



دانشگاه سям نور

مدیریت مالی و اداری در ورزش

(کارشناسی ارشد تربیت بدنی)

دکتر مرتضی رضائی صوفی دکتر ابوالفضل فراهانی

امروزه کتاب‌خوانی و علم‌آموزی، نه تنها یک وظیفه‌ی ملی، که یک واجب دینی است.

مقام معظم رهبری

در عصر حاضر یکی از شاخصه‌های ارزیابی رشد، توسعه و پیشرفت فرهنگی هر کشوری میزان تولید کتاب، مطالعه و کتاب‌خوانی مردم آن مرز و بوم است. ایران اسلامی نیز از دیرباز تاکنون با داشتن تمدنی چندهزارساله و مراکز متعدد علمی، فرهنگی، کتابخانه‌های معتبر، علما و دانشمندان بزرگ با آثار ارزشمند تاریخی، سرآمد دولت‌ها و ملت‌های دیگر بوده و در عرصه‌ی فرهنگ و تمدن جهانی به‌سان خورشیدی تابناک همچنان می‌درخشد و با فرزندان نیک‌نهاد خویش هنرنمایی می‌کند. چه کسی است که در دنیا با دانشمندان فرزانه و نام‌آور ایرانی همچون ابوعلی سینا، ابوریحان بیرونی، فارابی، خوارزمی و ... همچنین شاعران برجسته‌ای نظیر فردوسی، سعدی، مولوی، حافظ و ... آشنا نباشد و در مقابل عظمت آنها سر تعظیم فرود نیاورد. تمامی این افتخارات ارزشمند، برگرفته از میزان عشق و علاقه فراوان ملت ما به فراگیری علم و دانش از طریق خواندن و مطالعه منابع و کتاب‌های گوناگون است. به شکرانه‌ی الهی، تاریخ و گذشته ما، همیشه درخشان و پربار است. ولی اکنون در این زمینه در چه جایگاهی قرار داریم؟ آمار و ارقام ارائه‌شده از سوی مجامع و سازمان‌های فرهنگی در مورد سرانه‌ی مطالعه‌ی هر ایرانی، برایمان چندان امیدوارکننده نمی‌باشد و رهبر معظم انقلاب اسلامی نیز از این وضعیت بارها اظهار گله و ناخشنودی نموده‌اند.

کتاب، دروازه‌ای به سوی گستره‌ی دانش و معرفت است و کتاب خوب، یکی از بهترین ابزارهای کمال بشری است. همه‌ی دستاوردهای بشر در سراسر عمر جهان تا آنجا که قابل کتابت بوده است، در میان دست‌نوشته‌هایی است که انسان‌ها پدید آورده و می‌آورند. در این مجموعه‌ی بی‌نظیر، تعالیم الهی، درس‌های پیامبران به بشر، و همچنین علوم مختلفی است که سعادت بشر بدون آگاهی از آنها امکان‌پذیر نیست. کسی که با دنیای زیبا و زندگی‌بخش کتاب ارتباط ندارد بی‌شک از مهم‌ترین دستاورد انسانی و نیز از بیشترین معارف الهی و بشری محروم است. با این دیدگاه، به‌روشنی می‌توان ارزش و مفهوم رمزی عمیق در این حقیقت تاریخی را دریافت که اولین خطاب خداوند متعال به پیامبر گرامی اسلام(ص) این است که «بخوان!» و در اولین

سوره‌ای که بر آن فرستاده‌ی عظیم‌الشان خداوند، فرود آمده، نام «قلم» به تجلیل یاد شده‌است: «إِقْرَأْ وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ. الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ» در اهمیت عنصر کتاب برای تکامل جامعه‌ی انسانی، همین بس که تمامی ادیان آسمانی و رجال بزرگ تاریخ بشری، از طریق کتاب جاودانه مانده‌اند.

دانشگاه پیام‌نور با گستره‌ی جغرافیایی ایران‌شمول خود با هدف آموزش برای همه، همه‌جا و همه‌وقت، به‌عنوان دانشگاهی کتاب‌محور در نظام آموزش عالی کشورمان، افتخار دارد جایگاه اندیشه‌سازی و خردورزی بخش عظیمی از جوانان جویای علم این مرز و بوم باشد. تلاش فراوانی در ایام طولانی فعالیت این دانشگاه انجام پذیرفته تا با بهره‌گیری از تجربه‌های گرانقدر استادان و صاحب‌نظران برجسته کشورمان، کتاب‌ها و منابع آموزشی درسی شاخص و خودآموز تولید شود. در آینده هم، این مهم با هدف ارتقای سطح علمی، روزآمدی و توجه بیشتر به نیازهای مخاطبان دانشگاه پیام‌نور با جدیت ادامه خواهد داشت. به‌طور قطع استفاده از نظرات استادان، صاحب‌نظران و دانشجویان محترم، ما را در انجام این وظیفه‌ی مهم و خطیر یاری‌رسان خواهد بود. پیشاپیش از تمامی عزیزانی که با نقد، تصحیح و پیشنهادهای خود ما را در انجام این وظیفه‌ی خطیر یاری می‌رسانند، سپاسگزاری می‌نماییم. لازم است از تمامی اندیشمندانی که تاکنون دانشگاه پیام‌نور را منزلگاه اندیشه‌سازی خود دانسته و ما را در تولید کتاب و محتوای آموزشی درسی یاری نموده‌اند، صمیمانه قدردانی گردد. موفقیت و بهروزی تمامی دانشجویان و دانش‌پژوهان عزیز آرزوی همیشگی ما است.

دانشگاه پیام‌نور

فهرست مطالب

پیشگفتار مولفان.....	هفده
پیشگفتار.....	نوزده
بخش اول. اداری.....	۱
فصل اول. مدیریت، برنامه‌ریزی و تأمین نیروی انسانی.....	۳
هدف کلی.....	۳
هدف‌های یادگیری.....	۳
۱-۱ انسان و مدیریت.....	۳
۲-۱ تعاریف مدیریت.....	۶
۳-۱ مدیریت منابع انسانی.....	۸
۴-۱ تاریخچه مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی.....	۱۱
۵-۱ تکامل مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی.....	۱۲
۱-۵-۱ گام‌های نخستین (۱۹۲۰-۱۸۸۰).....	۱۳
۲-۵-۱ جنگ جهانی اول.....	۱۵
۳-۵-۱ هیاهوی دهه ۱۹۲۰.....	۱۶
۴-۵-۱ سال‌های بحران (دهه ۱۹۳۰).....	۱۷
۵-۵-۱ جنگ جهانی دوم (دهه ۱۹۴۰).....	۱۸
۶-۵-۱ تأثیر علوم رفتاری (دهه ۱۹۵۰).....	۱۹
۷-۵-۱ دهه‌های قانون‌گذاری (۱۹۶۰ تا امروز).....	۲۰
۶-۱ تاریخچه برنامه‌ریزی در ایران.....	۲۱
۷-۱ تاریخچه برنامه‌ریزی در ورزش ایران.....	۲۱
۸-۱ برنامه‌ریزی بعد از انقلاب اسلامی.....	۲۳
۹-۱ اهمیت و ضرورت برنامه‌ریزی.....	۲۴

۲۸.....	۱۰-۱ تعریف برنامه‌ریزی
۳۱.....	۱۱-۱ برنامه‌ریزی نیروی انسانی
۳۲.....	۱۲-۱ هدف از برنامه‌ریزی
۳۳.....	۱۳-۱ هدف از برنامه‌ریزی در منابع انسانی
۳۴.....	۱۴-۱ شرایط لازم اثربخش بودن برنامه‌ریزی منابع انسانی عبارت‌اند از:
۳۴.....	۱۵-۱ متغیرهای داخلی یا سازمانی اثرگذار بر کارکرد برنامه‌ریزی منابع انسانی
۳۵.....	۱-۱۵-۱ مقاصد و مأموریت‌های سازمان
۳۵.....	۲-۱۵-۱ راهبردها
۳۵.....	۳-۱۵-۱ خط‌مشی‌ها
۳۵.....	۴-۱۵-۱ اندازه و ساخت سازمان
۳۵.....	۵-۱۵-۱ شرایط مالی سازمان
۳۶.....	۶-۱۵-۱ فرهنگ سازمانی
۳۶.....	۱۶-۱ متغیرهای خارجی اثرگذار بر کارکرد برنامه‌ریزی منابع انسانی
۳۶.....	۱-۱۶-۱ حکومت
۳۶.....	۲-۱۶-۱ ملاحظات فرهنگی
۳۷.....	۳-۱۶-۱ ساختار و تغییرات جمعیتی
۳۷.....	۴-۱۶-۱ سهام‌داران
۳۸.....	۵-۱۶-۱ رقبا
۳۸.....	۶-۱۶-۱ مشتریان
۳۸.....	۷-۱۶-۱ تکنولوژی و ارتباطات از راه دور
۳۹.....	۸-۱۶-۱ آلودگی
۳۹.....	۹-۱۶-۱ عوامل جغرافیایی
۳۹.....	۱۰-۱۶-۱ شرایط اقتصادی
۳۹.....	۱۱-۱۶-۱ اتحادیه‌ها و انجمن‌ها
۴۰.....	خلاصه فصل اول
۴۱.....	خودآزمایی چهارگزینه‌ای فصل اول
۴۲.....	فصل دوم. پیش‌بینی و جذب منابع انسانی
۴۲.....	هدف کلی
۴۲.....	هدف‌های یادگیری
۴۲.....	۱-۲ روش‌های برنامه‌ریزی منابع انسانی
۴۴.....	۲-۲ رویکردهای برنامه‌ریزی
۴۴.....	۱-۲-۲ رویکرد کمی
۴۵.....	۲-۲-۲ رویکرد کیفی
۴۷.....	۳-۲ پیش‌بینی موجودی منابع انسانی
۴۷.....	۱-۳-۲ پیش‌بینی عرضه درونی منابع انسانی
۵۱.....	۲-۳-۲ پیش‌بینی عرضه بیرونی نیروی کار

۵۳	۴-۲ مراحل برنامه‌ریزی منابع انسانی
۵۳	۵-۲ کارمندیابی
۵۴	۶-۲ عوامل مؤثر در کارمندیابی
۵۴	۶-۲-۱ شهرت سازمان
۵۴	۶-۲-۲ جذابیت شغل
۵۴	۶-۲-۳ سیاست‌های سازمان
۵۵	۶-۲-۴ ملاحظات اقتصادی
۵۵	۶-۲-۵ ملاحظات اجتماعی
۵۵	۶-۲-۶ ملاحظات قانونی
۵۵	۶-۲-۷ ملاحظات فناوری
۵۶	۶-۲-۸ اندازه سازمان
۵۶	۷-۲ گزینش
۵۷	۸-۲ مراحل گزینش
۵۷	۸-۲-۱ مرحله اول پذیرش اولیه
۵۷	۸-۲-۲ مرحله دوم مصاحبه مقدماتی
۵۷	۸-۲-۳ مرحله سوم تکمیل فرم درخواست کار
۵۸	۸-۲-۴ مرحله چهارم آزمون‌های استخدامی
۶۲	۸-۲-۵ مرحله پنجم مصاحبه استخدامی
۶۳	۸-۲-۶ مرحله ششم بررسی سوابق متقاضی
۶۳	۸-۲-۷ مرحله هفتم آزمایشات و معاینه پزشکی
۶۳	۸-۲-۸ مرحله هشتم اتخاذ تصمیم نهایی توسط مدیر
۶۴	۸-۲-۹ مرحله نهم گزینش متقاضی
۶۴	خلاصه فصل دوم
۶۵	خودآزمایی چهارگزینه‌ای فصل دوم
۶۷	فصل سوم. توسعه، بهسازی و نگهداشت منابع انسانی
۶۷	هدف کلی
۶۷	هدف‌های یادگیری
۶۷	۳-۱ توسعه سازمانی
۶۸	۳-۱-۱ توسعه
۶۸	۳-۱-۲ خود آگاهی
۶۹	۳-۱-۳ تشخیص و یادگیری
۶۹	۳-۱-۴ مداخله
۶۹	۳-۲ توسعه منابع انسانی
۷۳	۳-۳ ابعاد توسعه منابع انسانی
۷۳	۳-۳-۱ بعد فکری
۷۴	۳-۳-۲ بعد نگرشی

۷۴	۳-۳-۳ بعد شغلی
۷۵	۴-۳-۳ بعد ادراکی
۷۵	۵-۳-۳ بعد رفتاری
۷۵	۶-۳-۳ بعد خلاقیت
۷۶	۴-۳ بهسازی منابع انسانی
۷۸	۵-۳ ارزیابی عملکرد
۷۹	۶-۳ روش های ارزیابی عملکرد
۷۹	۱-۶-۳ روش امتیازی
۸۰	۲-۶-۳ روش درجه بندی
۸۰	۳-۶-۳ روش مقیاسی
۸۱	۴-۶-۳ روش مقیاس مبتنی بر رفتار
۸۱	۵-۶-۳ روش توصیفی
۸۱	۶-۶-۳ روش مقایسه زوجی
۸۲	۷-۶-۳ روش چک لیست
۸۲	۸-۶-۳ روش توزیع اجباری
۸۲	۹-۶-۳ روش ثبت وقایع حساس
۸۳	۱۰-۶-۳ روش مدیریت بر مبنای هدف
۸۳	۱۱-۶-۳ روش خود ارزیابی
۸۳	۱۲-۶-۳ روش ارزیابی مبتنی بر مدار ۳۶۰ درجه
۸۵	۷-۳ خطاهای ارزیابی عملکرد
۸۵	۱-۷-۳ دخالت احساسات در زمان ارزیابی
۸۵	۲-۷-۳ خطای ارفاقی مثبت، آسان گیری
۸۵	۳-۷-۳ خطای ارفاقی منفی، سخت گیر
۸۵	۴-۷-۳ خطای هاله ای
۸۵	۵-۷-۳ متفاوت با من
۸۶	۶-۷-۳ خطای تعمیم برخورد اولیه
۸۶	۷-۷-۳ مقایسه افراد با یکدیگر
۸۶	۸-۷-۳ مثل من
۸۶	۹-۷-۳ مجموع پاسخ ها
۸۶	۱۰-۷-۳ تأثیر اضافی
۸۶	۱۱-۷-۳ خطای تعصب شخصی
۸۶	۱۲-۷-۳ خطای تمایل به مرکز یا متوسط
۸۶	۱۳-۷-۳ خطای تمایل پایین
۸۷	۱۴-۷-۳ خطای وقایع اخیر (رفتارهای اخیر کارکنان)
۸۷	۱۵-۷-۳ خطای مشابهت
۸۷	۱۶-۷-۳ گرایشات به تبعیض نژادی و جنسی

۸۷	 انگیزه پایین ارزیاب‌کننده
۸۷	 فشار قانونی
۸۷	 نامناسب بودن شاخص‌های عملکردی
۸۷	 تئوری انتساب (اسنادی)
۸۷	 مدیریت تصویر خود در نزد دیگران
۸۸	 انگیزه ضعیف ارزیاب
۸۸	 مدیریت عملکرد
۹۰	 نظام نگهداری منابع انسانی
۹۵	 نظریه‌های انگیزش
۹۵	 ۱-۱۰-۳ نظریه مزلو
۹۵	 ۲-۱۰-۳ نظریه بهداشت - انگیزش
۹۶	 ۳-۱۰-۳ تئوری نوین انگیزش
۹۶	 ۴-۱۰-۳ تئوری مبتنی بر نیازهای سه‌گانه
۹۷	 ۵-۱۰-۳ نظریه تعیین هدف
۹۷	 ۶-۱۰-۳ تئوری تقویت رفتار
۹۷	 ۷-۱۰-۳ نظریه برابری
۹۷	 ۱۱-۳ راهبردهای نگهداشت منابع انسانی
۹۸	 خلاصه فصل سوم
۱۰۰	 خودآزمایی چهارگزینه‌ای فصل سوم
۱۰۱	 فصل چهارم. شغل و نظام جبران خدمات
۱۰۱	 هدف کلی
۱۰۱	 هدف‌های یادگیری
۱۰۱	 ۱-۴ تجزیه و تحلیل شغل
۱۰۵	 ۲-۴ عناصر رفتاری شغل
۱۰۵	 ۱-۲-۴ تنوع در شغل
۱۰۶	 ۲-۲-۴ هویت وظایف
۱۰۶	 ۳-۲-۴ اهمیت شغلی
۱۰۷	 ۴-۲-۴ بازخورد
۱۰۷	 ۳-۴ شرح شغل
۱۰۸	 ۴-۴ شرایط احراز شغل
۱۰۸	 ۱-۴-۴ مشاهده مستقیم
۱۰۹	 ۲-۴-۴ مصاحبه
۱۰۹	 ۳-۴-۴ یادداشت‌برداری شاغلین
۱۰۹	 ۴-۴-۴ پرسشنامه
۱۰۹	 ۵-۴-۴ پرسشنامه تجزیه تحلیل سِمَت (PAQ)

۱۱۰	۵-۴ ارزشیابی شغل
۱۱۰	۱-۵-۴ ارزشیابی مشاغل به روش درجه‌بندی
۱۱۰	۲-۵-۴ ارزشیابی مشاغل به روش طبقه‌بندی (گروه‌بندی)
۱۱۱	۳-۵-۴ ارزشیابی مشاغل به روش مقایسه عوامل
۱۱۱	۴-۵-۴ ارزشیابی مشاغل به روش امتیازی
۱۱۲	۶-۴ عوامل اصلی تشکیل‌دهنده مشاغل
۱۱۳	۷-۴ طراحی شغل
۱۱۴	۱-۷-۴ توسعه شغل
۱۱۴	۲-۷-۴ غنی‌سازی شغلی
۱۱۵	۸-۴ طبقه‌بندی مشاغل
۱۱۵	۱-۸-۴ شغل
۱۱۵	۲-۸-۴ پست سازمانی
۱۱۵	۳-۸-۴ عنوان شغل
۱۱۶	۴-۸-۴ مشخصات شغل
۱۱۶	۵-۸-۴ گروه شغل
۱۱۶	۶-۸-۴ ترفیع
۱۱۶	۷-۸-۴ ارتقاء شغلی
۱۱۶	۸-۸-۴ عوامل شغل
۱۱۷	۹-۸-۴ رشته شغلی
۱۱۷	۱۰-۸-۴ رشته فرعی
۱۱۷	۱۱-۸-۴ رشته شغلی
۱۱۷	۱۲-۸-۴ تخصیص
۱۱۷	۹-۴ حقوق و دستمزد
۱۱۹	۱۰-۴ اهمیت حقوق و دستمزد
۱۲۱	۱۱-۴ ابعاد حقوق و دستمزد
۱۲۲	۱۲-۴ هدف سیستم حقوق و دستمزد
۱۲۳	۱۳-۴ سیاست‌های کلی حقوق و دستمزد
۱۲۴	۱۴-۴ نظریه‌های حقوق و دستمزد
۱۲۴	۱-۱۴-۴ عامل عرضه و تقاضا
۱۲۵	۲-۱۴-۴ عامل قدرت پرداخت
۱۲۵	۳-۱۴-۴ عامل بهره‌وری
۱۲۶	۴-۱۴-۴ عامل قوانین و مقررات دولتی
۱۲۶	۵-۱۴-۴ عامل هزینه زندگی
۱۲۷	۶-۱۴-۴ عوامل فرهنگی و ارزشی
۱۲۷	۷-۱۴-۴ اتحادیه‌ها و تشکلهای صنفی
۱۲۷	۱۵-۴ مطلوبیت یک نظام پرداخت حقوق و دستمزد

۱۶-۴	مقایسه محتوایی قانون نظام پرداخت با قانون مدیریت خدمات کشور.....	۱۲۸
۱-۱۶-۴	رابطه بین عملکرد و پاداش	۱۲۹
۲-۱۶-۴	میزان قابلیت و جامعیت در تحت پوشش قراردادن سازمان‌ها و نهادهای مختلف	۱۲۹
۳-۱۶-۴	تعیین حداقل دریافتی حقوق با رقم واحد برای کلیه کارکنان	۱۲۹
۱۷-۴	جبران خدمات	۱۳۰
۱۸-۴	رعایت عدالت در جبران خدمات	۱۳۰
۱-۱۸-۴	عدالت داخلی	۱۳۱
۲-۱۸-۴	عدالت خارجی	۱۳۴
۱۹-۴	استراتژی‌های پرداخت	۱۳۴
۱-۱۹-۴	سیاست پیشرو	۱۳۵
۲-۱۹-۴	سیاست پسرو	۱۳۵
۳-۱۹-۴	سیاست براساس نرخ بازار	۱۳۵
۲۰-۴	معیارهای تعیین پرداخت	۱۳۶
۲۱-۴	انواع سیستم‌های پرداخت	۱۳۶
۱-۲۱-۴	سیستم‌های پرداخت مبتنی بر ارشدیت	۱۳۶
۲-۲۱-۴	سیستم‌های پرداخت بر مبنای شایستگی	۱۳۷
۳-۲۱-۴	سیستم‌های پرداخت مبتنی بر مهارت	۱۳۸
۴-۲۱-۴	سیستم‌های پرداخت مبتنی بر عملکرد گروهی	۱۳۹
۲۲-۴	مسایل قانونی در جبران خدمات	۱۴۰
۲۳-۴	چالش‌های فراروی جبران خدمات	۱۴۱
	خلاصه فصل چهارم	۱۴۲
	خودآزمایی چهارگزینه‌ای فصل چهارم	۱۴۳
بخش دوم. مالی.....		
فصل پنجم. مدیریت مالی و درآمدزایی در ورزش		
۱۴۷	هدف کلی	۱۴۷
۱۴۷	هدف‌های یادگیری	۱۴۷
۱-۵	مدیریت مالی	۱۴۷
۲-۵	ضرورت وجود مدیریت مالی	۱۵۱
۳-۵	مفاهیم اصلی در حوزه مدیریت مالی	۱۵۳
۱-۳-۵	سیستم حسابداری	۱۵۳
۲-۳-۵	اسناد مالی	۱۵۳
۳-۳-۵	اسناد تجاری	۱۵۳
۴-۳-۵	سفته	۱۵۴
۵-۳-۵	برات	۱۵۴
۶-۳-۵	اسناد جاری و رسمی	۱۵۴

۱۵۴	۵-۳-۷ دفتر روزنامه
۱۵۴	۵-۳-۸ دفتر کل
۱۵۵	۵-۳-۹ دفتر روزنامه تنخواه گردان
۱۵۶	۵-۳-۱۰ دفتر معین
۱۵۶	۵-۳-۱۱ ترازنامه مالی
۱۵۶	۵-۳-۱۲ اعتبارات
۱۵۶	۵-۳-۱۳ هزینه‌ها
۱۵۷	۵-۳-۱۴ دارایی‌ها
۱۵۷	۵-۳-۱۵ استهلاك
۱۵۷	۵-۳-۱۶ دیون
۱۵۷	۵-۳-۱۷ سپرده
۱۵۸	۵-۳-۱۸ ضمانت‌نامه بانکی
۱۵۸	۵-۴ وظایف واحدهای حوزه مالی
۱۵۸	۵-۴-۱ حسابدار
۱۵۹	۵-۴-۲ امین اموال
۱۶۰	۵-۴-۳ کارپرداز
۱۶۰	۵-۴-۴ حقوق و دستمزد
۱۶۱	۵-۴-۵ دریافت و پرداخت
۱۶۲	۵-۴-۶ دفترداری و تنظیم حساب‌ها
۱۶۳	۵-۴-۷ رسیدگی
۱۶۴	۵-۵ درآمدزایی در ورزش
۱۶۴	۵-۵-۱ کسب درآمد باشگاه‌های ورزشی
۱۶۷	۵-۵-۲ منابع مالی فدراسیون‌های ورزشی
۱۶۷	۵-۶ عدالت در توزیع منابع مالی
۱۶۹	خلاصه فصل پنجم
۱۷۱	خودآزمایی چهار گزینه‌ای فصل پنجم
۱۷۲	فصل ششم. بودجه و فرایند آن
۱۷۲	هدف کلی
۱۷۲	هدف‌های یادگیری
۱۷۲	۶-۱ پیدایش بودجه در دنیا
۱۷۳	۶-۲ پیشینه بودجه در ایران
۱۷۵	۶-۳ بودجه در قانون اساسی
۱۷۶	۶-۴ بودجه تعاریف و دیدگاه‌ها
۱۷۸	۶-۴-۱ دیدگاه‌های حاکم بر بودجه
۱۷۸	۶-۵ برنامه‌ریزی بودجه
۱۸۱	۶-۶ نقش مدیریتی بودجه

۱۸۱	۷-۶ مزیت بودجه در کنترل مالی
۱۸۳	۸-۶ مراحل بودجه
۱۸۳	۱-۸-۶ مرحله اول: تهیه و تنظیم و پیشنهاد بودجه
۱۸۵	۲-۸-۶ مرحله دوم: تصویب بودجه
۱۸۷	۳-۸-۶ مرحله سوم: اجرای بودجه
۱۹۰	۴-۸-۶ مرحله چهارم نظارت بر بودجه
۱۹۲	۹-۶ اصول بودجه
۱۹۲	۱-۹-۶ اصل سالانه بودن بودجه
۱۹۲	۲-۹-۶ اصل وحدت بودجه
۱۹۳	۳-۹-۶ اصل جامعیت بودجه
۱۹۴	۴-۹-۶ اصل شمولیت یا تفضیل
۱۹۴	۵-۹-۶ اصل تخصیص و عدم تخصیص
۱۹۴	۶-۹-۶ اصل انعطاف پذیری
۱۹۵	۷-۹-۶ اصل تخمینی بودن درآمدها
۱۹۵	۸-۹-۶ اصل تحدیدی بودن هزینه ها
۱۹۶	۹-۹-۶ اصل تعادل
۱۹۶	خلاصه فصل ششم
۱۹۷	خودآزمایی چهارگزینه ای فصل ششم
۱۹۹	فصل هفتم. بودجه نویسی و طبقه بندی آن
۱۹۹	هدف کلی
۱۹۹	هدف های یادگیری
۱۹۹	۱-۷ چرایی طبقه بندی بودجه
۲۰۰	۲-۷ انواع طبقه بندی بودجه ای
۲۰۰	۱-۲-۷ طبقه بندی درآمدها و واگذاری دارایی های سرمایه ای
۲۰۱	۲-۲-۷ طبقه بندی هزینه ها
۲۰۲	۳-۲-۷ طبقه بندی عملیاتی
۲۰۳	۴-۲-۷ طبقه بندی سازمانی
۲۰۵	۵-۲-۷ طبقه بندی اقتصادی
۲۰۶	۳-۷ روش های بودجه نویسی
۲۰۶	۱-۳-۷ بودجه متداول سنتی
۲۰۷	۲-۳-۷ بودجه ریزی افزایشی
۲۰۷	۳-۳-۷ بودجه برنامه ای
۲۰۷	۴-۳-۷ بودجه عملیاتی
۲۰۸	۵-۳-۷ بودجه ریزی به روش نظام برنامه ریزی، طرح ریزی و بودجه ریزی
۲۰۹	۶-۳-۷ بودجه ریزی بر مبنای صفر
۲۰۹	۷-۳-۷ بودجه بندی سرمایه ای

۲۱۰	۴-۷ روش‌های تنظیم بودجه
۲۱۰	۱-۴-۷ روش سال ما قبل آخر
۲۱۰	۲-۴-۷ روش حد متوسطه‌ها
۲۱۰	۳-۴-۷ روش پیش‌بینی مستقیم
۲۱۱	۴-۴-۷ روش سنجیده منظم
۲۱۱	۵-۴-۷ روش‌های برآورد هزینه‌ها (طرف دیگر بودجه)
۲۱۱	۵-۷ کسری بودجه
۲۱۲	۱-۵-۷ عوامل مؤثر بر کسری بودجه در ایران
۲۱۳	۲-۵-۷ راه‌های جبران کسری بودجه دولت
۲۱۳	۶-۷ تفریغ بودجه
۲۱۴	۱-۶-۷ رابطه گزارش تفریغ بودجه با برنامه‌ریزی دولت
۲۱۴	۷-۷ تورم
۲۱۵	۱-۷-۷ تورم حاد
۲۱۵	۲-۷-۷ تورم آشکار و نهان
۲۱۵	خلاصه فصل هفتم
۲۱۷	خودآزمایی چهارگزینه‌ای فصل هفتم
۲۱۸	فصل هشتم. خصوصی‌سازی در ورزش
۲۱۸	هدف کلی
۲۱۸	هدف‌های یادگیری
۲۱۸	۱-۸ پیشینه خصوصی‌سازی
۲۱۹	۲-۸ تعریف خصوصی‌سازی
۲۲۱	۳-۸ دیدگاه‌های خصوصی‌سازی
۲۲۲	۴-۸ دلایل خصوصی‌سازی
۲۲۶	۵-۸ انواع روش‌های خصوصی‌سازی
۲۲۶	۱-۵-۸ خصوصی‌سازی از طریق فروش سهام به عموم مردم
۲۲۷	۲-۵-۸ خصوصی‌سازی از طریق مذاکره و مزایده به سرمایه‌گذاران خاص
۲۲۷	۳-۵-۸ خصوصی‌سازی به روش قرارداد
۲۲۷	۴-۵-۸ خصوصی‌سازی از طریق فروش سهام شرکت به مدیریت و کارکنان
۲۲۷	۵-۵-۸ خصوصی‌سازی از طریق کوپن (خصوصی‌سازی کوپنی)
۲۲۷	۶-۵-۸ خصوصی‌سازی از طریق فروش دارائی‌ها و اموال شرکت
۲۲۸	۷-۵-۸ تجدید ساختار و تفکیک واحدهای دولتی به منظور خصوصی‌سازی
۲۲۸	۸-۵-۸ سرمایه‌گذاری جدید بخش خصوصی در واحدهای دولتی
۲۲۸	۶-۸ خصوصی‌سازی کشورها
۲۳۱	۱-۶-۸ خصوصی‌سازی در پاکستان
۲۳۳	۲-۶-۸ خصوصی‌سازی در ترکیه
۲۳۴	۳-۶-۸ خصوصی‌سازی در ایتالیا

۲۳۴	 ۴-۶-۸ خصوصی سازی در آلمان
۲۳۵	 ۷-۸ خصوصی سازی در ایران
۲۳۷	 خلاصه فصل هشتم
۲۳۸	 خودآزمایی چهارگزینه ای فصل هشتم
۲۳۹	 پاسخنامه خودآزمایی چهارگزینه ای فصل ها
۲۴۱	 منابع و مآخذ

پیشگفتار مؤلفان

امروزه رشد و توسعه تربیت بدنی و علوم ورزشی در کشور از حد تصور فراتر رفته و در دانشگاه‌ها با گسترش دوره‌های تحصیلات تکمیلی رشته تربیت بدنی نیاز به منابع اختصاصی بیشتر حس می‌شود. کتاب حاضر حاصل سال‌ها تحقیق، مدیریت اجرایی و تدریس در حوزه مدیریت ورزشی به‌ویژه در بخش اداری و مالی است. این کتاب در دو بخش اداری و مالی ارائه شده است. در بخش اول (اداری) و در فصل اول به مباحث مدیریت و برنامه‌ریزی و همچنین تاریخچه و روند تکامل مدیریت منابع انسانی پرداخته شده و در فصل دوم موضوعات پیش‌بینی منابع انسانی سازمان و فرایند کارمندیابی و گزینش و مراحل آن مورد بحث و بررسی قرار گرفته است.

فصل سوم مبحث توسعه و بهسازی منابع انسانی را مورد تجزیه و تحلیل قرار داده و با تشریح ارزیابی و مدیریت عملکرد به نظام نگهداری منابع انسانی و راهبردهای آن می‌پردازد. در فصل چهارم موضوعاتی نظیر شرح، تجزیه و تحلیل، ارزشیابی و طراحی شغل و همچنین ابعاد حقوق و دستمزد و جبران خدمات و چالش‌های فراروی مورد بحث و بررسی قرار می‌گیرد.

بخش دوم (مالی) از فصل پنجم آغاز می‌شود که مباحث مدیریت مالی آغاز می‌شود و در این فصل به مدیریت مالی و ضرورت وجودی آن پرداخته شده و مفاهیم اصلی حوزه مدیریت مالی که درک این واژه‌ها برای هر مدیر و کارمند آن ضروری می‌باشد، مطرح و درباره درآمدزایی در ورزش و چگونگی توزیع عدالت‌گونه آن بحث می‌شود. فصل ششم به پیشینه بودجه در ایران و جهان می‌پردازد و در ادامه نقش مدیریتی بودجه، فرایند تصویب و اجرای بودجه و اصول و مراحل بودجه مطرح می‌شود.

فصل هفتم بودجه را طبقه‌بندی کرده و روش‌های بودجه‌نویسی و تنظیم بودجه را آموزش داده و در ادامه کسری بودجه و راه‌های جبران آن را مورد بحث و بررسی قرار می‌دهد و در نهایت در فصل هشتم خصوصی‌سازی، دیدگاه‌ها، دلایل و موانع آن مورد بحث و بررسی قرار می‌گیرد.

این کتاب منطبق با سرفصل تعیین‌شده وزارت علوم و تحقیقات و فناوری نوشته شده‌است. امید است اساتید، دانشجویان و خوانندگان این اثر نظرات ارزشمند خود را از طریق آدرس ایمیل مؤلفان ما را در غنی‌شدن با رهنمون‌های دانشجویان، محققین و اساتید محترم دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی شاهد رفع نواقص احتمالی این اثر باشیم.

مؤلفان ۱۳۹۶

پیشگفتار

بررسی روند توسعه منابع انسانی در دنیا نشان داد که سازمان‌ها در عصر حاضر همراه با تغییرات پرشتاب به سمت آینده در حرکت هستند و سازمان‌هایی در این دنیا می‌توانند به بقاء خود ادامه دهند که با فناوری روز و شانه به شانه با سایر رقبا حرکت کنند، با توجه به اینکه نیروی انسانی به عنوان مهم‌ترین نیروی محرکه سازمان‌ها مطرح هستند، لذا برنامه‌ریزی و سازماندهی صحیح می‌تواند یک سازمان را در دستیابی به هدف‌های تعیین شده موفق کند. یکی دیگر از مواردی که موجب افزایش راندمان سازمان‌ها می‌شود آموزش و بهسازی نیروی انسانی است. با توجه به اینکه پیوستگی و استمرار برگزاری دوره‌های آموزشی اثرات مطلوبی بر وضعیت نیروهای انسانی خواهد داشت، ولی در بسیاری از سازمان‌ها برنامه‌ریزی آموزشی همراه با مشکلاتی می‌باشد که اثرات برگزاری این دوره‌ها را می‌کاهد و لازم است بدون متوقف کردن فعالیت افراد در سازمان از دوره‌های آموزشی بهره‌های لازم را برد و پس از آن ارزیابی عملکرد را بین کارکنان آغاز نمود.

مدیریت منابع انسانی به معنای درک اهمیت منابع انسانی یک سازمان است که به برتری سازمان، توجه به مشتری، کارآفرینی، کیفیت و نظایر آن شکل و معنا می‌بخشد. در حقیقت رشد و پرورش و افزایش سطح توانایی‌های و سازماندهی نیروی انسانی یک سازمان جهت رسیدن به هدف‌های سازمان در دیدگاه و سطح فکری مدیریت منابع انسانی خلاصه شده است و این سطح مدیریتی در شکست و پیروزی سازمان سهم به‌سزایی دارد.

توجه به متغیرهای داخلی و خارجی اثرگذار بر کارکرد برنامه‌ریزی منابع انسانی و پیش‌بینی صحیح منابع انسانی ما را در جذب نیروهای متخصص، کارا و با انگیزه

کمک خواهد کرد. طراحی، تجزیه و تحلیل، شناخت عوامل تشکیل‌دهندهٔ شغل و درنهایت ارزشیابی دقیق شغل در افزایش کارایی و اثربخشی یک کارمند در سازمان تأثیر به‌سزایی خواهد داشت و این نکته می‌تواند در پرداخت و جبران خدمت کارکنان نیز مفید واقع شود.

در گذشته سازمان‌های ورزشی نسبت به درآمدزایی در حوزه ورزش چندان توفیقی نداشتند، اما در حال حاضر ورزش تبدیل به یک صنعت شده‌است و به‌همین دلیل دیگر شیوه‌های سنتی جذب منابع مالی در دنیای رقابت امروز جواب‌گو نیستند. سازمان‌های ورزشی می‌بایست جهت رسیدن به هدف‌های عالی خود نسبت به افزایش آگاهی‌های خود در حوزه مدیریت مالی، بودجه‌بندی، روش‌های بودجه‌ریزی و مفاهیم مربوط به آن اقدام کنند درغیراین‌صورت در عرصه رقابت بازخواهند ماند. در همین راستا خصوصی‌سازی اولین گام در جهت شفاف‌شدن گردش مالی سازمان‌ها است که این مفهوم در اصل ۴۴ قانون اساسی به‌صراحت تأکید شده‌است. بنابراین سازمان‌های ورزشی با شناخت بیشتر مفاهیم خصوصی‌سازی و موانع موجود آن تلاش کنند تا این اصل بسیار مهم تحقق پیدا کند.

بخش اول

اداری