آن در تنظیم فعالیت‌های مدیریتی خود، اثربخشی شما و سازمانتان را افزایش می‌دهد.

فرهنگ سازمانی به فرضیات و باورهای اعضا نسبت به یک سازمان و نحوه تأثیر این فرضیات و باورهای جمعی بر رفتار فردی اعضا اشاره دارد. روش‌هایی که اعضای سازمان بوسیله آن داوطلبان را ارزشیابی می‌کنند، به اعضای هیئت اجرایی می‌پردازند و به المپیزم باور دارند، جملگی نمونه‌هایی از فرهنگ سازمانی است.

فرهنگ سازمانی اهداف و مقاصد یک سازمان را شکل می‌دهد. به عنوان مثال، اهداف مربوط به آزمایش مواد مخدر بر این فرض استوار هستند که سازمان ورزش عاری از مواد مخدر را ارج می‌نهد. فرهنگ سازمانی همچنین بر روابط موجود در سازمان تأثیر می‌گذارد زیرا تعیین می‌کند چه کسی و چه چیزی از اهمیت بالایی برخوردار است. به عنوان مثال، تعامل با دبیر هیئت اجرایی ممکن است ارزشمندتر از تعامل با رئیس تلقی شود زیرا دبیر جریان اطلاعات را در داخل سازمان کنترل می‌کند.

اگرچه درک و فهم فرهنگ سازمانی ممکن است دشوار باشد زیرا دیدن آن غالباً دشوار است، اما می‌توان با در نظر گرفتن موارد ذیل تصویری از آنچه ممکن است باشد ایجاد کرد.

- داستان‌هایی درباره رفتار اعضا در مجامع عمومی یا ارزش تصمیماتی که اعضای منتخب هیئت اجرایی اتخاذ کرده‌اند.
- انتخاب سخنگویان سازمان؛
- استفاده از نشان تجاری بر روی پوسترها، جزوات و تبلیغات که نشان دهنده حرفه‌ای‌گری و تصویر سازمانی است.

۰۲۰



یک نمونه از فرهنگ سازمانی استفاده از نشان‌های تجاری است که می‌تواند به یک سازمان در ارائه حرفه‌ای‌گری و تصویر سازمانی کمک کند.

قدرت از شش منبع اصلی نشأت می‌گیرد: تعداد، موقعیت، شخصیت، منابع، مهارت‌ها و قدرت نه گفتن

قدرت

تأثیر افراد و گروه‌ها در تصمیم‌گیری بستگی به قدرت نسبی دارد که تصور می‌شود آنها در داخل سازمان دارند. اعضای منتخب هیئت اجرایی می‌توانند اصرار نمایند که کارمندان حقوق بگیر، تصمیمات متخذه آنها را اجرا کنند، زیرا اعضای هیئت اجرایی مسئول نهایی تصمیم‌گیری در بیشتر سازمان‌های ورزشی المپیک هستند. با این حال، اگر این تصمیمات مغایر با خواسته‌های نهادهای تأمین مالی باشد، نهاد تأمین مالی می‌تواند تصمیم را نقض کند.

نیرو از شش منبع اصلی نشأت می‌گیرد:

• تعداد

اعضاء می‌توانند به اتفاق و به صورت سازمان‌یافته در جهت تغییر یک سیاست رأی هماهنگ دهند، حتی اگر هیئت اجرایی منتخب نظر مخالف داشته باشند.

• موقعیت

مدیر ارشد اجرایی قدرتمندتر از کارمندان اداری است و هیئت منتخب قدرتمندتر از هر عضو دیگری است- یا باید باشد.

برخی از جایگاه‌های نه چندان واضح را نیز می‌توان قدرتمند دانست: به عنوان مثال دستیار شخصی مدیر ارشد اجرایی، که دسترسی به مدیر ارشد اجرایی را کنترل می‌کند.

• شخصیت

برخی از افراد در درون سازمان‌ها صرفاً به دلیل اینکه چه کسی هستند و چگونه رفتار می‌کنند، قدرتمند هستند.

• منابع

قدرت می‌تواند از کنترل منابعی مانند پول، داوطلبان، تجهیزات و امکانات ناشی شود.

• مهارت‌ها

قدرت می‌تواند ناشی از دانش یا توانایی‌هایی باشد که در یک سازمان محدود است. به عنوان مثال شخصی که مهارت راه‌اندازی قطعه جدیدی را دارد. اگر چه این قدرت فقط تا زمانی که تخصص مورد نیاز باشد، پابرجاست.

• امتناع

یک سازمان برای پیگیری تصمیمات و رهنمودها به حسن نیت داوطلبان و کارکنان خود متکی می‌باشد. داوطلبان و کارکنان می‌توانند با امتناع از انجام آنچه از آنها خواسته

شده، اعمال قدرت کنند.

در یک سازمان ورزشی المپیک، درک اینکه قدرت در دست کیست و چرا قدرت در دست آن فرد است، مفید است. نحوه توزیع و اعمال قدرت، نه صرفاً به روشی که افراد یا گروه‌های دارای بیشترین قدرت می‌توانند سمت و سوی راهبردی سازمان ورزشی المپیک را تعیین کنند بلکه به چندین روش بر روی سازمان ورزشی المپیک تأثیر می‌گذارد. به عنوان مثال، مجمع عمومی سازمان ورزشی المپیک می‌تواند به طور اثر بخشی با رأی مخالف نسبت به تغییرات پیشنهادی، مانع معرفی یک سیاست شود.

به همین ترتیب، صاحبان قدرت می‌توانند تعیین کنند چه کسی و چه چیزی منابع را بدست آورد و بنابراین چه فعالیت‌ها و برنامه‌هایی را می‌توان توسعه داد. قدرت همچنین بر افرادی که در فرایند تصمیم‌گیری سازمان ورزشی المپیک نقش دارند تأثیر گذار است- حتی تا جایی که بر انتخاب اعضای هیئت اجرایی تأثیر بگذارد.

در نهایت، صاحبان قدرت تعیین می‌کنند که چه رفتارهایی قابل قبول تلقی می‌شود. به عنوان مثال، اگر سرمربی با هیئت اجرایی ارتباط خوبی برقرار نکند، این شبهه را برای دیگران به وجود می‌آورد که آنها نیز نیازی به برقراری ارتباط خوب با هیئت اجرایی ندارند.

تصویر موجود در صفحه بعد، اصل دوم مبانی اصول جهانی حکمروایی مطلوب کمیته بین‌المللی المپیک برای جنبش المپیک و ورزش را بیان می‌کند.

توصیه‌های کلیدی

- به طور منظم درباره ساختارهای حاکم بر سازمان ورزشی المپیک خود سؤالات اساسی بپرسید.
- دریابید چگونه سازمان ورزشی المپیک شما پاسخگویی، شفافیت و دموکراسی را به نمایش در می‌آورد.
- بدانید که ارزش سازمان ورزشی المپیک در چیست و این موضوع چگونه بر فرهنگ آن تأثیر می‌گذارد.
- آگاهی داشته باشید که قدرت سازمان ورزشی المپیک شما نزد کیست و چگونه این امر بر حاکمیت سازمانتان تأثیر می‌گذارد.

مبانی اصول جهانی حکمرانی مطلوب جنبش المپیک و ورزش

- مشارکت، حضور و مراقبت از ورزشکاران
- روابط هماهنگ با دولت‌ها ضمن حفظ استقلال
- جدول ۱-۲ مقابل، مضمون دوم را با جزئیات بیشتری بیان می‌کند.
- اصول فوق مستلزم آن است که سازمان‌های ورزشی المپیک عضویت خود را تبیین و مقرراتی را تنظیم کنند که بر اساس آن سازمان اداره و مدیریت شود. این اصول همچنین می‌کوشند تا به تعدادی از مواردی که حاکمیت را تضعیف می‌کنند، پردازد- به عنوان مثال، تضاد منافع (مراجعه به بخش ۱-۳). همچنین بر لزوم برگزاری انتخابات منظم و ابراز عقاید و مشارکت اعضاء در روند تصمیم‌گیری تأکید می‌کند. اگر سازمان ورزشی المپیک شما از این اصول پیروی کند، شاید اطمینان حاصل کنید که سازمانتان به خوبی اداره می‌شود.

www.olympic.org/integrity/universal-principles-for-integrity

به دنبال بحث و گفتگو بین اعضای کمیته بین‌المللی المپیک، کارکنان این کمیته و نمایندگان فدراسیون‌های بین‌المللی، کمیته‌های ملی المپیک و انجمن‌های عضو مربوطه در سال ۲۰۰۸، مبانی اصول جهانی حکمرانی مطلوب جنبش المپیک و ورزش مبنی بر حصول اطمینان و حفاظت از استقلال ورزش و جنبش المپیک ابداع شد. در طول مباحث، توافق شد که حکمرانی مطلوب نقش حیاتی در توجیه و ادعای خودمختاری دارد که منجر به توسعه اصول ذیل می‌شود تا به عنوان قالبی برای تمام سازمان‌های ورزشی در نظر گرفته شود. این قالب شامل هفت مضمون مؤثر بر حکمرانی سازمان ورزشی المپیک می‌گردد:

- چشم‌انداز، مأموریت و راهبرد
- ساختارها، مقررات و روند دموکراتیک
- بالاترین سطح صلاحیت، صداقت و استانداردهای اخلاقی
- پاسخگویی، شفافیت و کنترل
- همبستگی و توسعه

۰۲۲



علاوه بر هیئت اجرایی، نشست مسئول تصمیمات اصلی کمیته بین‌المللی المپیک است.

جدول ۱-۲: مضمون-۲ ساختارها، مقررات و روند دموکراتیک

مضمون	عناصری که باید در نظر گرفته شود.
۲۰۱ • ساختارها	• کلیه سازمان‌های ورزشی جنبش المپیک و ورزش باید مبتنی بر مفهوم عضویت در نهادهایی باشند که براساس قوانین قابل اجرا بنا نهاده‌اند. • ضرورت دارد اعضای سازمان‌های ورزشی متشکل از اشخاص حقیقی یا حقوقی باشند که سازمان را تشکیل می‌دهند و در شکل‌گیری اراده سازمان سهیم هستند. • ذینفعان سازمان شامل کلیه اعضای تشکیل‌دهنده سازمان و همچنین کلیه نهادهای خارجی که در آن دخیل هستند و با سازمان ارتباط یا در آن منفعتی دارند.
۲۰۲ • قوانین گویا	• کلیه مقررات هر سازمان و نهاد حاکمیتی شامل اما نه محدود به اساسنامه‌ها/ قوانین و سایر مقررات اجرایی باید روشن، شفاف، آشکار، منتشرشده و سهل‌الدسترس قرار گیرد. • مقررات شفاف، اجازه درک و قابلیت پیش‌بینی می‌دهد و حکمروایی مطلوب را تسهیل می‌کند. • لازم است روند اصلاح مقررات نیز روشن و شفاف باشد.
۲۰۳ • نهادهای حاکمیتی	• ضروری است ابعاد نهادهای حاکمیتی متناسب و سازگار با اندازه سازمان‌های ورزشی باشد. • لازم است وظایف و مسئولیت‌های نهادهای حاکمیتی به وضوح در قالب قوانین قابل اجرا تبیین شود و در حد لازم تنظیم و مورد بازبینی قرار گیرد. • نهادهای حاکمیتی بایستی برای کمک به سازمان‌های ورزشی در انجام وظایفشان، حق ایجاد کمیته‌های ثابت یا موقت با مسئولیت‌های خاص را داشته باشند. • سازمان باید معیارهای قابل اعتماد و مناسبی را برای انتخاب یا انتصاب اعضای نهادهای حاکمیتی تنظیم و اتخاذ کند تا سطح بالایی از صلاحیت، کیفیت و حکمروایی مطلوب را تضمین کند.
۲۰۴ • نمایندگان نهادهای حاکمیتی	• ضروری است اعضای سازمان در نهادهای حاکمیتی، نمایندگی داشته باشند. • باید مراقبت‌های ویژه‌ای برای حفاظت و حضور گروه‌های اقلیت صورت پذیرد.
۲۰۵ • روندهای دموکراتیک	• لازم است فرایندهای دموکراتیک همانند انتخابات با قوانینی روشن، شفاف و عادلانه اداره شود.
۲۰۶ • انتصابات نهادهای متبوع	• ضرورت دارد مسئولیت‌ها بین نهادهای مختلف مانند مجمع عمومی، هیئت اجرایی، کمیته‌ها یا نهاد انضباطی به روشنی توزیع شود. • لازم است توازن قدرت بین نهادهای مسئول مدیریت، نظارت و کنترل سازمان‌های ورزشی برقرار باشد. • اصل کنترل و تعادل.
۲۰۷ • تصمیم‌گیری	• همه اعضای سازمان‌های ورزشی حق دارند از طریق مجاری ذیربط نظر خود را در مورد موضوعات در دستورکار بیان کنند. • اعضاء حق رأی دارند و می‌توانند از حق خود به شکل مناسبی استفاده کنند، همانطور که در آئین نامه نهادهای حاکمیتی تبیین شده است. • بایستی نهادهای تصمیم‌گیرنده قبل از تصمیم‌گیری، آگاهی کاملی از کلیه اطلاعات مربوطه داشته باشند. • لازم است نهادهای سازمان ضمن آگاهی از وظایف و تعهدات خاص خود به طور منظم ملاقات کنند (به عنوان مثال، در صورت امکان برگزاری مجمع عمومی سالانه توصیه می‌شود).
۲۰۸ • تعارض منافع	• به عنوان یک اصل کلی، اعضای نهادهای تصمیم‌گیری باید در تصمیم‌های خود مستقل باشند. • فردی که دارای نفع شخصی یا کاری در موضوع مورد بحث باشد نبایستی در تصمیم‌گیری نقش داشته باشد. • برای جلوگیری از هرگونه تضاد منافع، رویه‌های مناسبی باید ایجاد شود.
۲۰۹ • انتخاب یا تمدید اعضای هیئت اجرایی به طور منظم	• بایستی مدت زمان تصدی مسئولیت از قبل تعیین شود تا امکان انتخاب/ تجدید اعضای هیئت اجرایی به طور منظم (برای مثال هر چهار سال یکبار) فراهم شود. • ضروری است دسترسی به نامزدهای جدید توصیه شود.
۲۰۱۰ • تصمیمات و درخواست تجدید نظر	• هر عضو متأثر از تصمیم انضباطی اتخاذ شده توسط سازمان ورزشی متبوع، باید امکان ارائه درخواست تجدید نظر به نهادی مستقل در حوزه حقوق ورزشی را داشته باشد. • هنگام تصمیم‌گیری علیه یک عضو، لازم است توجه ویژه‌ای به تعادل کافی بین شفافیت و محافظت از حریم خصوصی فرد داده شود.

حکمرانی در عمل



حکمرانی مطلوب به نظام‌های قدرتمند کنترل متکی است.

المپیک و محیطی که در آن فعالیت می‌کند، اساسنامه‌ها منسوخ شده و متناسب با اهداف نباشند. لازم است هیئت اجرایی اطمینان حاصل کند که اساسنامه حداقل هر چهار تا پنج سال یکبار ارزیابی می‌شود تا از همخوانی آن با شرایط حاضر سازمان مطمئن گردد. همچنین ضروری است مشاوره حقوقی مناسبی را برای حصول اطمینان از در برگرفتن کلیه مسئولیت‌های سازمان ورزشی المپیک و مطابقت با قوانین مربوطه جاری به کار بندد.

هیئت اجرایی و حاکمیت

مجمع عمومی که در برخی کشورها با عنوان مجمع عمومی سالانه نیز از آن یاد می‌شود، عالی‌ترین مرجع تصمیم‌گیری در سازمان ورزشی المپیک است و هیئت اجرایی در قبال آن پاسخگو است. بدین ترتیب، هیئت اجرایی مسئول اجرای تصمیمات متخذه مجمع عمومی، ارائه راهنمایی و اجرای راهبرد سازمان ورزشی المپیک است.

همانطور که قبلاً توضیح داده شد، حاکمیت ارتقاء می‌یابد چنانچه بین هیئت اجرایی سازمان ورزشی المپیک و کارکنان آن تفکیک روشنی وجود داشته باشد. در حالت مطلوب، مدیریت روزانه سازمان از وظایف هیئت اجرایی نیست و اتفاقاً بایستی به کارمندان یا داوطلبانی که مسئولیت اجرای تصمیمات هیئت اجرایی را عهده دارند، تفویض شود. در صورت امکان، سازمان ورزشی المپیک باید یک نفر مسئول پرسنل (دیپلرک)، مدیر ارشد اجرایی یا معادل آن) و همچنین متخصص اداری پشتیبانی در بخش‌هایی مانند مالی یا حقوقی داشته باشند تا بتواند هیئت

در این بخش نحوه حاکمیت سازمان ورزشی المپیک بررسی می‌شود. این امر نیاز به اسناد حاکمیتی یا اساسنامه و نیز نقش هیئت اجرایی را مورد توجه قرار داده و بر لزوم انتخابات شفاف و دموکراتیک تأکید می‌کند. به دنبال آن، بحث در مورد اصول و روش‌های مدیریت بحران، دغدغه‌ای که احتمالاً بر افراد دخیل در هدایت سازمان ورزشی المپیک به طور مستقیم تأثیر می‌گذارد. بخش با توضیحی در خصوص سیاست تضاد منافع‌های و لز پایان می‌یابد.

اسناد و قوانین اساسی حکمروایی

همه سازمان‌های ورزشی المپیک مطابق با مجموعه قوانینی هدایت می‌شوند که به عنوان اساسنامه یا اساسنامه از آن یاد می‌شود. این اساسنامه تعیین می‌کند که این مؤسسه چگونه باید امور خود را اداره کند. عناصر کلیدی اساسنامه اکثریت سازمان‌های ورزشی المپیک عبارتند از:

- اهداف و مقاصد
 - جزئیات عضویت (و بنابراین چه کسی واجد شرایط رأی دادن در مجمع عمومی است)
 - قوانین پذیرش، تعلیق و حذف اعضاء
 - جزئیات مربوط به توالی جلسات
 - وظایف مجمع عمومی، مانند:
 - انتخابات اعضای هیئت اجرایی و ترتیب آنها
 - تصویب گزارش سالانه سال قبل
 - تصویب حساب‌های سالانه حسابرسی شده مربوط به سال قبل
 - انتصاب حسابرسان
 - نقش‌ها و مسئولیت‌های نهادهای اصلی، از جمله مجمع عمومی، هیئت اجرایی، هر یک از اعضای هیئت اجرایی و مدیر ارشد اجرایی، در صورت وجود
 - انحلال
 - نحوه اصلاح اساسنامه
 - نحوه حل و فصل اختلاف‌ها
- اساسنامه، سازمان ورزشی المپیک را ملزم به تشکیل جلسه عمومی می‌کند که در آن اعضاء، رئیس/مسئول و سایر اعضای هیئت اجرایی را که از نظر قانونی مسئول پیشبرد فعالیت‌ها و هدایت راهبردی سازمان می‌باشند را انتخاب می‌کنند. اساسنامه‌ی بسیاری از سازمان‌ها ده‌ها سال قدمت دارند. ممکن است به دلیل تغییر در قانون، شرایط سازمان ورزشی

ضروری است اعضای هیئت اجرایی وظایف قانونی، مسئولیت‌ها و تعهدات خود را بشناسند.

در عمل، در بسیاری از هیئت‌های اجرایی بزرگ، یک حلقه داخلی به طور طبیعی پدیدار و در کلبه تصمیم‌گیری‌ها پیشرو می‌شود. این گروه کوچکتر ممکن است رسماً به عنوان یک هیئت اجرایی برای اهداف اضطراری تشکیل شده، اما ممکن است با گذشت زمان کنترل اثربخش تمام تصمیمات را در دست گیرد.

ممکن است یک هیئت اجرایی بزرگ ارتباطات را دشوار کند. تشریفات جلسه رسمی به کاهش تبادل آزادانه نظر و گفتگوی سالم و افزایش احتمال بحث و جدل یا نقض دستورهای صادر شده می‌انجامد. با وجود این، ممکن است سازمان ورزشی المپیک شما به هیئت اجرایی بزرگ‌تری نیاز داشته باشد تا دیدگاه گروه‌های اقلیت یا مناطق مختلف در آن منعکس شود. در این هنگام، سازمان ورزشی المپیک باید سعی در تضمین این مسئله داشته باشد که همه اعضا فرصت بحث در مورد سیاست‌ها و مسائل مختلف را خواهند داشت.

اجرایی و مسئول پرسنل را کمک کند. ضروری است اعضای هیئت اجرایی وظایف قانونی، مسئولیت‌ها و تعهدات خود را بشناسند.

اعضای هیئت اجرایی باید درک درستی از وظایف قانونی، مسئولیت‌ها و تعهدات خود داشته باشند و دانش کافی در زمینه روش‌های متعدد بهبود حاکمیت در سازمان ورزشی المپیک به منظور مدیریت و کاهش خطر در عملیات روزانه و تصمیم‌گیری‌هایشان داشته باشد. به همین ترتیب، باید از مهارت‌ها و تجربیات لازم برای تصمیم‌گیری‌های راهبردی برخوردار باشند.

آموزش اعضای جدید هیئت اجرایی همانند همه کارکنان جدید، به‌ویژه آن دسته از اعضای جدید هیئت اجرایی که احتمالاً شناخت کمی از وظایف قانونی خود دارند، کمک می‌کند تا تعهدی را که به واسطه شغلشان بر عهده دارند و راهکارهای به کار گرفته شده در اداره امور سازمان ورزشی المپیک را بشناسند.

داشتن قوانین مشخص در مورد اینکه چه کسی می‌تواند پذیرفته یا از لیست ثبت نام اعضا حذف شود، دموکراسی را تقویت می‌کند. این قوانین معمولاً شامل انتخابات دموکراتیک است. فرایندی که در آن فهرست اسامی اعضای هیئت اجرایی پس از گزینش به صورت مکتوب در می‌آید و برای همه افرادی که مجاز به رأی دادن هستند، ارسال می‌شود؛ فرایندی روشن و عادلانه برای نامزد کردن داوطلبان. چنین سازمانی معمولاً بایستی تلاش‌های منطقی برای تشویق اعضا به رأی دادن در انتخابات انجام دهد و نتایج انتخابات را به طور گسترده به اطلاع همه اعضا برساند. این امر، اقدام خوبی برای انتصاب اعضای هیئت اجرایی برای مدت زمان معین و محدود و داشتن محدودیت‌های زمانی است. انتصاب مجدد نباید خودسرانه انجام شود.

اندازه هیئت اجرایی

انتخاب یک هیئت بزرگ متشکل از ۱۵ نفر یا بیشتر ممکن است به یک سازمان این امکان را بدهد تا گروهی از افراد با پیشینه‌ها، دیدگاه‌ها و مهارت‌های متنوع را گرد هم آورد، اما ممکن است به این معنی نیز باشد که فرایندهای تصمیم‌گیری طولانی‌تر و به طور فزاینده‌ای موجب ناکارآمدی و نارضایتی می‌شوند و همچنین برخی از اعضا هیئت اجرایی ممکن است از بحث خارج شوند.

مشارکت اعضا

هیئت اجرایی باید ارتباط فعالانه‌ای با تمام اعضای سازمان ورزشی المپیک داشته باشد و بایستی وقت و تلاش خود را برای توسعه و تقویت این روابط صرف کند تا اطمینان حاصل کند که نماینده همه اعضای خود است و نه فقط اعضای هیئت اجرایی.

این امر با حصول اطمینان از ارتباط منظم و شفاف راهبردها، سیاست‌ها، انتخابات و موارد دیگر و از طریق برگزاری جلسات مقطعی و آزاد هیئت اجرایی که اعضا ممکن است در آن شرکت کنند، محقق می‌شود. هر دو این روش‌ها تضمین می‌کنند که اعضا فرصتی برای شنیده شدن صدایشان دارند. حکمروایی مطلوب به رهبری سالم، پاسخگویی و نظام‌های قدرتمند کنترل متکی است. سازمان‌های ورزشی المپیک که در پی اصول حکمروایی مطلوب هستند، شانس خود را در تأمین مؤثر و اثربخش نیازهای اعضا و ذینفعان اصلی خود افزایش می‌دهند.

مدیریت خطر

هر فرد دست‌اندرکار در سازمان ورزشی المپیک، وظیفه دارد برای توسعه سازمان دست به خطرات معقول و منطقی بزند. با این حال، برای اطمینان از منطقی و خردمندانه بودن خطرات، بایستی سازمان ورزشی المپیک تضمین کند که

تنها به یک منبع بودجه متکی است؟ جایگزینی این منبع بودجه تا چه حد آسان خواهد بود؟ چنانچه سرمایه‌گذار اصلی، حمایت خود را قطع کند چه اتفاقی می‌افتد؟

• خط مشی و راهبرد

خطرات مربوط به خط مشی و راهبرد از داخل و خارج سازمان ورزشی المپیک نشأت می‌گیرد. این سازمان ممکن است سیاستی در پیش گیرد که منجر به خطر شود، مانند ارتباط ضعیف با ذینفعان، یا ممکن است تحت‌الشعاع تغییر سیاست دولت نسبت به تربیت بدنی در مدارس یا نقش ورزش در جامعه قرار گیرد. آیا سازمان ورزشی المپیک شما راهبرد مناسبی برای منابعی که کنترل می‌کند و خدماتی که باید ارائه دهد، دارد؟

• عوامل خارجی

همانطور که در بالا توضیح داده شد، محیط خارجی سازمان ورزشی المپیک تأثیر بسزایی بر عملکرد آن دارد. از سؤالات پیشنهادی بخش ۱-۱ برای ارزیابی خطرهای محیط خارج از سازمان استفاده کنید.

• عملکرد اثربخش

روش عملکرد سازمان ورزشی المپیک ممکن است باعث ایجاد خطرهای مثل محروم شدن از حمایت مالی، از دست دادن عضویت، استفاده نادرست از منابع یا استخدام کارکنان و داوطلبان بی‌کفایت شود. آیا سازمان ورزشی المپیک شما راهبردی مناسب و شفاف برای رسیدن به اهدافش دارد؟ آیا اصول و قواعد عملیاتی مناسبی از این راهبرد حمایت می‌کنند؟

• تدبیر و اعتبار مالی

استفاده اثربخش از دارایی‌ها برای نیل به اهداف موردنظر، مسئولیتی اخلاقی برای سازمان ورزشی المپیک است. آیا سازمان ورزشی المپیک شما از رویه‌های مالی پیروی می‌کند؟ آیا این رویه‌ها به طور رسمی مستند هستند؟ آیا سازمان ورزشی المپیک شما کنترل مالی مناسبی دارد و آیا تضمین می‌کنید که مقامات نمی‌توانند مانع این کنترل شوند؟ آیا سازمان می‌تواند تمام درآمد و هزینه خود را محاسبه کند؟ آیا سازمان ورزشی المپیک شما حساب‌های حسابداری شده را به اعضاء و ذینفعان خود ارائه می‌دهد؟

• مخاطرات حقوقی

طریقه تشکیل سازمان ورزشی المپیک تا حد زیادی میزان تعهد قانونی را که به عنوان یک نهاد حقوقی مستقل متحمل می‌شود و نیز میزان متناظری از مسئولیت شخصی که هر یک از اعضاء یا اعضای هیئت اجرایی دارند را مشخص می‌کند. علاوه بر این، بهتر است که یک کارشناس حقوقی همه قراردادهای منعقد شده با سازمان ورزشی المپیک را بررسی کند تا از تشخیص صحیح مخاطرات حقوقی اطمینان حاصل شود. کلیه

رویه‌های کلی آن شامل نیاز به مدیریت خطر می‌شود. مدیریت خطر فرایندی کاملاً صریح است اما لحاظ شدن آن در وظایف و مسئولیت‌های هیئت اجرایی، اجرای صحیح آن را تضمین می‌کند.

امکان دارد روش‌های مدیریت خطر این سه مرحله را دنبال کنند:

۱. ارزیابی خطرات پیش روی سازمان از جمله شناسایی خطرات اصلی
۲. ایجاد برنامه‌ای برای مقابله با خطرات
۳. بازبینی دوره‌ای برنامه

ارزیابی خطرات پیشروی سازمان

اگر چه هر سازمان ورزشی المپیک منحصر به فرد است اما خطرهای خاصی وجود دارند که در بین اکثر سازمان‌های ورزشی مشترک هستند.

• اثربخشی هیئت اجرایی

لازم است هیئت اجرایی برای تعیین مسیر راهبردی سازمان به طور مؤثر فعالیت نماید. آیا هیئت اجرایی شما از نوع و سطح مهارت لازم برای حصول اطمینان از عملکرد اثربخش سازمان ورزشی المپیک شما برخوردار است؟ آیا اعضای آن از مسئولیت‌ها و تعهدات خود کاملاً مطلع هستند؟

• وضعیت مالی

اهمیت امور مالی برای سازمان‌های ورزشی المپیک در فصل چهارم به تفصیل توضیح داده شده است. آیا سازمانتان



شما روشن کند. چنانچه مطلع باشید تخصیص بودجه به سازمان‌های ورزشی المپیک ناموفق در بازی‌های المپیک قطع شده است، کاملاً مطمئن می‌شوید در صورت عدم موفقیت ورزشکاران، سازمان شما در معرض خطر خواهد بود. در نهایت، جلسات مشاوره گروهی با هیئت اجرایی و مدیریت و گفتگو با مشاوران و بازرسان خارجی، شما را قادر می‌سازد که تصویر دقیقی از خطرهای بالقوه ترسیم نمایید.

مدیریت خطر

اندازه‌گیری خطر از طریق ضرب احتمال (یا تکرار) وقوع خطر در میزان تأثیر در صورتیکه وقوع، خواهد داشت.

$$\text{خطر} = \text{تأثیر} \times \text{احتمال وقوع حادثه}$$

پس از بررسی خطر در زمینه‌هایی که قبلاً ذکر شد، لازم است میزان خطر اندازه‌گیری شود. مدیریت خطر سپس، انتخاب ابزاری جهت پیشگیری یا به حداقل رساندن خطر بوسیله کاهش احتمال وقوع و یا میزان تأثیر آن را شامل می‌شود. بیمه، ابزاری برای کاهش تأثیر خطر است؛ بیمه، ابزاری برای کاهش تأثیر خطر است.

البته، یک سازمان ورزشی المپیک می‌تواند پذیرفتن خطر را انتخاب کند، اما این تصمیم فقط باید زمانی گرفته شود که خطر و پیامدهای احتمالی پذیرش آن به دقت ارزیابی شده باشد.

اگرچه حالت مطلوب این است که مدیریت خطر، در حیطه مسئولیت‌های هیئت اجرایی باشد اما سازمان‌های ورزشی المپیک می‌توانند مسئولی را برای هدایت مدیریت خطر منصوب کنند. این فرد باید مسئول آماده سازی و به روزکرد ثبت خطر همانگونه که در جدول 3-1 آورده شده، باشد. این امر زیر بنای راهبرد مدیریت خطر را تشکیل می‌دهد. برخی از روش‌ها، خطرهای تأثیرگذار بر سازمان را کاهش

قراردادهای الزام‌آور سازمان ورزشی المپیک، حتی قراردادهای کم ارزش، بایستی توسط یک متخصص حقوقی بررسی شود تا خطرات حقوقی آن را شناسایی کند. سازمان ورزشی المپیک همچنین باید اطمینان حاصل کند که کلیه قوانین قابل اجرا در زمینه‌هایی مانند استخدام، حفاظت از داده‌ها و بهداشت و ایمنی را رعایت می‌کند. آیا سازمان ورزشی المپیک، یک سازمان مستقل است که هر یک از اعضاء در آن مسئولیت شخصی دارند، آیا سازمان ورزشی المپیک شما، یک سازمان مردمی (مدنی) است؟ آیا اعضای هیئت اجرایی از میزان تعهد حقوقی شخصی خود آگاهی دارند؟ آیا قراردادهای از نظر خطرات حقوقی بررسی می‌شوند؟ آیا دارایی‌های سازمان تحت حفاظت قانونی هستند (این مسئله به ویژه در ارتباط با مالکیت معنوبینشان تجاری و حقوق بازرگانی یا حمایت مالی آن از اهمیت بالایی برخوردار است)

• سایر خطرات قابل شناسایی

خطر ممکن است در ذات یک رشته ورزشی باشد (برای مثال، جودو به طور طبیعی خطرات بیشتری در مقایسه با بدمینتون دارد) یا به فعالیت‌هایی خاص مانند مسئولیت مالی در رویدادهای مهم مربوط شود. در نهایت ممکن است مربوط به نظام‌ها و سامانه‌ها باشد مانند نظام فناوری اطلاعات که در صورت از کارافتادن مشکلات بزرگی را ایجاد میکند. آیا برنامه مناسب پشتیبان‌گیری داده‌ها و بازیابی در صورت بروز حادثه را دارید؟ خدمات نگهداری و پشتیبانی فناوری اطلاعات شما در چه سطحی است؟

به منظور شناسایی خطرهای بالقوه، بررسی تاریخچه سازمان ورزشی المپیک می‌تواند به شما کمک کند. از این طریق می‌توانید حوزه‌هایی را که انجام امور به طور اشتباه صورت گرفته و یا در صورت عدم شناسایی آن حوزه ممکن بود اشتباهی رخ دهد، شناسایی کنید. تجارب سایر سازمان‌های ورزشی المپیک هم ممکن است محدوده حوزه احتمالی خطر را برای سازمان

جدول ۱-۳ نمونه ثبت خطر

خطر	کاهش منابع دولتی	از دست دادن نیروهای داوطلب با تخصص خاص
احتمال خطر	کم	زیاد
تأثیر احتمالی	زیاد	کم
رویه کنترل	تعیین و دستیابی به عملکرد مورد نیاز	ارتباط منظم با داوطلبان برای تقویت تعهدات آنان. برنامه‌ریزی جایگزین برای تضمین حفظ مهارت‌ها
فرآیند ارزیابی	استفاده از شاخص‌های عملکرد	مدیریت از بالا به منظور پایش فرایند
متولی	شما، هیئت اجرایی	مدیر داوطلبان
اقدام تکمیلی	گزارش ماهانه عملکرد به هیئت اجرایی	برنامه‌های بررسی مجدد به منظور جایگزینی ظرف مدت شش ماه
تاریخ بازبینی	هر سه ماه یکبار	دوازده ماه پس از شروع رویه

هر سازمان ورزشی المپیک باید قوانینی برای پیشگیری، مدیریت و تحریم تعارض منافع داشته باشد.

بین‌المللی المپیک بخش جدایی‌ناپذیر از منشور المپیک است و همه اعضای تشکیل‌دهنده جنبش المپیک باید از آن تبعیت کنند. این آئین‌نامه بر جنبه‌های اخلاقی متمرکز است که مشتمل بر:

- احترام به مبانی اصول جهانی اخلاقی
- یکپارچگی رفتاری
- یکپارچگی رقابت‌ها
- حکمروایی مطلوب و منابع و
- نامزدی‌ها

به موجب این آئین‌نامه کمیسیون اخلاق کمیته بین‌المللی المپیک، افراد مرتبط با فعالیت‌های آن و جزئیات بدین معنی که احزاب موظفند خشونت‌های اخلاقی شبهه‌ناک را به مسئول اخلاقی و افسر انطباق کمیته بین‌المللی المپیک گزارش کنند، محرمانه می‌باشد.

کمیسیون اخلاق کمیته بین‌المللی المپیک چارچوب اصول اخلاقی کمیته بین‌المللی المپیک، از جمله آئین‌نامه اخلاقی را منطبق با ارزش‌ها و اصول مندرج در منشور المپیک تعریف و به روز رسانی می‌کند.

این کمیسیون پرونده شکایات مطرح شده در خصوص نقض احتمالی اصول اخلاقی از جمله نقض آئین‌نامه را بررسی کرده، همچنین ممکن است تحریم‌هایی را به هیئت اجرایی کمیته بین‌المللی المپیک پیشنهاد نماید.

همه سازمان‌های ورزشی المپیک باید آئین‌نامه اخلاقی کمیته بین‌المللی المپیک را رعایت کرده، یا آئین‌نامه داخلی یا مجموعه قوانین اخلاقی خود را با الهام از آیین‌نامه اخلاقی کمیته بین‌المللی المپیک که در مورد اعضای هیئت اجرایی، کارکنان حقوق‌بگیر و کارکنان داوطلب، مسئولان، ورزشکاران و سایر اعضا اعمال می‌شود، پیاده‌سازی کنند. چنین آئین‌نامه‌ای باید به اصول مندرج در بالا پردازد و شیوه‌ها و ساختارهایی را که باعث حفظ آنها می‌شود، توسعه دهد.

امکان دارد یک سازمان ورزشی المپیک تصمیم بگیرد همسو با کمیته بین‌المللی المپیک، کمیسیون اخلاق (یا مرجعی مشابه) را با حمایت از فردی واجد شرایط و مستقل تشکیل دهد. نقش ویژه این کمیسیون نظارت بر تبعیت سازمان، اعضا، دفاتر، متصدیان و کارمندان آن از آئین‌نامه اخلاقی یا قوانین اخلاقی جاری می‌باشد. کمیسیون اخلاق (یا سازمانی مشابه) باید متشکل از افراد مستقلاً (از جمله افراد خارج از سازمان) باشد که توسط مجمع عمومی برای مدت

می‌دهند. در وهله اول، روند مدیریت خطر، جلوگیری از برخی خطرهای و مهار کردن کامل برخی دیگر را ممکن می‌سازد. تغییر در نحوه اداره سازمان هم می‌تواند خطرهای بالقوه را کاهش دهد. در صورتی که سازمان به طور شفاف و مسئولانه اداره شود، از بسیاری از مخاطرات مربوط به وجهه عمومی سازمان، تخصیص بودجه و رضایت ذینفعان جلوگیری می‌شود.

در صورت ضرورت هم می‌توان مسیر راهبردی سازمان را تغییر داد. برای مثال، چنانچه سیاست دولت بیشتر متوجه ورزش قهرمانی باشد تا ورزش‌های پایه، ممکن است آن سازمان ورزشی المپیک که به حمایت از ورزش پایه می‌پردازد در اهداف خود تجدید نظر کند. حداقل اینکه سازمان توجه داشته باشد چگونه خطرهای همراه با تغییر سیاست را کنترل کند.

سازمان‌های ورزشی المپیک می‌توانند با کاهش و یا گسترش خدمات و تغییر نحوه عملکرد خطر را کاهش دهند. برای مثال، ارائه روش‌های کنترل و ارزیابی، کمک بسیاری به مدیریت خطر خواهد کرد. در نهایت، چنانچه ورزشی به طور ذاتی خطرناک باشد یا خطرهای عمده‌ای پیش روی سازمان باشد، می‌توان برای پوشش خطر از بیمه استفاده کرد. برای مثال، در بسیاری از کشورها، مقامات ارشد به دلیل مسئولیتی که در قبال آسیب‌دیدگی ورزشکاران تحت نظارت خود دارند، بیمه هستند. علاوه بر این، اکثر سازمان‌های ورزشی المپیک که رویدادها را طراحی می‌کنند خود را برای مقابله با آسیب‌دیدگی تماشاچیان بیمه می‌کنند.

فرایند مدیریت خطر نیز همانند دیگر ابعاد مدیریتی باید شفاف باشد و در کل سازمان اطلاع رسانی شود. گزارش سالیانه سازمان و ورزشی المپیک باید شامل بخش قدردانی از نقش هیئت اجرایی، روند اداره امور و تأیید نظام‌های برقرار شده برای کنترل خطرهای اصلی باشد. این امر منجر به رفع نگرانی ذینفعان نسبت به مدیریت خطر سازمان می‌شود.

اخلاق سازمانی

سازمان‌ها به طور فزاینده‌ای با تدوین آئین‌نامه اخلاقی به اعضای خود کمک می‌کنند تا تفاوت بین “درست” و “اشتباه” را درک کرده و نحوه اعمال این شناخت را در تصمیمات خود کشف کنند. آئین‌نامه اخلاقی کمیته

هنگامی رخ دهد که امکان نفع شخصی فرد از موقعیت خود در سازمان ورزشی المپیک وجود داشته باشد: به عنوان مثال، هنگامی که یک عضو هیئت اجرایی، دینفع یا کارمند در تصمیم‌گیری که می‌تواند منجر به منفعت شخصی یا سازمانی شود، مشارکت می‌کند و به ویژه هنگامی که اعضای هیئت اجرایی نفع مالی در ارتباط با ارائه دهندگان احتمالی خدمات دارند. به عنوان مثال، چنانچه یکی از اعضای هیئت اجرایی صاحب یک شرکت پوشاک باشد، تصمیم‌گیری در مورد این-که کدام یک از شرکت‌ها بایستی لباس تیم را تأمین کند، در تضاد منافع است.

مثال‌های دیگری از این قبیل شامل شرایطی است که به واسطه آن دینفع در تصمیم‌گیری موضوع دخالت دارد:

- خرید یا اجاره کالا، خدمات یا دارایی از جانب‌طرف منتفع شده، مانند اجاره دفتر مرکزی از یکی از اعضای هیئت اجرایی؛
- پرداخت پاداش‌های یا مساعده‌های قابل توجه دینفع
- اعطای امتیاز استفاده از امکانات، اموال یا خدمات سازمان ورزشی المپیک به دینفع به طور رایگان یا با نرخ‌های کمتر و

- اتخاذ سیاست‌هایی که از نظر مالی به سود طرف دینفع باشد، مانند گنجاندن شرکتی که توسط شوهر یکی از کارکنان اداره می‌شود، در لیست مورد تأیید تأمین‌کنندگان.

مشخصی (مثلاً چهار سال) انتخاب و تصویب شده اند. در مورد فعالیت‌های خود باید مرتباً به هیئت اجرایی و مجمع عمومی گزارش دهد. ممکن است از سوی هر شخص یا نهادهی سئوالات یا شکایاتی دریافت کند.

هنگام فکر کردن به آئین‌نامه اخلاقی سازمان ورزشی المپیک، باید سئوالات ذیل مطرح شود:

- آیا سازمان ورزشی المپیک شما دارای آئین‌نامه اخلاقی یا قوانین اخلاقی خاص خود است که منطبق با آئین‌نامه اخلاقی کمیته بین‌المللی المپیک بوده و از آن الهام گرفته باشد؟
- آیا سازمان ورزشی المپیک شما کمیسیون اخلاقی مستقل یا مرجع مشابهی دارد؟
- اگر پاسخ منفی است، چرا آئین‌نامه ندارید؟
- اگر پاسخ مثبت است:
- آیا منابع/ قوانین مربوط به روش جاری توسط مجمع عمومی سازمان ورزشی المپیک شما تصویب شده است؟
- آیا اعضاء توسط مجمع عمومی سازمان ورزشی المپیک شما انتخاب یا تصویب می‌شوند؟

تضاد منافع

یک سازمان ورزشی المپیک برای حفظ انسجام و اعضای خود باید روش‌های تضاد منافع را توسعه دهد. امکان دارد تضاد منافع در یک سازمان ورزشی المپیک





اظمینان حاصل نمایید که تمام افراد اهداف روشنی دارند.

۰۳۰

مسئولیت‌های خود و مسئولیت شخصی جمعی و فردی خود را درک می‌کنند؟

- آیا تفکیک مشخصی بین هیئت اجرایی (جهت راهبردی) و مدیریت (سطح عملیاتی) سازمان ورزشی و طرح کلی مستند از نقش مربوطه وجود دارد؟
- آیا اسنادی وجود دارد که نقش‌ها و اختیارات موجود در کمیته‌ها و کمیسیون‌ها را توضیح دهد؟

فرایندها

- آیا جلسات عمومی سالانه، جلسات هیئت اجرایی و کمیته / کمیسیون به درستی انجام و مستند شده است؟
- آیا صورتجلسات به طور نظام‌مند تنظیم، توزیع و تکمیل می‌شوند؟
- آیا فرایندهای تصمیم‌گیری کاملاً مستند، دموکراتیک و شفاف هستند؟
- آیا فرایندهای انتخاب، انتصاب و استخدام شفاف، منصفانه و بدون تبعیض است؟
- آیا برنامه‌جانشین‌پروری کارآمدی برای جایگزینی کارکنان، داوطلبان و اعضای هیئت اجرایی که سازمان را ترک می‌کنند، وجود دارد؟

هرسازمان ورزشی المپیک باید قوانینی داشته باشد که هدف آن پیشگیری، مدیریت و تحریم تضاد منافع باشد. اگر فردی از هرگونه تضاد منافع احتمالی آگاهی داشته باشد، بایستی موضوع را در آغاز تمام جلسات مربوطه اعلام کند. بسیاری از سازمان‌های ورزشی المپیک حتی به طور مستمر به ثبت منافع می‌پردازند تا بر اساس آن اعضای هیئت اجرایی و افراد دیگر بتوانند سازمان ورزشی المپیک را از هرگونه تضاد منافع احتمالی در آینده آگاه نمایند.

چک لیست حکمروایی

هنگام بررسی روش‌های حکمروایی سازمان ورزشی المپیک، سؤالات زیر را در نظر بگیرید.

نقش‌ها

- آیا ساختار سازمانی مشخصی وجود دارد که در آن هیچ گونه تداخل اختیاری بین دو یا چند نفر یا مرجع وجود نداشته باشد؟
- آیا تفویض اختیار آشکاری از اعضاء به هیئت اجرایی وجود دارد؟ آیا اعضای هیئت اجرایی نقش و

برای هر سازمان در صنعتی که از بودجه دولتی استفاده می‌کند، حکمروایی مطلوب امری حیاتی است.

فردی و سازمانی در جلسات آموزشی منظم و جمعی شرکت می‌کنند؟

- آیا سازمان ورزشی المپیک به منظور حصول اطمینان از ثبت و توسعه دانش بنیادی، برنامه مدیریت دانش دارد؟ به ویژه اینکه، آیا اطلاعات داوطلبان و کارکنان قبل از ترک سازمان به درستی اخذ می‌شوند؟

پاسخگویی

- آیا مجمع عمومی و هیئت اجرایی رابطه خوبی دارند؟ آیا جلسات منظمی با حضور این دو مرجع برگزار می‌شود؟
- آیا سازمان ورزشی المپیک به طور دوره‌ای گزارش فعالیت سالانه، صورت‌های مالی حسابرسی شده و سایر اطلاعات خود را در اختیار اعضاء قرار می‌دهد؟
- آیا تحلیل دقیق ذینفعان را انجام داده است و آیا این تحلیل مرتباً به روز رسانی می‌شود؟
- آیا سازمان ورزشی المپیک از منظر اعضاء، کارکنان و ذینفعان خود شفاف، مسئول و پاسخگو تلقی می‌شود؟
- حکمروایی مطلوب برای هر سازمان فعال در صنعتی که الگوهایی برای کودکان و سرگرمی‌های برای جهان فراهم و از بودجه دولتی استفاده می‌کند، حیاتی است. بایستی اصول ذکر شده در بالا سازمان ورزشی المپیک شما را کمک کند تا موثرتر واقع شود.

- آیا تصمیمات و سیاست‌ها به سرعت و به طور مؤثر ابلاغ می‌شوند؟

کنترل‌ها

- آیا سازمان ورزشی المپیک مأموریت، چشم انداز، ارزش‌ها و برنامه راهبردی خود را پذیرفته و و در مورد آن اطلاع‌رسانی کرده است؟ آیا آنها به صورت دوره‌ای مورد بازبینی قرار می‌گیرند؟
- برای هر سازمان در صنعتی که از بودجه دولتی استفاده می‌کند، حکمروایی مطلوب امری حیاتی است.
- آیا برنامه‌های عملیاتی، مالی، ارتباطی و توسعه‌ای خود و همچنین گزارش‌های سالانه و صورت‌های مالی خود را به طور منظم مستند، ابلاغ و به روز کرده است؟
- آیا همه افراد سازمان، از جمله اعضای هیئت اجرایی و مدیر ارشد اجرایی، شرح وظایف/ نقش‌ها، اهداف مشخص و ارزیابی منظم دارند؟
- آیا عملکرد سازمانی در برابر برنامه راهبردی سازمان ورزشی المپیک بطور منظم مورد بازبینی قرار می‌گیرد؟
- آیا عملکرد فردی در برابر اهداف فردی بررسی می‌شود و آیا سازمان ورزشی المپیک دارای یک سیستم پاداش مرتبط است؟

ارتقاء

- آیا اعضای هیئت اجرایی، مدیران و کارکنان با هدف رشد



اطمینان حاصل کنید که صورتجلسه تنظیم شده، به گردش درآمده و به طور منظم ثبت می‌شود.

توصیه‌های کلیدی

- دریابید آیا هیئت اجرایی شما از دانش و مهارت لازم برای حکمروایی اثربخش در راستای منافع سازمان ورزشی المپیک برخوردار است یا خیر.
- برای ارزیابی و بهبود حکمروایی سازمان ورزشی المپیک خود از چک لیست حکمروایی استفاده کنید.
- ارزیابی خطر کلیه فعالیت‌های سازمان ورزشی المپیک را انجام دهید.
- لیست خطر و لیست تضاد منافع را نگهداری و اطمینان حاصل کنید که هر دو به روز هستند.
- به طور منظم از خود سئوالات اساسی در مورد سازمان ورزشی المپیک خود پرسید.



خط مشی تضاد منافع هاکی ولز

- مشابه منصوب شده توسط هاکی ولز برای هر هدفی؛
- مربیان داوطلب ملی و مدیریت تیم؛
- کارمندان تمام وقت، نیمه وقت و غیر رسمی و
- هر شخصی که متعهد به کار در هاکی ولز است و هر نقش داوطلبانه دیگری که در سازمان یا نهادهای وابسته به آن دارد.

این سیاست هنگامی اعمال می شود که اشخاصی که در بالا مشخص شده اند تعارض منافع خود را تشخیص داده یا بایستی به طور منطقی تشخیص دهند.

تعارض منافع حالتی است که در آن فرد دارای منافع است (در زیر تعریف شده) که امکان دارد تعهدات آن شخص در برابر هاکی ولز یا هر شخص یا سازمانی را که هاکی ولز با آنها ارتباط دارد (به عنوان مثال هاکی بریتانیای کبیر، ورزش ولز) به مخاطره بیندازد. تعارض منافع شامل تعارضات درک شده و بالقوه و همچنین تعارضات منافع واقعی است. تعارض منافع ادراک شده عبارت است از تعارض منفعی که بی طرفی یک شخص منطقی را احتمالاً به مخاطره بیندازد. تعارض منافع بالقوه، حالتی است که می تواند به تعارض منافع واقعی یا قابل درک تبدیل شود.

منفعت یک نفع مالی یا غیرمالی است که شامل شخص یا فرد رابط می شود (در زیر تعریف شده است). منفعت مالی به هر چیزی با ارزش پولی قابل توجه اشاره دارد که شامل و نه محدود به حقوق، کارمزد، هزینه های مشاوره، سود قراردادی، تخفیف ها، اموال و حق امتیاز می شود. منافع غیر مالی به هر گونه منفعت یا مزیت غیرمالی اشاره دارد که شامل و نه محدود به دسترسی به اطلاعات یا خدمات ممتاز، حقوق مالکیت یا مالکیت معنوی و ارتقاء سطح شغلی، آموزشی یا شهرت شغلی است می شود. در یک محیط ورزشی این ممکن است شامل آموزش و انتخاب ورزشکاران و مربیان باشد.

فرد رابط به کسی گفته می شود که فرد مورد نظر با او رابطه داشته باشد که به نظر می رسد شخص معقولی برای تأثیرگذاری بر بی طرفی فرد شامل و نه محدود به خانواده نزدیک، شریک زندگی و دوستان نزدیک شخصی اش می شود. اگر فردی دارای تعارض منافع باشد، وظیفه دارد آن را طبق روال ذیل آشکار نماید.

هاکی ولز متعهد است که بالاترین استانداردهای حکمروایی را حفظ کند و کار خود را به روشی شفاف و باز انجام دهد. هدف از این سیاست و فرایند تعارض منافع این است که در برابر رفتارهای نادرست از هاکی ولز و همچنین افراد مربوطه محافظت شود. این خط مشی که بخش های اصلی آن در زیر بازتولید می شوند، بیان می دارد که هاکی ولز چه چیزی را تضاد منافع می داند و در صورت بروز تعارض منافع، فرایندی که بایستی طی کند، کدام است.

برای یک سازمان ورزشی المپیک مزایای زیادی برای چنین سیاستی وجود دارد. سازمان ورزشی المپیک می تواند تعهد خود را در برابر حکمروایی مطلوب و درک تعارض منافع از منظر حکمروایی مطلوب، شفاف سازی برای اعضای هیئت اجرایی، کارکنان، داوطلبان و هر فرد دیگری که در سازمان مشغول است، نشان دهد. بعلاوه، با تعیین اینکه چه چیزی باعث ایجاد تعارض منافع می شود و در نتیجه چه کاری لازم است انجام شود، چنین سیاستی خطر تأثیر تعارض منافع بر سازمان ورزشی المپیک را کاهش می دهد. این سیاست برای کلیه افراد دخیل در فعالیت های سازمان اعمال می شود و به منظور پرهیز از مواجهه هاکی ولز یا افراد دخیل در سازمان ورزشی المپیک با شرایطی که آنها را در معرض ظن به عدم صداقت یا درگیری قرار می دهد، تدوین شده است. خط مشی جامع و واضح بیان شده است و بنابراین ابزاری مهم برای حکمروایی سازمان است.

خط مشی (استخراج)

این سیاست هاکی ولز است که "مدیران، اعضای کمیته، داوطلبان اصلی، کارمندان، مشاوران و افرادی که به نمایندگی از هاکی ولز اقدام می کنند باید از تعارض منافع که می تواند بر قضاوت، بی طرفی یا وفاداری آنها به شرکت در انجام فعالیت های هاکی ولز تأثیر بگذارد، عاری باشند". این سیاست در مورد کلیه پرسنل هاکی ولز به شرح ذیل اعمال می شود:

- مدیران و کمیته های فرعی هیئت اجرایی؛
- رؤسای منطقه ای و اعضای کمیته منطقه ای؛
- اعضای کمیته ها، گروه های کاری، کارگروه ها یا موارد

جدول ۴-۱: طبقه بندی تضاد منافع

بالقوه	ادراک شده	غیر مالی	مالی	منفعت
مدیر تسهیلاتی که تیم در آن تمرین می کند	کودک در تیم ملی	مری بزرگترین باشگاه	پرداخت شده توسط پیمانکار لباس	خود
مادر برای آژانس تأمین مالی کار می کند	دوست تأمین کننده چوب های است	برادر مدیر تیم ملی است	شریک برای اسپانسر اصلی کار می کند	فرد رابط

ضرورت دارد دبیر شرکت (یا فرد شایسته دیگری که این مسئولیت به وی محول شده است) به منظور تکمیل و امضای فرم تعارض منافع های ویلز، نسبت به ثبت اطلاعات افراد پس از انتصاب و حداقل به طور سالانه اقدام نماید. با دریافت فرم های تکمیل شده، دبیر شرکت فهرست را مطابق با اطلاعات اعلام شده هر فرد به روز رسانی می کند [با استفاده از دسته بندی جدول ۴-۱ در بالا].

مدیریت تعارض

ضروری است هیئت تعارض منافع های ویلز از دبیر شرکت، رئیس هیئت اجرایی و یک عضو دیگر تشکیل شود. این هیئت مسئول بازبینی فرم های تعارض منافع، ثبت آنها و ارائه مشاوره در مورد هر اقدام لازم مضاف بر اعمال فرآیند مدیریت استاندارد برای هر یک از موارد تعارض خاص است. در صورت مدیریت تعارض، روند مدیریت مورد توافق بایستی روشن بوده و در لیست گزارش درج شود. اطلاعات به ثبت رسیده و مثال هایی از روش های مدیریت تعارض دست کم سالی یکبار به رؤسای کلیه کمیته های های ویلز، مربیان ملی های ویلز، همه مدیران و هر فرد دیگری که هیئت تعارض منافع تشخیص دهد که برای انجام وظایفش در های ویلز به آنها نیاز دارد، ارائه می شود.

تعارض منافع می تواند در سناریوهای مختلف بوجود آید. به احتمال زیاد در یک کمیته بروز می نماید، از این رو های ویلز روند ذیل را تنظیم کرده است تا در هر جلسه دنبال شود:

اعلام نمایند. همه اعلان ها باید باشد. کلیه اعلان ها بایستی همراه با اقدامات انجام شده توسط رئیس جهت مدیریت تعارض در صورت جلسه گزارش شود. اگر تصمیم تعارض پس از جلسه به چالش کشیده شود، کلیه اطلاعات باید به هیئت تعارض منافع ارجاع شود؛ هیئت تعارض منافع، مسئول بررسی تصمیمات متخذه توسط رئیس کمیته و ارائه توصیه های کتبی پیش از هرگونه اقدام خواهد بود.

مثال هایی از نحوه مدیریت تعارض در زیر آورده شده است:

- شرکت نکردن در بحث در موارد خاص،
 - یا در اتاق بمانید، یا
 - تا زمان خاتمه آن مورد خاص، اتاق را ترک کنید
- عدم شرکت در تصمیم گیری مربوط به موارد خاص،
 - یا هنگام تصمیم گیری در اتاق بمانید، یا
 - پس از شرکت در بحث و گفتگو، در هنگام تصمیم گیری اتاق را ترک کنید
- اگر تعارض متوجه رئیس جلسه باشد، وی بایستی ریاست جلسه و اتاق را تا زمان اتمام مورد خاص ترک کند.
- کنار گذاشتن از هرگونه مشارکت در مورد خاص.
- اعلام منفعت به یک حامی خاص یا شخص ثالث (امکان دارد در پی بحث با هیئت تعارض منافع یا توصیه آنها باشد) و یا
- تعلیق موقت مشاوره مجاز تا زمان اعلام تصمیم هیئت تعارض منافع.

www.hockeywales.org.uk

رئیس جلسه موظف است از مدعوین جلسه (از جمله مدعویت غیر عضو کمیته) دعوت کند تا هرگونه منفعت (منافع) مرتبط با هر یک از موضوعات دستور جلسه را

مدیریت اطلاعات

این بخش با تشریح اهمیت اطلاعات در سازمان‌های ورزشی المپیک و ویژگی‌های اطلاعات مناسب آغاز می‌شود. این کار با بحث مفصلی در مورد مدیریت اطلاعات ادامه می‌یابد. مدیریت اطلاعات چیست و چگونه سازمان‌های ورزشی المپیک با موفقیت می‌توانند مدیریت داده‌های مؤثر را به کار ببرند.

اطلاعات در سازمان‌های ورزشی المپیک

اطلاعات دقیق در حکمروایی مطلوب بسیار حیاتی است و به سازمان ورزشی المپیک اجازه می‌دهد تا منابع خود را به طور مؤثر مدیریت و با ذینفعان اصلی، کارکنان و داوطلبان در تمامی سطوح سازمان ارتباط برقرار کند.

تا به امروز، اطلاعات مربوطه به طور فزاینده‌ای از منابع الکترونیکی شامل رسانه‌های جمعی و فناوری اطلاعات، حاصل می‌شود. با این حال، هر سازمان ورزشی المپیک باید از ایجاد و گرفتن اطلاعات بیش از حد محافظت کند و در عین حال از صحت و مدیریت صحیح اطلاعات دریافتی و پردازش شده اطمینان حاصل کند.

هنگامی که سازمان ورزشی المپیک اطلاعاتی را بدست آورد، باید با تفسیر آن، دریابد که چگونه بر تصمیم‌گیری و عملیات سازمانی تأثیر می‌گذارد.

به عنوان مثال، اطلاعات مربوط به تغییر فرایندهای بین‌المللی آزمایشات دارویی، ممکن است نیاز به تغییر فرایندهای هر سازمان ورزشی المپیک داشته یا نداشته باشد. شما باید نسبت به برخی از اطلاعات تردید داشته باشید. هرگز آنها را به ارزش واقعیشان قبول نکنید، خصوصاً اگر منبع را نمی‌دانید یا به آن اعتماد ندارید. سرانجام، هر سازمان ورزشی المپیک باید از اطلاعات خود هوشمندانه استفاده کند. اطلاعات واضح، دقیق و مرتبط برای مدیریت مؤثر سازمان ورزشی المپیک ضروری است و به تسهیل برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری در همه سطوح کمک می‌کند. این بخش به چگونگی مدیریت و استفاده سازمان ورزشی المپیک از اطلاعات دریافتی می‌پردازد.

مدیریت اطلاعات مناسب

اطلاعات مناسب دارای ویژگی‌های زیر است:

• دقت

این مهمترین ویژگی اطلاعات مناسب است. باید تا حد امکان دقیق باشد.

با این حال، این موضوع همیشه ممکن نیست: به عنوان مثال، سازمان‌ها ممکن است هنگام بررسی نحوه برگزاری یک رویداد، از ارقام تخمینی استفاده کنند، زیرا امکان دارد هزینه‌های دقیق آن نامشخص باشد.

• اعتبار

حتی‌الامکان باید مطمئن باشید که اطلاعات شما صحیح است، به این معنا که مشخص باشد اطلاعات از منبع معتبر جمع‌آوری شده است. در کنار آن، یکپارچگی اطلاعات نیز باید وجود داشته باشد تا محتوای آن کامل و تغییرناپذیر ارزیابی شود.

• کامل بودن

هرچه از انتخاب‌های ارائه‌شده و عواقب عملکرد خود آگاهی بیشتری داشته باشید، تصمیمات شما بهتر خواهد بود. همیشه قبل از تصمیم‌گیری، اطلاعات مورد نیاز را از طیف گسترده‌ای از منابع جمع‌آوری کنید.

• ارتباط

اطلاعات بایستی مربوط به وظیفه فرد در سازمان باشد، یا ممکن است توجه شما را از موضوع منحرف کرده یا منجر به تصمیم نادرستی شود.

• به موقع بودن

اطلاعات فقط در صورتی مفید است که در زمان مناسب در دسترس باشد. اطلاعات امکان دارد بیش از حد معمول و همچنین به ندرت تولید شود.

• قابلیت استفاده

مهم است که درک اطلاعات برای همه کاربران آسان باشد، مهمترین دلیل آن این است که احتمالاً وقت استفاده از آنها را نداشته باشید. اطلاعاتی که مستلزم داشتن دانش قبلی زیادی است یا حاوی اصطلاحات خاص باشند، در تصمیم‌گیری همواره مفید نیستند.

• زمینه سازی

لازم است نحوه ایجاد یا دریافت آن اطلاعات مدنظر قرار گیرد تا مرتبط و قابل استفاده باشد

مدیریت اطلاعات

مدیریت اطلاعات مربوط به چرخه سه بخشی فعالیت سازمانی پیرامون اطلاعات است: کسب اطلاعات از یک یا چند منبع. نگهداری و توزیع این اطلاعات بین افرادی که به آن نیاز دارند؛ و امحاء نهایی آنان از طریق بایگانی یا حذف. اصطلاح "مدیریت اطلاعات" شامل کلیه نظام‌ها و روش‌های سازمان ورزشی المپیک برای ایجاد، جمع‌آوری و

نظام‌های کاغذی و الکترونیکی باشند یا ممکن است خود را با استفاده از نسخه‌های مختلف و ناسازگار از یک سیستم موجود پیدا کنند.

• **سیستم‌های قدیمی که به ارتقاء یا جایگزینی نیاز دارند**
راه حل‌های فناوری به منظور مؤثر باقی ماندن، نیاز به روزرسانی مکرر دارند. شما باید آماده باشید که منابع کافی را برای استقرار، مدیریت و بهبود نظام‌های فناوری اطلاعات خود کنار بگذارید.

• **کیفیت پایین اطلاعات**
این موضوع ممکن است شامل تکثیر، اطلاعات منسوخ شده و عدم ثبات باشد. هیچ نظام تکنولوژیکی نمی‌تواند بر چنین مشکلاتی غلبه کند.

• **هیچ جهت‌گیری راهبردی مشخصی وجود ندارد**
یک سازمان ورزشی المپیک ممکن است از عدم جهت‌گیری در هنگام رویارویی با فناوری رنج ببرد، یا از عدم شناخت یا حمایت نسبت به مدیریت اطلاعات توسط اعضای هیئت اجرایی یا کارمندان نشأت گرفته باشد.

• **مسائل مربوط به کارکنان**
مدیریت و کارکنان ممکن است در یادگیری کند عمل کنند و تغییر در کارها و فرایندهای کاری آنها دشوار باشد.

دو نکته آخر ممکن است بزرگترین چالش‌ها باشد: بدون تعهد اعضای هیئت اجرایی و کارکنان به برنامه مدیریت اطلاعات مناسب و استفاده از یک نظام سازگار در سراسر سازمان، احتمال ادغام کامل سیستم مدیریت اطلاعات ضعیف است. اصول مدیریت تغییر، که در بخش 5-1 شرح داده شده است، می‌تواند به غلبه بر این چالش‌ها کمک کند.

اعمال راه‌حل‌های فناوری اطلاعات

اجرا و مدیریت پروژه‌های فناوری اطلاعات می‌تواند کار پیچیده‌ای باشد. سازمان‌های ورزشی المپیک باید از یک فرد آگاه کمک بگیرند یا بسته به دامنه پروژه با یک شرکت تخصصی فناوری اطلاعات همکاری کنند. مشکلات معمول عبارتند از:

- دانش فنی محدود در بین اعضای هیئت اجرایی و / یا کارکنان؛
- کمبود منابع مالی و / یا زمانی؛
- عدم وجود یک راهبرد فناوری اطلاعات در کل سازمان، منجر به اتکا به برنامه‌های نامناسب می‌شود.
- مشکلات مدیریت و تلفیق ابزارهای مختلف فناوری اطلاعات و
- داده‌های بی‌نظم، تکراری یا مفقود شده.

استفاده از اطلاعات است.

سازمان‌های ورزشی المپیک باید روی بهبود روش‌های مدیریت اطلاعات تمرکز کنند: آنها کارایی کسب و کار را بهبود می‌بخشند، تقاضاها را به طور منظم تأمین می‌کنند و فرصت‌های ارائه خدمات جدید را پیشنهاد می‌دهند.

سرعتی که می‌توان اطلاعات را بدست آورد و سرعتی که اطلاعات می‌تواند بی‌ربط یا نادرست تلقی شود، به این معنی است که استفاده صحیح از آنها می‌تواند یک چالش باشد. هنگامی که با اطلاعاتی روبرو می‌شوید، لازم است چهار "دی" را به خاطر بسپارید: انجام دادن، محول کردن، رها کردن و از بین بردن.

• اگر اطلاعات مرتبط و مفید است، اقدام لازم را انجام دهید.

• اگر این‌گونه نیست، آن را به همکار مربوطه خود واگذار کنید اگر می‌تواند از آنها استفاده کند. آن را در محل ذخیره یا بایگانی قرار دهید. یا آنرا پاک کنید.

ابزارهای زیر می‌توانند به سازمان‌های ورزشی المپیک کمک کنند، اسناد خود را مدیریت کنند:

• **قرارداد نامگذاری**
قوانینی که به کاربران اجازه می‌دهد اسناد خود را به روشی استاندارد نامگذاری کنند. برای جستجوی آسان‌تر اسناد، از یک ساختار نامگذاری استاندارد برای انواع انتخاب شده اسناد و نام‌های صریح استفاده کنید.

• **طرح بایگانی**
ابزاری برای سازماندهی براساس عملکرد: نظام بایگانی مشترک و منطقی برای کمک به سازمان ورزشی المپیک در یافتن و کنترل اسناد خود. برنامه بایگانی سازمان ورزشی المپیک باید فعالیت‌های آن را منعکس کند و باید با دخالت‌فردی که دانش عمیقی از سازمان ورزشی المپیک دارد، ایجاد شود.

• **برنامه نگهداری**
ابزاری که مشخص می‌کند کدام اسناد و برای چه مدت باید نگهداری شوند و همچنین اسنادی که باید به دلیل ارزش تاریخی آنها نگهداری شوند.

برنامه نگهداری باید براساس ارزش محتوا (اثبات فعالیت‌ها، اطلاعات لازم برای انجام فعالیت‌ها) و هرگونه تعهدات قانونی مربوط به آن باشد.

• **خط مشی دسترسی**
ابزاری که مشخص می‌کند چه کسی به کدام نوع اطلاعات دسترسی دارد.

سیستم‌های مدیریت اطلاعات متفاوت و ناهم‌هنگ احتمال دارد سازمان‌های ورزشی المپیک، ترکیبی از

مدیریت پروژه

در زمان توسعه زیرساخت‌ها و برنامه‌های فناوری اطلاعات، لازم است به برخی از عوامل توجه شود.

- فرهنگ سازمانی، نگرش و تخصص
- ممکن است فناوری نه تنها به دلیل طراحی نامناسب یا عدم کارایی آن بلکه به دلیل عدم پذیرش افراد درون سازمان به درستی مورد استفاده قرار نگیرد.
- آموزش
- ابزارهای جدید فناوری اطلاعات نیاز به آموزش دارند.
- عوامل خارجی
- دسترسی به اینترنت و پهنای باند ممکن است محدود باشد.
- بودجه، زمان و منابع انسانی
- آیا وقت، پول و افراد کافی در اختیار دارید؟

نیازهای خود را بشناسید

ضروری است که هر پروژه فناوری اطلاعات را با بینشی روشن از آنچه سازمان شما نیاز دارد و آنچه می‌خواهید بدست آورید، آغاز کنید. به عنوان مثال، اگر قصد بهبود نظام مدیریت داده سازمانتان را دارید، باید در خصوص موارد زیر آگاهی داشته باشید:

- اهداف خود (ماهیت و دامنه پروژه و مشکلاتی که رفع خواهد کرد)
- نیازهای خود (ارزیابی نیازها در ابتدا، لزوم تغییرات پرهزینه را در آینده کاهش می‌دهد)
- روش مدیریت فعلی داده‌ها، عملکردها و نظام خود (نقاط قوت و ضعف)
- کاربران خود (برای تشخیص توقعشان از سیستم با آنها مشورت کنید)
- داده‌های خود (چه چیزی را شامل می‌شود، چه کسی به آن نیاز دارد، چه زمانی و به چه دلیل به آن نیاز دارد، چگونه باید ساختار بندی شود) و
- تخصص شما (در دسترس بودن و سطح تخصصی فناوری اطلاعات در سازمان)

در صورت نیاز به ارائه اطلاعات دقیق به مؤسسه/کارشناس فناوری اطلاعات و حصول اطمینان از اینکه طرفین درک کاملی از پروژه دارند، لازم است این موارد را یادداشت نمایید. توسعه ابزار فناوری اطلاعات بایستی نه تنها در اختیار مؤسسه/کارشناس فناوری اطلاعات باشد، بلکه لازم است از قبل مورد تحلیل کامل کسب و کار قرار گیرد زیرا تنها افراد دخیل در فعالیت‌های روزانه سازمان با داده‌هایی که مدیریت می‌کنند، کاملاً آشنا هستند و دانش تعیین نوع اطلاعاتی که برای بازیابی نیاز دارند را خواهند داشت.

اطمینان از اینکه مؤسسه/کارشناس فناوری اطلاعات

نیازهای سازمان را درک می‌کند، می‌تواند چالش برانگیز باشد. با این وجود، چنانچه در ابتدای امر سوء تفاهمات را رفع نکنید، محصول نهایی ممکن است انتظارات شما را برآورده ننماید و اعمال تغییرات بدون هزینه‌های اضافی و تأخیرهای احتمالی دشوار خواهد بود.

تحلیل ذینفعان

ذینفعان پروژه چه کسانی هستند؟ چه کسی باید از نتیجه رضایت داشته باشد؟ مثلاً: ورزشکاران، مربیان، باشگاه‌ها، اعضای مجمع عمومی، هواداران، رسانه‌ها، داوطلبان، کمیته‌های برگزاری و غیره.

انتخاب یک مؤسسه/متخصص فناوری اطلاعات

پس از این که نیازهای خود را تحلیل کردید، ممکن است لازم باشد یک مؤسسه/متخصص فناوری اطلاعات انتخاب نمایید. لازم است با چندین مؤسسه تماس بگیرید و پیشنهادهایشان را درخواست کنید. هنگامی که سازمان شما با متخصص در مورد چهارچوب پروژه به توافق رسیدند، بایستی متخصص مذکور پیشنهاد خود را که شامل پروژه، بودجه و جدول زمانی آن می‌باشد را ارائه دهد.

ضروری است شرکت/متخصص فناوری اطلاعات:

- شما را در تحلیل نیازها و اهداف خود یاری رساند.
- شما را در انتخاب ابزار فناوری اطلاعات مناسب یاری رساند.
- فازها و محصولات تحویلی پروژه را تعریف نماید.
- ابزار را توسعه و یا نصب نماید.
- جلسات آموزشی و راهنمای کاربری را ارائه نماید. و
- به طور منظم (در صورت لزوم) از سیستم نگهداری کند.

بودجه

این امکان وجود دارد که سیستم‌های فناوری اطلاعات پرهزینه باشند و پروژه‌های جدید فناوری اطلاعات ممکن است به مبلغ بیش از حدی که پیش‌بینی شده نیاز داشته باشند، به‌ویژه اگر تحلیل نیازهای اولیه ناقص باشد و/یا محدوده آن به طور کامل با مؤسسه/متخصص فناوری اطلاعات سازگار نشده باشد.

در ابتدای کار همواره تحلیل جامع هزینه انجام دهید، اطمینان حاصل کنید که سازمان شما بودجه لازم برای تکمیل پروژه را دارد و همیشه هزینه‌های تعمیر و نگهداری را در نظر بگیرید: ممکن است پروژه متحمل هزینه‌های اضافی جهت رفع مشکلات (اشکالات، کار نکردن نرم افزار) یا تغییر عملکرد آن شود. همچنین ممکن است به تعویض سخت افزار و ارتقاء نرم افزار نیاز داشته باشید. پس از نهایی شدن محدوده پروژه، جدول زمانی، مشخصات

سیاست‌ها و رویه‌هایی را تعریف نمایید تا اطمینان یابید امنیت سازمان شما به خطر نمی افتد.

می‌بایند. زیرا که فایل‌ها در فضای ابری ذخیره می‌شوند تا در یک درایو داخلی معین، از طریق دسترسی رمز عبور به ابر برای افراد قابل دسترسی باشند. همچنین لازم است سخت افزار و پایگاه داده اولیه خود را جهت پیشگیری از سرقت ایمن سازید و احتمال آسیب ناشی از قطع برق، آتش سوزی یا سایر بلایای طبیعی را نیز در نظر داشته باشید.

امنیت فنی

بایستی سیستم های امنیتی مانند فایروال‌ها و حفاظت از آنتی ویروس را نصب کنید تا سیستم‌های خود را در برابر نفوذ فنی حفظ و در عین حال امکان ارتقاء برنامه‌ها، پشتیبان‌گیری و مدیریت دسترسی را فراهم کنید.

امنیت انسانی

به منظور حصول اطمینان از اینکه امنیت سازمان توسط کاربران به خطر نمی‌افتد، خط‌مشی‌ها و رویه‌هایی را تعیین کنید. به عنوان مثال، مجوز نصب نرم‌افزار را فقط در اختیار مدیران قرار دهید. اطمینان حاصل نمایید افرادی که مسئول حفظ زیرساخت فناوری اطلاعات و توسعه راهکارهای فناوری اطلاعات شما هستند، از تخصص کافی برخوردار بوده و قادر به ارائه نتایج مناسب هستند. مدیریت مؤثر اطلاعات بیش از هر چیز یک امر انسانی است و استفاده بهینه از اطلاعات بایستی بخشی از فرهنگ مدیریت داخلی باشد. باید بتوانید اطلاعاتی را که جهت نیل به موفقیت حیاتی هستند، شناسایی و ضبط کنید، آنها را به چیزی ارزشمند برای سازمان ترجمه نموده، از دسترسی آسان به آن اطمینان حاصل کنید و آن را ایمن نگه دارید.

توصیه‌های کلیدی

- منابع اطلاعاتی قابل اعتماد را شناسایی و بکارگیرید.
- بررسی کنید چگونه سازمان ورزشی المپیک شما امکان مدیریت بهتر اطلاعات را دارد.
- سیستم اطلاعاتی را ایجاد و پیاده‌سازی کنید که شما را در تحقق اهداف سازمان ورزشی المپیک یاری رساند.
- با تعهد و حمایت هیئت مدیره، سازمان ورزشی المپیک را به مدیریت اطلاعات درست تشویق کنید.
- قبل از اجرای پروژه‌های فناوری اطلاعات خود به دقت برنامه‌ریزی کنید.



امنیت سازمان ورزشی المپیک امری حیاتی است.

و بودجه، بایستی با مؤسسه/متخصص فناوری اطلاعات، قراردادی را امضاء نمایید تا شرایط مرجع و مختصات پروژه را مشخص کنید.

آموزش کاربر

معرفی ابزار جدید فناوری اطلاعات اغلب در گرو تغییر فرهنگ کاری سازمان است. اگر کاربران شما ارزش ابزار را در نیابند، ممکن است مانند گذشته به کار خود ادامه دهند. از این رو ضرورت دارد همه افرادی که از ابزار جدید فناوری اطلاعات به هر نحوی استفاده نموده، شناسایی شوند و اطمینان حاصل شود که همه آنها آموزش و پشتیبانی کافی دریافت می‌کنند.

امنیت اطلاعات

بایستی اطمینان حاصل نمایید که اطلاعات شما امن است.

امنیت فیزیکی

هر سیستم فناوری اطلاعات شرکتی و شخصی مستلزم یک مکان پشتیبان‌گیری خارجی است که در صورت از بین رفتن داده‌های رایانه از مکان اصلی به دلیل مشکل نرم‌افزاری، تحریف مفهوم داده‌ها به صورت غیر عمدی، خرابی سخت افزار، هک یا سایر اتفاقات پیش‌بینی نشده دیگر کپی و بایگانی شود. سعی کنید حداقل یک بار در هفته پشتیبان‌گیری را در برنامه خود قرار دهید.

راهکارهای ذخیره‌سازی ابری که به کاربران اجازه می‌دهند داده‌های خود را با یک سرور آنلاین ذخیره و همگام نمایند، به عنوان سیستم‌های پشتیبان به طور فزاینده‌ای رواج

مدیریت تغییر



سازمان‌های ورزشی المپیک بایستی دائماً به تغییرات پاسخ دهند.

سازمان ورزشی المپیک پرداخته می‌شود. این بخش با تشریح نحوه آمادگی برای امکان تغییر و دلایلی که مردم در برابر آن مقاومت نموده، آغاز می‌شود و نیز توصیف می‌نماید چگونه می‌توان تغییر را با موفقیت معرفی کرد، همچنین قبل از پایان با توضیح ابزار UMAP که توسط کمیته بین‌المللی المپیک برای ارزیابی چهارچوب عملیات داخلی کمیته‌های ملی المپیک باهدف شناسایی بخش‌های آماده ارتقاء سازمانی توسعه یافته است.

آمادگی برای تغییر

هر فرد شاغل در سازمان ورزشی المپیک بایستی بتواند در یک محیط دائماً در حال تغییر فعالیت نماید. با این حال، به منظور یاری رساندن به داوطلبان و کارکنان خود برای مؤثر بودن در چنین محیطی، لازم است سازمان ورزشی المپیک به ترغیب آمادگی تغییر بپردازد. دو راه کلیدی وجود دارد که سازمان ورزشی المپیک از طریق آنها امکان تحقق این امر را پیدا می‌کند.

- از رویدادهایی که در داخل و خارج سازمان رخ می‌دهد، آگاهی داشته باشید، سپس جزئیات آنها را در اختیار داوطلبان و کارکنان حقوق‌بگیر قرار دهید. این موضوع به سازمان ورزشی المپیک کمک می‌کند تا هرگونه تغییر احتمالی را از قبل شناسایی کند و زمان مناسبی را جهت برنامه‌ریزی این که چه تغییر(هایی) در چه زمانی باید اعمال شود را در نظر می‌گیرد.
- ترویج فرهنگ سازمانی که به پذیرش تغییر تمایل دارد، این امر به کاهش مقاومت در برابر هر تغییری که بایستی اجرا شود کمک خواهد کرد.

یکی از محدود عوامل ثابت در مدیریت سازمان‌های ورزشی المپیک نیاز به پاسخگویی مستمر به تغییراتی است که در داخل و خارج سازمان رخ می‌دهد. به منظور استمرار عملکرد مؤثر، سازمان‌های ورزشی المپیک بایستی نسبت به شیوه‌های مدیریت، رویه‌های سازمانی و خدماتی که نیاز به اصلاح دارند، هوشیار باشند- فرآیندی که به عنوان مدیریت تغییر شناخته می‌شود.

برای اینکه سازمان‌های ورزشی المپیک مؤثر واقع گردند، لازم است تشخیص دهند که چه زمانی تغییر مطلوب یا اجتناب ناپذیر است و بر اساس آن واکنش نشان دهند. به عنوان مثال، در ۲۰ سال گذشته، مدیران سازمان‌های ورزشی المپیک احتمالاً:

- به حداقل ۱۰ دستورالعمل جدید از سوی سازمان‌های ذینفع مانند کمیته بین‌المللی المپیک یا فدراسیون‌های بین‌المللی پاسخ داده‌اند.
- به طور مستمر شیوه‌های کاری جدید را معرفی یا شیوه‌های موجود را اصلاح نموده‌اند تا نوآوری‌ها در علم ورزش را در نظر بگیرند.
- روبه‌های مبارزه با دوپینگ در پاسخ به آژانس جهانی مبارزه با دوپینگ را به طور مستمر به روزرسانی نموده‌اند.
- معیارهای عینی جهت انتخاب ورزشکاران و استخدام داوطلبان را تدوین کرده‌اند.
- برای بازنشستگی ورزشکاران، استراتژی‌هایی را توسعه بخشیده‌اند.
- حداقل یک تغییر در تأمین‌کننده اصلی بودجه دیده‌اند و پیامدهای فساد یک ورزشکار را مدیریت کرده‌اند.
- ممکن است برخی از این تغییرات به خواست خود ارائه شده باشند در حالی که برخی دیگر ممکن است به دلیل شرایط خارج از کنترل آن به سازمان ورزشی المپیک تحمیل شده باشند. اگر سازمان ورزشی المپیک نیاز به اعمال چنین تغییراتی را نادیده بگیرد، ممکن است با انتقاد و سرزنش روبه‌رو شود - و امکان دارد سازمان ورزشی المپیک بدون اینکه در کار خود بسیار کم اثر شود، نتواند مانند همیشه عمل کند.
- در حالی که سازمان ورزشی المپیک به فعالیت‌های روزانه خود ادامه می‌دهد، در بیشتر مواقع لازم است تغییرات عمده‌ای در سازمان ایجاد شود. بنابراین، سازمان‌های ورزشی المپیک باید با دقت برنامه‌ریزی و مدیریت ایجاد چنین تغییراتی را بر عهده گیرند.
- در این بخش به بحث در مورد نحوه مدیریت مؤثر تغییرات

افراد بایستی توان کار در محیط دائم‌ادر حال تغییر را داشته باشند.

ممیزی محیطی

به منظور شناسایی تغییرات بالقوه، لازم است محیط‌های عملیاتی داخلی و خارجی سازمان ورزشی المپیک را درک کرده و از آنها قدردانی کنید. این موضوع را می‌توان از طریق فرآیند ممیزی محیطی، که در بخش ۱٫۱ به آن اشاره شد پیش برد تا روندهایی که ممکن است نیاز به تغییر را نشان دهند، شناسایی نمایند.

دقت ممیزی محیطی درست به اندازه اطلاعاتی است که بر اساس آن بنا شده است. بنابراین اهمیت دارد که به اطلاعات موجود و مرتبط در مورد روندها و تغییراتی که ممکن است بر سازمان تأثیر بگذارد، دسترسی داشته باشید. علاوه بر این، موفقیت تحلیل محیطی در گرو رویکرد ساختاریافته جهت بررسی آن است که تضمین می‌کند به تمام جنبه‌های کلیدی محیط به طور کامل پرداخته شده است. در غیاب رویکرد ساختاریافته، ممکن است تغییرات مهمی مغفول بماند، این امر به ویژه در ممیزی محیط خارجی با توجه به اندازه و مقیاس آن حیاتی است.

پرسش سؤالات مطرح شده در بخش ۱٫۱ به ممیزی محیط خارجی کمک زیادی می‌کند و به مدیران امکان می‌دهد تغییراتی که ممکن است بر نحوه عملکرد سازمان ورزشی المپیک تأثیر بگذارند را شناسایی کنند. در عین حال، تحلیل محیط داخلی ضمن ارائه اطلاعاتی در مورد مأموریت سازمان ورزشی المپیک، ارزش‌ها، فرهنگ داخلی، اهداف دائمی، استراتژی‌های شرکتی و تجاری، منابع سازمانی و انسانی، امکانات، بودجه و نتایج ورزشی و سؤالات بخش ۳٫۱ می‌تواند به ارزیابی ساختارهای تصمیم‌گیری یاری رساند. ممیزی داخلی بایستی به بازنگری در زمینه‌های زیر نیز بپردازد:

• منابع فیزیکی

تجهیزات، امکانات و سایر موارد قابل دسترس سازمان ورزشی المپیک، سن و شرایط آنها و پتانسیل سازمان ورزشی المپیک برای استفاده از این موارد جهت کسب یا افزایش مزیت رقابتی خود

• منابع انسانی

کارکنان و داوطلبان سازمان ورزشی المپیک با در نظر گرفتن نقش‌های مورد نیاز، مهارت‌ها و تجربیات موجود و توانایی کارکنان و داوطلبان برای انطباق با تغییرات احتمالی

• منابع مالی

جزئیات نحوه تأمین مالی و تأمین بودجه سازمان ورزشی المپیک، نحوه مدیریت درآمد و هزینه و ارتباط آن با

ذینفعان کلیدی مالی مانند حامیان مالی، سایر شرکای تجاری و بانک‌ها

• منابع عملیاتی

جزئیات چگونگی و مکان فعالیت سازمان ورزشی المپیک، منابع مورد نیاز خدمات مختلف و نحوه درک خدمات. سازمان ورزشی المپیک باید عملکرد گذشته خود را در این زمینه‌ها بررسی و ارزیابی کند تا موفقیت‌ها و شکست‌های گذشته خود را درک کند. آگاهی از اینگونه موفقیت‌ها یا شکست‌ها کافی نیست. سازمان ورزشی المپیک بایستی توان توضیح دلیل موفقیت یا شکست خود را داشته باشد تا از آنها بیاموزد.

سازمان ورزشی المپیک همچنین باید شیوه‌های فعلی خود را ارزیابی کند. این ارزیابی باید در واقع بر آنچه اتفاق می‌افتد تمرکز کند، نه بر آنچه سیاست‌ها یا اسناد استراتژیک بیان می‌نمایند. این امر اطمینان حاصل می‌کند که ارزیابی به طور دقیق منعکس‌کننده محیط داخلی است. هنگامی که سازمان ورزشی المپیک به جمع‌آوری اطلاعات مربوطه پرداخت، باید عواملی را شناسایی کند که ممکن است نیاز به تغییر در عملیات یا خدمات خود داشته باشد و آنها را اولویت‌بندی کند.

در نهایت، سازمان ورزشی المپیک باید تأثیر هر گونه تغییر را بر عملیات خود ارزیابی کند. برخی از تغییرات ممکن است نیاز به پاسخ فوری داشته باشند، در حالی که برخی دیگر می‌توانند در مدت زمان طولانی‌تری برنامه‌ریزی و اجرا شوند. به عنوان مثال، اگر سازمان ورزشی المپیک شما با ورزشکاران نخبه همکاری دارد اما متوجه می‌شود که سیاست دولت در شرف تغییر از تأمین مالی ورزش قهرمانی به ترویج ورزش همگانی است، بایستی منابع درآمدی دیگری را شناسایی کنید یا بر این اساس عملیات خود را تغییر دهید.

ممیزی محیطی به شما کمک می‌کند تا هنگام ارائه خدمات فعال باشید. با آگاهی از تهدیدها و فرصت‌ها در محیط بیرونی و نقاط قوت و ضعف محیط داخلی (تحلیل SWOT؛ به صفحه ۵۸ رجوع کنید) خود را در موقعیت بهتری نسبت به پیش‌بینی و برنامه‌ریزی جهت هر گونه تغییر مورد نیاز قرار خواهید داد. می‌توانید از طریق مذاکره با همکاران، اطلاعاتی در مورد محیط داخلی جمع‌آوری کنید و مطمئن شوید که از آنچه در سازمان می‌گذرد آگاه هستید. کسب اطلاعات در مورد محیط خارجی دشوارتر است، اما ممکن است بتوانید آن را از طریق سازمان‌های خارجی مانند کمیته ملی المپیک یا فدراسیون بین‌المللی خود، یا از

مقاومت در برابر تغییر

برخی از افراد یا همه افراد در سازمان در برابر تغییرات مقاومت می‌نمایند. نیاز به تغییر نشان می‌دهد که روش موجود کار، دیگر کافی نیست و اغلب کسانی که کار را انجام می‌دهند این موضوع را شخصی می‌دانند. از برخی جهات، مقاومت یک واکنش طبیعی به تغییر است، زیرا افراد و سازمان‌ها در شرایط پایدار بهترین عملکرد را دارند. با این حال، اگر قرار است تغییرات به طور کامل در سازمان ادغام شود، این مقاومت بایستی شناسایی و بر آن غلبه کرد. افراد به دلایل زیر در برابر تغییر مقاومت می‌کنند:

• تفاوت

احتمالاً نگرانی‌هایی نسبت به اینکه چه چیزی در محیط کار متفاوت خواهد بود، وجود دارد. داوطلبان و کارکنان حقوق بگیر ممکن است در مورد معنای این تغییر برای موقعیت، حجم کاری یا شیوه‌های کاری خود مبهم بوده یا تغییر برایشان خوشایند نباشد.

• صلاحیت

افراد ممکن است در مورد توانایی خود در انجام وظایف

طریق شبکه‌سازی با دیگر افرادی که در این حوزه فعالیت می‌کنند، به دست آورید.

توسعه فرهنگی که از تغییر حمایت می‌کند

ضرورت دارد فرهنگ سازمانی ایجاد نمایید که تسهیل‌کننده تغییر باشد. همه افراد دخیل در سازمان ورزشی المپیک باید احساس کنند که به طور کامل در فرآیندهای تصمیم‌گیری آن شرکت دارند یا از آن مطلع هستند تا ایجاد تغییر باعث غافلگیری آنان نگردد.

بایستی درخصوص اینکه امکان تغییر چه چیزی بدون مقاومت زیاد وجود دارد و چه چیزی را نمی‌توان تغییر داد، صریح باشید. به عنوان مثال، رنگ و سبک لباس تیم ممکن است اهمیت تاریخی یا محلی داشته باشد، بنابراین تلاش برای تغییر آنها ممکن است باعث بروز مقاومت زیادی شود. در مقابل، چنانچه بدانید چه جنبه‌هایی از سازمان ورزشی المپیک را می‌توان راحت‌تر تغییر داد، امکان دارد از این تغییرات برای ایجاد تغییر در سایر بخش‌های سازمان استفاده کنید. به عنوان مثال، اگر افراد درون سازمان برای استفاده از معیارهای انتخاب هدف برای تیم‌های ملی ارزش قائل باشند، می‌توانید از این تمایل به عینیت برای معرفی نظام‌های سنجش عملکرد مبتنی بر هدف مشابه استفاده کنید.



Everyone must feel fully involved in or informed of decisions.

لازم است سازمان‌های ورزشی المپیکی به تدوین‌رأه‌برد برای مقابله با مقاومت در برابر تغییر بپردازند.

سازمان‌های ورزشی المپیکی رأه‌برد برای مقابله با آن تدوین نمایند. بسیار حیاتی است قبل از بروز مقاومت آن دسته افرادی که متأثر از نیاز به تغییر خواهند بود، دلایل خود را ارائه دهید. ارائه اطلاعات مبني بر چرایی ضرورت تغییر و چگونگی انجام آن به داوطلبان و کارمندان حقوق بگیر کمک می‌کند تا منطق آنچه پیشنهاد شده را درک کنند- یک رأه‌برد به طور ویژه مفید برای غلبه بر نگرانی در مورد آنچه در محیط کار متفاوت خواهد بود.

با این حال، مؤثرترین رأه‌برد برای غلبه بر مقاومت، تشویق افرادی است که دستخوش تغییر شده‌اند تا در طراحی تغییر مورد نیاز مشارکت نمایند - هر چه باشد، مقاومت در برابر تغییراتی که در اعمال آن مشارکت داشته‌اند برای افراد دشوار است. مشارکت می‌تواند در هر مرحله رخ دهد، اما هرچه افراد در مراحل اولیه بیشتر دست اندرکار شوند، متعهدتر خواهند بود. با این حال، مشارکت باید معنی‌دار باشد، در غیر این صورت مقاومت ممکن است زمانی بیشتر شود که افراد دستخوش تغییر متوجه شوند که فقط مجاز به ایفای نقش نمادین در تعیین آینده خود هستند. هر مقاومتی بد نیست. مخالفت در برابر تغییر ممکن است به طرح مواردی بپردازد که مورد توجه قرار نگرفته باشد و سرانجام امکان دارد تأثیر منفی بر تغییر پیشنهادی داشته باشد- برای مثال، افزایش کیفیت استاندارد یک رویداد ملی بسیار عالی. در بیشتر موارد، مقاومت باید به عنوان ابزاری برای شناسایی مشکلات در نظر گرفته شود که لازم است پس از این، رأه‌حل‌هایی برای آنها پیدا کنید. اگر بتوان مقاومت را به طور مؤثر مدیریت کرد، احتمالاً تعهد به تغییر قویتر از مقاومت اولیه خواهد بود.

اعمال موفق تغییر

هنگامی که سازمان ورزشی المپیکی رأه‌حل مشکلی را یافته، تمرکز بر آنچه باید تغییر کند به جای نحوه اعمال تغییر آسان خواهد بود. با این حال برخی از عوامل، احتمال اعمال موفقیت آمیزتر تغییر در سازمان ورزشی المپیکی را افزایش می‌دهد.

تغییر به عنوان یک ایده خوب

گرچه این موضوع، امری بدیهی به نظر می‌رسد، اما تغییر

جدید یا استفاده از تجهیزات یا فناوری جدید نگرانی داشته باشند.

• امواج

ممکن است فقط افرادی که به طور مستقیم دستخوش تغییر قرار می‌گیرند، در برابر آن مقاومت ننمایند. شروع تغییر در یک سازمان معمولاً اثر موجی دارد: اگر تغییر در یک بخش اعمال شود، معمولاً بخش‌های دیگر نیاز به تغییرات بیشتر دارند. به عنوان مثال، چنانچه امور مالی نظام جدیدی را برای مطالبه هزینه‌ها اجرا کند، این تغییر نه تنها بر افراد شاغل در سازمان تأثیر خواهد داشت بلکه ممکن است بر داوطلبان نیز تأثیر بگذارد.

• حجم کار

بیشتر تغییرات نیاز به کار بیشتری دارند. ضروری است روش‌های جدید یا مدل‌های ارائه خدمات فرا گرفته شود، که ناگزیر به کار بیشتری نیاز دارد. بایستی داوطلبان و پرسنل حقوق بگیر علاوه بر انجام حجم کاری معمول خود، در صورت معرفی تکنولوژی یا اهداف جدید در دوره‌های آموزشی نیز شرکت کنند.

• نارضایتی

مقدمه تغییر ممکن است به کارمندان یا داوطلبان این فرصت را بدهد تا نسبت به آنچه برای آنها در گذشته اتفاق افتاده است، ابراز ناخشنودی کنند. به عنوان مثال، اگر عضوی بر این باور باشد که موقعیت انتخاباتی خود را از دست داده است، ممکن است با تضعیف حس نیاز به تغییر در سایر اعضا، از این فرصت برای ابراز نارضایتی خود استفاده کند.

• تهدیدهای واقعی

در مواردی، تغییر تهدیدی واقعی برای افرادی است که با سازمان کار می‌کنند. به عنوان مثال، تغییر در ساختار منطقه‌ای ممکن است به این معنی باشد که برخی از داوطلبان موقعیت خود را در یک کمیته از دست خواهند داد یا تأثیر آنها به طور قابل توجهی کاهش می‌یابد. در این نمونه، مقاومت در برابر تغییر قابل درک و احتمالاً قابل توجه است.

مقاومت در برابر تغییر اجتناب ناپذیر است و ضرورت دارد

همچنین درک افراد در روند تغییر نقش اساسی دارد.

- رهبران سازمان، بخشی از تیم تغییر هستند یا از آن حمایت می‌کنند. به عنوان مثال غیرممکن است تغییراتی که هیئت اجرایی از آنها حمایت نمی‌کند را ایجاد کرد.
- هیئت اجرایی با یاری مدیر مالی یا خزانه دار. ایجاد تغییر بدون تعهد افرادی که منابع سازمان ورزشی المپیک از جمله پول، امکانات و کارکنان آن را کنترل می‌کنند، کار سختی خواهد بود.
- سخنگویان-کارکنان، داوطلبان، ورزشکاران و سایر افراد از بخش‌های مختلف سازمان که در وهله اول تحت تأثیر تغییر پیشنهادی قرار خواهند گرفت.
- ممکن است ضروری باشد افرادی را که نماینده گروه‌های ذینفع اصلی سازمان هستند مانند نهادهای تأمین بودجه، حامیان مالی و اعضاء نیز گنجانده شوند.

ایجاد تغییر در سطح مناسب

سه سطح وجود دارد که می‌توان تغییر را ایجاد کرد: سطح فردی، سطحی که کارمند یا داوطلب ممکن است به آموزش جدید نیاز داشته باشد. سطح گروهی، سطحی که ممکن است یک تیم خاص، منطقه یا بخش را تحت تأثیر قرار دهد. و سطح سازمانی، سطحی که ممکن است منجر به تغییر در اولویت‌های سازمانی، معرفی فناوری‌های جدید یا معرفی رویه‌های عملیاتی شود که بر کل سازمان تأثیر می‌گذارد.

سازمان‌های ورزشی المپیک باید به طور دقیق تعیین کنند که چه چیزی و چه کسی بایستی تغییر کند تا به نتیجه مطلوب خود دست یابند. به عنوان مثال، اگر برخی از کارکنان عملکرد ضعیفی دارند، باید در عوض درخواست کمک از همکارانشان در انجام وظایف خود، رفتار خود را تغییر دهند. چنانچه بخش خاصی از یک تیم عملکرد ضعیفی داشته باشد، مهم این است که تغییراتی در تیم ایجاد شود تا اینکه تیم به طور کلی تغییر کند.

منابع کافی

پول، آموزش، منابع انسانی و زمان از ملزومات تغییر هستند. گرچه پول نقش مهمی دارد، اما اختصاص زمان کافی برای توسعه و اجرای تغییر بسیار مهمتر است: رقابت در فعالیت‌های جایگزین می‌تواند منجر به شکست یک تغییر برنامه‌ریزی شده شود.

به طور معمول، اعضای کارکنان ضمن آماده‌سازی برای تغییر پیشنهادی، باید به وظایف روزمره خود عمل نمایند.

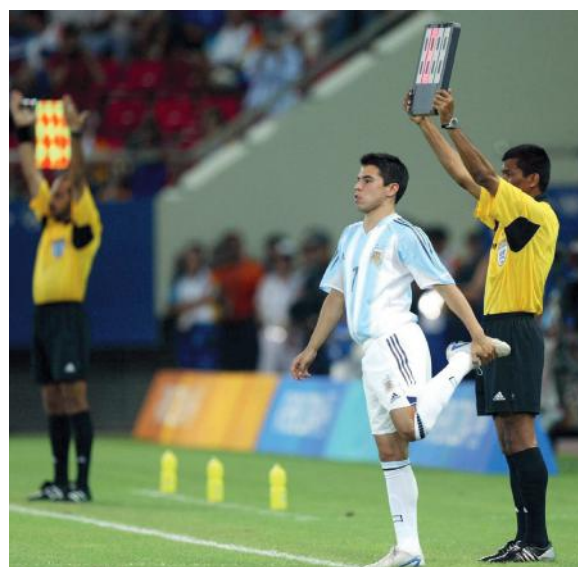
در نظر افراد سازمان باید ایده خوبی تلقی شود. هر تغییر بالقوه‌ای مناسب نخواهد بود، حتی اگر اینگونه تلقی شود که پاسخ مناسبی به تغییرات در زمینه عملیاتی باشند. به عنوان مثال، اگرچه امکان دارد رضایتمندی داوطلبان، روش محسوسی برای دستیابی به افزایش دادخواهی باشد، اما ممکن است برای خود داوطلبان غیرقابل قبول بوده و حتی افراد بسیاری را از داوطلبی‌گری منصرف نماید. در این حالت، بایستی داوطلبان را در تصمیم‌گیری در مورد تغییراتی که لازم است ایجاد شوند، درگیر کنید علاوه بر این بایستی بازخورد آنان را در مورد تغییرات پیشنهادی خود، اخذ نمایید.

آگاهی از عواملی که موجب پیشرفت و پیشگیری از تغییر می‌شوند

لازم است عواملی را که می‌توانند برای ایجاد تغییر ویژه‌ای به کار گرفته شوند، شناسایی کنید مانند حمایت رئیس و همچنین مواردی که ممکن است از ایجاد تغییر جلوگیری کنند برای مثال کمبود بودجه. لیستی از این عوامل را از طریق گفتگو با افراد علاقه مند به تغییر تهیه کنید تا همه نگرانی‌های احتمالی را درک کنید.

تیم‌های مؤثر تغییر

اگر در حال اعمال یک تغییر بزرگ، مانند تغییر ساختار سازمانی یا یک سری تغییرات کوچکتر هستید که نیاز به هماهنگی دارد، مانند اعمال فناوری جدید، لازم است تیمی از افراد را که مسئول ارتقاء تغییر هستند، گرد هم آورید. یک تیم تغییر مؤثر اعضای مختلفی دارد:



OSOs can introduce changes rather than changing their whole team.



OSO's must understand their volunteers so you can understand how change can be achieved within the organisation.

طبیعی است که آنها با اولویت به کارهای روزمره خود ادامه دهند: زیرا می‌دانند که چگونه آنها را انجام دهند و کار بایستی انجام شود تا سازمان بتواند فعالیت کند. با این حال، چنین وضعیتی غالباً کارکنان را به این سمت و سو سوق می‌دهد که اولویت کمی به فعالیت‌های مرتبط با تغییر قائل شوند. برای غلبه بر این امر، لازم است تفویض برخی از کارهای روزمره خود را در نظر داشته باشید یا اطمینان حاصل کنید که سایر اعضای تیم نیز در توسعه و اجرای تغییر نقش دارند. سپس ضرورت دارد مطمئن شوید که اعضای تیم وقت کافی برای انجام کار خود و یا فعالیت‌های اضافی که از آنها خواسته‌اید، دارند. در طول روند تغییر، ممکن است لازم باشد مهلت‌های انجام کارها را تمدید کرده یا گردش کار را کاهش دهید.

راهبرد اجرا

هنگام ارائه تغییر در مقیاس بزرگ، داشتن راهبرد اجرا از اهمیت بسزایی برخوردار است. کلیه فعالیت‌های لازم برای ایجاد تغییر باید شناسایی و اولویت‌بندی شوند. کلیه وظایف مورد نظر بایستی به افرادی اختصاص یابد که مسئولیت آنها را به عهده خواهند داشت؛ و کل فرایند تغییر باید به اطلاع همه افرادی که دستخوش تغییر قرار خواهند داشت، برسد. راهبرد اجرا باید شامل یک دوره ارزیابی نیز باشد تا اطمینان حاصل شود که تغییر با موفقیت اجرا شده و به نتیجه مطلوب خود دست یافته است. آماده‌سازی، کلید موفقیت در مدیریت تغییر است. اگر در محاسبه محیطی خود استوار و دقیق باشید، می‌توانید در پیش‌بینی چگونگی و زمان تغییر شیوه‌های خود کنشگر

توصیه‌های کلیدی

- برای اطمینان از وجود فرهنگ آمادگی جهت تغییر با هیئت اجرایی همکاری کنید.
- منابع اطلاعاتی را برای کمک به ارزیابی محیط شناسایی کنید.
- اطمینان حاصل کنید که چرا برخی از افراد ممکن است در برابر تغییر خاص مقاومت کنند.
- دیگران را در برنامه‌ریزی و اجرای تغییر مشارکت دهید.
- اطمینان حاصل کنید که تغییر کاملاً برنامه‌ریزی شده است.



UMAP - ارزیابی دقیق محیط تغییرات

سازمانی در فعالیتهای سازمان ورزشی المپیک است. به عنوان مثال، عناصر جدول 5-1 در ذیل ستون روابط خارجی قرار می گیرند.

هیئت اجرایی ضمن بررسی هر یک از سؤالها، سپس تصمیم می گیرد که کدام یک از چهار بیانیه، سازمان ورزشی المپیک را به بهترین وجه منعکس می کند. هنگامی که هیئت اجرایی ارزیابی خود را به پایان رساند، آنها سطح فعالیت سازمان ورزشی المپیک خود را با معیارهایی مقایسه می کنند که برای موفقیت در برخی از فعالیتهای و رویدادهای طبیعی سازمان ورزشی المپیک ضرورت دارد. سپس برنامه تحت وب توصیه هایی برای سازمان ورزشی المپیک خواهد داشت که شما را در توسعه و بهبود فعالیت های خود یاری می رساند.

UMAP دارای تعدادی مزیت است:

- به سازمان های ورزشی المپیک، ساختاری برای ارزیابی داخلی خود ارائه می دهد. همراه با ارزیابی خارجی که بایستی با استفاده از اطلاعات بخش ۱-۱ انجام شود، این موضوع بستری برای بازبینی نظام مند چارچوب های عملیاتی سازمان ورزشی المپیک- برای شناسایی مواردی که نیاز به تغییر دارند، ضروری است- فراهم می آورد.
- این ابزار به سازمان های ورزشی المپیک این امکان را می دهد تا بخش هایی را که شرایط بهبود دارند به راحتی شناسایی نمایند، زیرا توصیه هایی که ارائه می دهد بر توسعه تمرکز دارد. به همین ترتیب، هرگونه تغییر پیشنهادی که ناشی از این توصیه ها باشد، احتمالاً به عنوان یک ایده خوب توسط افراد درون سازمان تلقی خواهد شد، که در اجرای موفقیت آمیز تغییرات ضروری است.

همبستگی المپیک ابزاری برای محاسبه سازمانی به نام UMAP ایجاد کرده است که مخفف شناخت، مدیریت، محاسبه و برنامه ریزی است.

UMAP به هیئت اجرایی کمیته ملی المپیک اجازه می دهد تا سطح توسعه محیط داخلی خود را ارزیابی کند؛ مقایسه آنچه در سازمان ورزشی المپیک خود دارند با آنچه برای موفقیت در یک فعالیت به آن نیاز دارند؛ و برای ارزیابی قابلیت های سازمان ورزشی المپیک در بخش های منتخب فعالیت. UMAP ضمن مشورت با کمیته های ملی المپیک ایجاد شده است و به عنوان یک برنامه تحت وب در اختیار کمیته های ملی المپیک و فدراسیون های ورزشی قرار گرفته است.

UMAP سطح فعلی توسعه سازمانی کمیته ملی المپیک و فدراسیون ورزشی را در هشت ستون فعالیت سازمان ورزشی المپیک ارزیابی می کند:

- مدیریت اجرایی
- حکمروایی
- تأمین منابع مالی
- منابع انسانی
- بازاریابی
- خدمات
- محیط ورزشی
- روابط خارجی

هر یک از این ستونها متشکل از گروهی از عناصر می باشند که متمرکز بر فعالیتهایی می باشند که در ذیل هر ستون انجام می شوند. فعالیت ها با توسعه سازمان ورزشی المپیک پیچیده تر شده و این امر بیانگر سلسله مراتب توسعه

جدول ۵-۱: نمونه عناصر ارزیابی UMAP

جاسازی شده	در حال راه اندازی	در حال توسعه	در حال ظهور	کنشگر
بین فعالیتهای کمیته ملی المپیک و دولت ارتباط تکاملی وجود دارد.	ما در مورد طیف وسیعی از اقدامات همکاری می کنیم.	ما در زمینه خلاقیت های اجتماعی همکاری می کنیم.	کمیته ملی المپیک هیچ ارتباط رسمی با دولت ندارد.	کمیته ملی المپیک چگونه با دولت همکاری می کند؟
فدراسیون های ملی ما شرکای تمام و کمال کمیته ملی المپیک در توسعه ورزش هستند	فدراسیون های ملی ما با همکاری کمیته ملی المپیک طیف وسیعی از فعالیتهای ورزشی را ارائه می کنند	فدراسیون های ملی ما با کمیته ملی المپیک همکاری می کنند تا فعالیتهای ورزشی هدفمندی ارائه دهند	فدراسیون های ملی ما در فعالیت های کمیته ملی المپیک نقشی ندارند	کمیته ملی المپیک چگونه با فدراسیون های ملی کشور کار می کند؟



مهم است که سازمان‌های ورزشی المپیک به منظور ارتقاء، موفقیت خود را براساس برخی از معیارهای از پیش تعیین شده ارزیابی و سنجش نمایند.

طول زمان رصد کرده و می‌تواند موفقیت تغییرات را ارزیابی کند.

مطالعه موردی صفحه بعد به بسیاری از نکات اساسی این فصل در کمیته المپیک ترینیداد و توباگو اشاره دارد. هدف از این مطالعه موردی و سایر موارد در فصل‌های بعدی، نمایش چگونگی کاربرد محتوایی است که در هر فصل برای بکارگیری سازمان‌های ورزشی المپیک به آن پرداخته شده است.

اگرچه ممکن است سازمان شما از نوع سازمان ورزشی المپیک نباشد، اما این مطالعات موردی نشان می‌دهد که چگونه محتوای گنجانده شده در هر فصل را می‌توان عملی کرد.

- از آنجا که هیئت اجرایی ارزیابی را انجام داده است، تغییراتی که توصیه می‌کنند به احتمال زیاد مورد حمایت قرار می‌گیرد.
- توصیه‌های این ابزار بر بخش‌های خاصی متمرکز است، این بدان معنی است که تغییرات در سطوح مناسب ارائه خواهند شد.
- به سازمان ورزشی المپیک این امکان را می‌دهد تا بر بودجه خود در بخش‌هایی که نیاز به ارتقاء دارند، تمرکز نموده و اطمینان حاصل می‌کند که منابع مالی کافی را برای فعالیت تغییر یافته اختصاص خواهد داد.
- استفاده مداوم از UMAP به سازمان ورزشی المپیک اجازه می‌دهد، ضمن اندازه‌گیری روند، پیشرفت را در



سازماندهی کمیته المپیک ترینیداد و توباگو

حکمرای

به طور خاص کمیته المپیک ترینیداد و توباگو در شناخت نیاز به بهبود حکمرایی در جنبش المپیک فعال بوده است. برخی از فعالیت‌ها را برای نمایان ساختن این نیاز انجام داده است، مانند برگزاری کارزارهای منظم رسانه‌های اجتماعی با تمرکز بر حکمرایی مطلوب.

از جمله تلاش‌های به عمل آمده در راستای حکمرایی مطلوب، هیئت اجرایی کمیته المپیک ترینیداد و توباگو پروژه‌ای را برای تدوین چارچوبی به منظور بهبود حکمرایی در فدراسیون‌های ملی عضو خود، به ویژه در چندین زمینه اصلی هدایت کرد:

- در موارد بسیاری تنظیم اساسنامه و در موارد اندکی بازنگری اساسنامه انجام شد.
- اعضای هیئت اجرایی طیف وسیعی از دوره‌های زمانی مختلف از ۱۲ ماه (خیلی کوتاه) تا مدت‌های نامعلوم را اشغال می‌نمودند.
- اندکی از فدراسیون‌های ملی در مدت زمانی که فرد می‌تواند یک جایگاه خاص را احراز نماید، دارای محدودیت بودند.
- هیچ برنامه جانشین پروری سمت‌های هیئت اجرایی وجود نداشت و به متصدیان این اجازه را می‌داد تا جایگاه خود را به دلیل عدم وجود فرد متقاضی برای چندین سال حفظ کنند.
- به نظر می‌رسد برخی از هیئت‌های اجرایی فدراسیون‌های ملی در امور مالی، بازاریابی، حکمرایی، مدیریت افراد و رهبری مهارت ندارند.

این بررسی منجر به تدوین تعهدنامه حکمرایی مطلوب ذیل شد که از طریق بحث و گفتگو با کمیته المپیک ترینیداد و توباگو و اعضای آن، نمایندگان دولت، مدیران، ورزشکاران و اصحاب رسانه به وجود آمد. تصمیم برای استفاده از واژه "تعهد" به جای وضع قانون حکمرایی شایسته، عمدی بود: مادامی که سازمان‌ها از مقررات تبعیت می‌کنند، افراد تعهدات را به وجود می‌آورند و این احساس پدیدار می‌شود که این رویکرد شخصی‌تر، هیئت اجرایی را به مسئولیت فردی در مقابل حکمرایی فدراسیون‌های ملی ترغیب می‌کند.

کمیته المپیک ترینیداد و توباگو سازمانی مستقل است که مسئولیت تأمین منابع لازم جهت دستیابی ورزشکاران ترینیداد و توباگو به تعالی ورزشی را بر عهده دارد. این کمیته، در سال ۱۹۴۷ به رسمیت شناخته شده و در نشست سال بعد کمیته بین‌المللی المپیک در خلال بازی‌های المپیک ۱۹۸۴ لندن، به عضویت کمیته بین‌المللی المپیک درآمد. مأموریت کمیته المپیک ترینیداد و توباگو "ایجاد تعالی بین ورزشکاران ترینیداد و توباگو و توانمندسازی آنها برای تحقق نیروی بالقوه خود" می‌باشد. ورزشکاران کمیته المپیک ترینیداد و توباگو در بازیهای المپیک، بازی‌های المپیک جوانان، بازیهای آمریکای مرکزی و کارائیب، بازیهای پان‌آمریکن، بازیهای کشورهای مشترک‌المنافع و بازیهای جوانان کشورهای مشترک‌المنافع شرکت می‌کنند.

چارچوب سازمانی

۰۴۶

کمیته المپیک ترینیداد و توباگو از ۴۳ فدراسیون ملی تشکیل شده است که ورزش آنها توسط فدراسیون‌های بین‌المللی مربوطه به رسمیت شناخته می‌شود. فدراسیون‌های ملی مسئول آموزش، مسابقه و توسعه ورزش مربوط به خود و همچنین انتخاب ورزشکاران برای تیم ملی ترینیداد و توباگو در سطح ملی، منطقه‌ای و بین‌المللی هستند. وزارت ورزش ترینیداد و توباگو مسئول سیاست‌گذاری بوده در حالی که شرکت ملی ورزش به توزیع بودجه می‌پردازد.

در ترینیداد و توباگو علاقه زیادی نسبت به ورزش وجود دارد، بطوری که ۸۵٪ از مردم ادعا می‌کنند طرفدار ورزش هستند. همچنین تصور می‌شود که ورزش برای جامعه ارزش ایجاد می‌کند: ۸۹٪ از مردم معتقدند که می‌توان از ورزش به عنوان ابزار پیشگیری از جرم استفاده کرد، در حالی که ۹۷٪ معتقدند که می‌توان مهارت‌های مهمی را آموزش داد. کمیته المپیک ترینیداد و توباگو شهرت بسیاری در نزد عموم دارد و از نظر بسیاری از مردم، از ورزش ترینیداد و توباگو جدایی ناپذیر است. کمیته المپیک ترینیداد و توباگو دارای یک پروفایل فعال در شبکه‌های اجتماعی در توییتر، اینستاگرام و فیس‌بوک است و همچنین دارای یک کانال یوتوب می‌باشد.

ملی موجب تغییر در سطح مناسب خواهد شد زیرا این امری است که کلیه سازمان‌های ورزشی و ذینفعان آنها ملزم به ثبت نام در آن هستند.

- آن دسته از منابعی که موضوع تغییر اساسنامه محسوب نمی‌شوند، می‌توانند از طریق روش‌های حکمروایی رایج در فدراسیون‌های ملی اعمال شوند.
- سرانجام، تعهدنامه حکمروایی مطلوب با راهبرد شفاف، شامل جدول زمان‌بندی، برای فعالیت و ارزیابی به فدراسیون‌های ملی ارسال شد.

این مطالعه موردی نشان می‌دهد چگونه سازمان ورزشی المپیک می‌تواند در راستای ایجاد تعهد حکمروایی مطلوب در بین سازمان‌های عضو خود قدم بردارد.

با به رسمیت شناختن برخی از بخش‌های نیازمند به بهبود حکمروایی، کمیته المپیک ترینیداد و توباگو ضمن تبعیت از اصول اجرای موفق تغییر، رویکرد ساختارگرایانه‌ای را برای رسیدن به پذیرش نیاز به حکمروایی مطلوب در پیش گرفت.



کشورن والکات موفق به کسب مدال طلای بازی‌های المپیک ۲۰۱۲ لندن برای ترینیداد و توباگو

به عنوان یک فدراسیون ملی متعهد می‌شویم:

- بازنگری اساسنامه به منظور حصول اطمینان از تناسب اساسنامه با اهداف حداقل هر چهار سال یکبار
- انعکاس سالانه بر عملکرد خود به عنوان هیئت اجرایی برای شناسایی نحوه بهبود روش کار در سال آتی
- نظارت بر عملکرد فدراسیون ملیدر ارتباط با برنامه راهبردی و گزارش سالانه به اعضای در این خصوص
- محدودیت چهار ساله دوره هیئت اجرایی و محدود نمودن هر یک از اعضای هیئت اجرایی به دو دوره
- برنامه‌ریزی جهت جانشین‌پروری با جذب فعالانه اعضای جدید در هیئت اجرایی در زمان لازم
- وجود نقش‌های از پیش تعیین‌شده برای کلیه جایگاه‌های هیئت اجرایی تا آنجا که اعضای هیئت اجرایی نسبت به آنچه لازم است دست‌یابند، آگاه باشند.
- حمایت از اعضای هیئت اجرایی برای کسب مهارت‌های لازم به منظور ایفای نقش خود.
- اصول پیشنهادی به گونه‌ای طراحی شده است تا در اساسنامۀ فدراسیون‌های ملی گنجانده شود.

مدیریت تغییر

تعهدنامه حکمروایی مطلوب براساس بسیاری از اصول مربوط به اجرای موفق تغییر ارائه شد.

- تصور می‌شد گنجانیدن تعهدنامه حکمروایی مطلوب به اساسنامه فدراسیون‌های ملی ایده خوبی است زیرا ذینفعان، نگرانی‌های روزافزون کمیته بین‌المللی المپیک، دولت ترینیداد و توباگو و سایر ذینفعان اصلی را نسبت به حکمروایی سازمان‌های ورزشی دریافتند. تعهدنامه حکمروایی مطلوب به عنوان راه‌حل و نشانی از تأکید بر حکمروایی تلقی می‌شد.
- به منظور شناسایی عواملی که موجب تغییر و جلوگیری از تغییر رویه‌های حکمروایی می‌شوند، مشاوره با هیئت اجرایی کار کرد. از این امر مفهوم جایگزینی تمرکز حکمروایی در اساسنامه فدراسیون‌های ملی، که بعدها به تعهدنامه حکمروایی مطلوب گسترش یافت، پدید آمد.
- تیم تغییر شامل کمیته المپیک ترینیداد و توباگو، رؤسای فدراسیون‌های ملی کلیدی و یک مشاور بود و به طور کلی توسط وزیر ورزش مورد حمایت قرار گرفت. همه این موارد منجر به تأثیرگذاری تیم تغییر می‌شود.
- اینگونه به نظر رسید که تغییر در اساسنامه فدراسیون‌های