به نام یزدان پاک

همه سوال های

دکترای تخصصی (Ph.D)

علوم ورزشی
مدیریت ورزشی

۱۴۰۴-۱۴۰۵

گردآورندگان
گروه مولفین پردازش

فهرست مطالب

پیش گفتار ۷

آزمون دکترای مدیریت ورزشی ۱۴۰۴

آمار، سنجش و اندازه گیری در تربیت بدنی ۱۱

پاسخ‌نامه آمار، سنجش و اندازه گیری در تربیت بدنی ۱۳

مدیریت سازمان ها، رویدادها و اماکن ورزشی – اصول و مبانی مدیریت و بازاریابی ورزشی ۲۸

پاسخ‌نامه مدیریت سازمان ها، رویدادها و اماکن ورزشی – اصول و مبانی مدیریت و بازاریابی ورزشی ۳۲

آزمون دکترای مدیریت ورزشی ۱۴۰۵

آمار، سنجش و اندازه گیری در تربیت بدنی ۷۲

پاسخ‌نامه آمار، سنجش و اندازه گیری در تربیت بدنی ۷۴

مدیریت سازمان ها، رویدادها و اماکن ورزشی – اصول و مبانی مدیریت و بازاریابی ورزشی ۸۷

پاسخ‌نامه مدیریت سازمان ها، رویدادها و اماکن ورزشی – اصول و مبانی مدیریت و بازاریابی ورزشی ۹۲

واژه نامه ۱۳۱

منابع ۱۴۱

جدول ۱: جدول فراوانی موضوعی و مقایسه‌ای سوالات دکتری مدیریت ورزشی (۱۴۰۰ تا ۱۴۰۵)

مبحث / سال	۱۴۰۰	۱۴۰۱	۱۴۰۲ (بخش مشترک)	۱۴۰۳	۱۴۰۴	۱۴۰۵	مجموع	درصد فراوانی
۱. آمار، سنجش و روش‌های پژوهش در علوم ورزشی	**۲۰**	**۲۰**	**۲۰**	**۲۰**	**۲۰**	**۲۰**	**۱۲۰**	**۳۰.۷۷٪**
آمار توصیفی (شاخص‌های مرکزی، پراکندگی، تبدیلات خطی و توزیع‌ها)	۶	۷	۴	۶	۵	۶	۳۴	۸.۷۲٪
توزیع نرمال، نمرات استاندارد (Z و T) و رتبه درصدی	۳	۳	۳	۳	۳	۲	۱۷	۴.۳۶٪
آمار استنباطی (آزمون‌های پارامتریک و ناپارامتریک، t، ANOVA، کای‌دو و همبستگی)	۵	۴	۷	۴	۴	۵	۲۹	۷.۴۴٪
سنجش و اندازه‌گیری در تربیت بدنی (روایی، پایایی، ضریب دشواری/تمیز، آزمون‌های مهارتی و جسمانی)	۵	۵	۵	۶	۵	۴	۳۰	۷.۶۹٪
روش‌های پژوهش (انواع تحقیق، متغیرها و روش‌های نمونه‌گیری)	۱	۱	۱	۱	۳	۳	۱۰	۲.۵۶٪
۲. مدیریت رویدادها، اماکن و تأسیسات ورزشی	**۲۰**	**۲۰**	–	**۱۶**	**۱۶**	**۱۵**	**۸۷**	**۲۲.۳۱٪**
ساختار جنبش المپیک، نهادهای بین‌المللی و قوانین رویدادها	۵	۶	–	۴	۵	۵	۲۵	۶.۴۱٪
برنامه‌ریزی، ایمنی، ریسک، داوطلبان و اقتصاد/بلیت‌فروشی رویدادها	۵	۶	–	۵	۴	۵	۲۵	۶.۴۱٪

مبحث / سال	۱۴۰۰	۱۴۰۱	۱۴۰۲ (بخش مشترک)	۱۴۰۳	۱۴۰۴	۱۴۰۵	مجموع	درصد فراوانی
مکان‌یابی، طراحی، استانداردهای فنی و ایمنی اماکن و تأسیسات	۶	۵	-	۵	۵	۳	۲۴	۶.۱۵٪
قراردادهای عمرانی، پیمانکاری، نگهداری و بهره‌برداری اماکن	۴	۳	-	۲	۲	۲	۱۳	۳.۳۳٪
۳. اصول و مبانی مدیریت و رفتار سازمانی در ورزش	**۲۰**	**۲۰**	–	**۱۷**	**۱۷**	**۱۸**	**۹۲**	**۲۳.۵۹٪**
ساختار، طراحی سازمانی، بوروکراسی و محیط سازمان	۳	۴	-	۵	۴	۵	۲۱	۵.۳۸٪
رهبری، قدرت، نفوذ و سبک‌های تصمیم‌گیری	۵	۴	-	۳	۳	۳	۱۸	۴.۶۲٪
انگیزش، نگرش‌های شغلی، طراحی شغل و منابع انسانی	۳	۳	-	۳	۲	۳	۱۴	۳.۵۹٪
مدیریت استراتژیک، ارزیابی عملکرد، کنترل و مدیریت تغییر	۵	۵	-	۴	۵	۵	۲۴	۶.۱۵٪
وظایف و نقش‌های مدیریتی، ارتباطات، تعارض و گروه‌ها/تیم‌ها	۴	۴	-	۲	۳	۲	۱۵	۳.۸۵٪
۴. بازاریابی ورزشی	**۲۰**	**۲۰**	–	**۱۷**	**۱۷**	**۱۷**	**۹۱**	**۲۳.۳۳٪**
مفاهیم پایه، نسل‌های بازاریابی، مدیریت تقاضا و محیط بازاریابی	۳	۴	-	۴	۴	۳	۱۸	۴.۶۲٪
بخش‌بندی بازار، بازار هدف و جایگاه‌یابی (STP) و رفتار مصرف‌کننده	۵	۵	-	۵	۴	۵	۲۴	۶.۱۵٪

مبحث / سال	۱۴۰۰	۱۴۰۱	۱۴۰۲ (بخش مشترک)	۱۴۰۳	۱۴۰۴	۱۴۰۵	مجموع	درصد فراوانی
آمیختـه بازاریـابی (محصـول، چرخـه عمـر، قیمت‌گـذاری، توزیع و خدمات)	۶	۵	-	۴	۵	۵	۲۵	۶.۴۱٪
ترفیع، برندسازی، صحه‌گذاری (Endorsement)، اسپانسرشیپ و روابط مشتری	۶	۶	-	۴	۴	۴	۲۴	۶.۱۵٪
مجمـوع کـل سـوالات تخصصی تحلیل‌شده	**۸۰**	**۸۰**	**۲۰**	**۷۰**	**۷۰**	**۷۰**	**۳۹۰**	**۱۰۰٪**

گزارش تحلیلی و توصیه‌های راهبردی برای داوطلبان

۱. تحلیل روندها و تغییرات ساختاری (۱۴۰۰ تا ۱۴۰۵)

- **یکپارچه‌سازی آزمون و کاهش ۱۰ سوال از بخش مدیریت:** از سال ۱۴۰۳ با تجمیع دفترچه‌های علوم ورزشی، تعداد سوالات تخصصی مدیریت ورزشی از ۸۰ سوال (در سال‌های ۱۴۰۰ و ۱۴۰۱) به ۷۰ سوال کاهش یافت. در این تغییر، سهم **آمار و سنجش** دقیقاً روی **۲۰ سوال** ثابت ماند و کاهش ۱۰ سوالی به طور مساوی بین سه حوزه مدیریت رویدادها و اماکن، اصول مدیریت و بازاریابی ورزشی (هر کدام از ۲۰ سوال به حدود ۱۶ تا ۱۸ سوال) تقسیم شد.

- **رشد سوالات روش تحقیق و تحلیل‌های ترکیبی:** در آزمون‌های **۱۴۰۴ و ۱۴۰۵**، سهم مباحث «روش‌های پژوهش» (انواع تحقیق، متغیرهای کنترل و تعدیل‌گر، روش‌های نمونه‌گیری) از ۱ سوال در سال‌های قبل به **۳ سوال** افزایش یافته است. همچنین طراحان در سال‌های اخیر به جای سوالات تعریفی ساده، سناریوهای کاربردی ورزشی (مانند تحلیل عملکرد تیم‌ها، قراردادهای پیمانکاری، رفتار هواداران و استراتژی‌های برند) را جایگزین کرده‌اند.

- **سوالات بین‌رشته‌ای (هم‌پوشانی مباحث):** در تحلیل سوالات (به‌ویژه در کتاب جامع پردازش ۱۴۰۴ و ۱۴۰۵)، برخی سوالات ماهیت ترکیبی دارند؛ برای نمونه، سوالاتی درباره «ماتریس رشد بازار-محصول آنسوف» یا «ماتریس گروه مشاوران بوستون (BCG)» و «استراتژی‌های رقابتی پورتر» هم در مدیریت استراتژیک و هم در بازاریابی ورزشی مطرح می‌شوند که در جدول فوق در اصلی‌ترین حوزه مرتبط (بازاریابی استراتژیک) دسته‌بندی شده‌اند. **۲. معرفی مباحث کلیدی و اولویت‌های مطالعاتی**

- **آمار توصیفی، توزیع نرمال و آزمون‌های آماری (حدود ۲۰ درصد کل آزمون):** تسلط بر محاسبات مربوط به تبدیلات خطی (تغییر میانگین و واریانس با ضرب و جمع اعداد ثابت)، یافتن رکوردها از روی نمرات Z و T، و تشخیص آزمون آماری مناسب (به‌ویژه تفاوت t مستقل، t وابسته، ویلکاکسون، کای‌دو و همبستگی‌ها) تضمین‌کننده پاسخگویی به بیش از نیمی از سوالات بخش اول است.

- **مدیریت استراتژیک و طراحی ساختار سازمانی:** مباحثی نظیر ماتریس SWOT، کارت امتیازی متوازن (BSC)، پیکربندی‌های سازمانی مینتزبرگ (به‌ویژه بوروکراسی حرفه‌ای و ادهوکراسی)، و رابطه محیط پویا/ساده با پیچیدگی و رسمیت، پای ثابت سوالات اصول مدیریت در تمام ۶ سال بوده‌اند.

- **نهادهای بین‌المللی ورزش و استانداردهای فنی اماکن:** شناخت دقیق وظایف و ارکان نهادهایی مانند IOC، NOC، IFs، CAS، WADA و IWGA در کنار استانداردهای مکان‌یابی، نگهداری چمن، دمای تأسیسات و قوانین مناقصات و کسورات پیمانکاری بیشترین تکرار را در بخش رویدادها و اماکن دارند.

- **STP، چرخه عمر محصول و مدیریت تقاضا در بازاریابی:** سوالات مربوط به بخش‌بندی بازار، جایگاه‌یابی، مراحل چرخه عمر محصول (معرفی، رشد، بلوغ، افول)، نسل‌های بازاریابی و انواع تقاضا (منفی، پنهان، تنزلی و...) همواره هسته مرکزی سوالات بازاریابی ورزشی را تشکیل می‌دهند. **۳. توصیه‌های راهبردی برای مطالعه داوطلبان**

- **تمرکز ویژه بر حل تشریحی مسائل مفهومی آمار:** در بخش آمار و سنجش، فرمول‌ها پیچیده نیستند، اما «دام‌های تستی» (مانند معکوس بودن رکوردهای زمانی دو و شنا که زمان کمتر به معنای نمره Z منفی و عملکرد بهتر است، یا تفاوت ضریب تغییرات و واریانس در تبدیلات خطی) بسیار رایج‌اند.

- **مطالعه تطبیقی مفاهیم مدیریت و بازاریابی:** مباحثی چون سبک‌های رهبری (فیدلر و هرسی-بلانچارد)، نقش‌های مدیریتی مینتزبرگ، آمیخته بازاریابی خدمات (P^{7}) و مدل‌های رفتار مصرف‌کننده (مانند AIDA) را به صورت جدولی و مقایسه‌ای مطالعه کنید تا در مواجهه با سوالات سناریومحور سال‌های اخیر دچار تردید نشوید.

- **تسلط کامل بر کلیدواژه‌ها و مخففات انگلیسی:** از آنجا که بسیاری از سوالات از متون مرجع لاتین ترجمه می‌شوند، تسلط بر سرواژه‌های تخصصی (مانند TST، DEA، OCOG، CAS، IWGA، PESTEL، BSC و AIDA) سرعت و دقت پاسخگویی را در جلسه آزمون به شکل چشمگیری افزایش می‌دهد.

مقدمه تحلیلی بر روند آزمون‌های دکترای تخصصی علوم ورزشی – مدیریت ورزشی (۱۴۰۰ تا ۱۴۰۵)

بررسی و واکاوی دقیق شش دوره پیاپی آزمون نیمه‌متمرکز دکترای تخصصی رشته علوم ورزشی – گرایش مدیریت ورزشی (از سال ۱۴۰۰ تا ۱۴۰۵) نشان می‌دهد که این آزمون از یک سنجش صرفاً مبتنی بر «حفظیات و تعاریف خطی کتاب‌های مرجع» به سمت یک **ارزیابی تحلیلی، سناریومحور و روش‌شناختی** حرکت کرده است. در این بازه زمانی، ساختار دفترچه آزمون در سال ۱۴۰۳ دستخوش یک تحول بنیادین شد؛ به طوری که با تجمیع گرایش‌های علوم ورزشی در یک دفترچه جامع ۲۷۰ سوالی، سهم دروس تخصصی مدیریت ورزشی از ۸۰ سوال (در سال‌های ۱۴۰۰ و ۱۴۰۱) به **۷۰ سوال** (در سال‌های ۱۴۰۳ تا ۱۴۰۵) تعدیل یافت. نکته بسیار مهم برای داوطلبان این است که در این تغییر ساختاری، **سهم درس آمار، سنجش و روش‌های پژوهش دقیقاً روی ۲۰ سوال ثابت ماند** و کاهش ۱۰ سوالی صرفاً از بخش دروس مدیریت و بازاریابی ورزشی (کاهش از ۶۰ به ۵۰ سوال) اعمال گردید. این امر وزن نسبی و ضریب تعیین‌کنندگی بخش روش‌شناختی و آماری را به بیش از ۳۰ درصد کل آزمون ارتقا داده است.

۱. مباحث همواره پرتکرار و ستون‌های ثابت آزمون

تحلیل فراوانی سوالات در هر چهار سرفصل اصلی نشان می‌دهد که طراحان آزمون همواره حول محورهای مشخصی مانور داده‌اند که نادیده گرفتن آن‌ها به معنای از دست دادن بخش بزرگی از تراز علمی است:

- **در بخش آمار و سنجش:** محاسبات مربوط به **توزیع نرمال و تبدیل نمرات خام به نمرات استاندارد** (Z و T)، **تغییرات شاخص‌های مرکزی و پراکندگی (میانگین، واریانس، ضریب تغییرات و همبستگی) در اثر تبدیلات خطی** (جمع یا ضرب اعداد ثابت در داده‌ها)، و **تشخیص آزمون آماری مناسب** (به‌ویژه مرز میان آزمون‌های پارامتریک و ناپارامتریک مانند t مستقل، t وابسته، ویلکاکسون و کای‌دو) در تمام شش دوره حضور قطعی داشته‌اند. در حوزه سنجش نیز محاسبه و تفسیر **ضریب دشواری، ضریب تمیز، پایایی و انواع روایی** پای ثابت سوالات بوده است.
- **در بخش مدیریت رویدادها و اماکن ورزشی:** شناخت **ساختار حقوقی و تشکیلاتی جنبش المپیک و نهادهای بین‌المللی ورزش** (همچون IOC، NOC، IFs، CAS، WADA و IWGA)، **استانداردهای فنی، بهداشتی و ایمنی تأسیسات** (نظیر مکان‌یابی، نگهداری چمن طبیعی و مصنوعی، دمای محیط و آب، تهویه و ایمنی برق)، و **اصول مالی و حقوقی قراردادهای عمرانی و پیمانکاری** (روش‌های واگذاری پروژه، کسورات قانونی صورت‌وضعیت و تعدیل قراردادها) همواره پرتکرار بوده‌اند.
- **در بخش اصول و مبانی مدیریت و رفتار سازمانی:** مباحث **طراحی و ساختار سازمانی** (رابطه محیط پویا/ایستا و ساده/پیچیده با ابعاد پیچیدگی، رسمیت و تمرکز)، **مدیریت استراتژیک و ارزیابی عملکرد** (تحلیل SWOT، کارت امتیازی متوازن BSC و مدل‌های تعالی)، و **مدیریت تغییر و غلبه بر مقاومت کارکنان** بیشترین سهم سوالات را به خود اختصاص داده‌اند.
- **در بخش بازاریابی ورزشی:** راهبردهای **بخش‌بندی بازار، هدف‌گیری و جایگاه‌یابی (STP)**، **مدیریت چرخه عمر محصول (PLC)**، **آمیخته بازاریابی خدمات** ($P^{۷}$)، و **مدیریت تقاضا** (به‌ویژه تقاضای منفی، پنهان و تنزلی) هسته مرکزی سوالات را تشکیل داده‌اند.

۲. تغییر جهت طراحان: چرخش به سمت روش‌شناسی و سناریومحوری

بررسی تطبیقی سوالات سال‌های ۱۴۰۰ تا ۱۴۰۲ با آزمون‌های ۱۴۰۳ تا ۱۴۰۵، سه چرخش راهبردی را در ذهنیت طراحان سوال آشکار می‌سازد:

۱. **رشد چشمگیر سوالات روش‌شناختی و طراحی پژوهش:** در آزمون‌های ۱۴۰۰ تا ۱۴۰۳، معمولاً تنها یک سوال به روش‌شناسی تحقیق اختصاص می‌یافت؛ اما در آزمون‌های **۱۴۰۴ و ۱۴۰۵**، تعداد سوالات این حوزه به **۳ سوال در هر دوره** (۱۵ درصد کل بخش اول) افزایش یافته است. طراحان به طور ویژه بر مفاهیمی چون **متغیرهای کنترل و تعدیل‌گر، تهدیدات روایی درونی و بیرونی (مانند بلوغ، افت آزمودنی‌ها و معرف نبودن نمونه) و روش‌های نمونه‌گیری هدفمند و طبقه‌ای** تمرکز کرده‌اند.

۲. **گذار از سوالات حافظه‌محور به سوالات موقعیتی و کاربردی:** در سال‌های ابتدایی (۱۴۰۰ و ۱۴۰۱)، بسیاری از سوالات به شکل مستقیم تعریف یک مفهوم یا نام یک نهاد را می‌پرسیدند. اما در آزمون‌های ۱۴۰۴ و ۱۴۰۵، سوالات در قالب **سناریوهای**

واقعی مدیریت ورزشی طراحی شده‌اند؛ برای نمونه، تحلیل عدم تقارن عملکردی یک کارمند (اثر هاله‌ای)، تشخیص نوع استراتژی قیمت‌گذاری پویا در بلیت‌فروشی استادیوم‌ها، یا انتخاب سبک رهبری متناسب با سطح بلوغ و تمایل کادر فنی یک تیم ورزشی.

۳. **طرح سوالات ترکیبی و بین‌رشته‌ای:** مرز میان دروس «اصول مدیریت» و «بازاریابی ورزشی» در سوالات جدید کمرنگ‌تر شده است. ابزارهایی مانند ماتریس رشد بازار-محصول آنسوف، ماتریس گروه مشاوران بوستون (BCG) و استراتژی‌های رقابتی مایکل پورتر به عنوان پل ارتباطی میان مدیریت استراتژیک و بازاریابی مورد پرسش قرار می‌گیرند.

۳. شخصیت‌ها، نظریه‌پردازان و مدل‌های دارای بیشترین بسامد در سوالات

واکاوی دقیق محتوای ۳۹۰ سوال تحلیل‌شده نشان می‌دهد که آراء و مدل‌های گروه مشخصی از نظریه‌پردازان مدیریت، بازاریابی و سنجش، بیشترین بسامد را در طراحی سوالات دکترای مدیریت ورزشی داشته‌اند:

- **هنری مینتزبرگ (Henry Mintzberg):** بی‌تردید پرتکرارترین نام در بخش اصول و ساختار سازمان است. سوالات متعددی از **نقش‌های ده‌گانه مدیریتی** (به‌ویژه نقش کارآفرین، رابط و تخصیص‌دهنده منابع)، **بخش‌های پنج‌گانه سازمان** (متخصصان فنی و هسته عملیاتی) و **پیکربندی‌های ساختاری** (به‌خصوص بوروکراسی حرفه‌ای در دانشگاه‌ها و ادهوکراسی در رویدادهای بزرگ ورزشی) مطرح شده است.
- **فرد فیدلر (Fred Fiedler) و هرسی و بلانچارد (Blanchard & Hersey):** در حوزه رهبری، تئوری‌های اقتضایی این نظریه‌پردازان بیشترین فراوانی را دارند؛ به‌ویژه تطابق سبک رهبری با وضعیت موقعیتی در مدل فیدلر و انتخاب سبک‌های دستوری، اقناعی، مشارکتی و تفویضی بر اساس بلوغ (توانایی و تمایل) کارکنان در مدل هرسی و بلانچارد.
- **فیلیپ کاتلر (Philip Kotler) و مایکل پورتر (Michael Porter):** در بخش بازاریابی و مدیریت استراتژیک، مدل‌های کاتلر پیرامون **نسل‌های بازاریابی (نسل ۱ تا ۵)**، **آمیخته بازاریابی کلان (قدرت سیاسی و روابط عمومی)**، **جایگاه‌یابی برند و مدیریت تقاضا** در کنار **استراتژی‌های عمومی رقابتی پورتر (تمایز، رهبری هزینه و تمرکز)** و **مدل پنج نیروی رقابتی** بالاترین بسامد را به خود اختصاص داده‌اند.
- **سایر نظریه‌پردازان و مدل‌های کلیدی پرتکرار:** در بخش رفتار سازمانی و منابع انسانی، **هکمن و اولدهام** (مدل ویژگی‌های شغلی)، **آبراهام مزلو و فردریک هرزبرگ** (تئوری‌های محتوایی انگیزش)، **چارلز هندی** (سازمان سه‌وجهی یا شبدری)، **ادگار شاین** (مدیریت تعارض و فرهنگ سازمانی)، **پیتر سنگه** (سازمان یادگیرنده و چشم‌انداز مشترک) و **سی. نورث‌کوت پارکینسون** (قانون تورم اداری پارکینسون) به کرات مورد استناد طراحان بوده‌اند. در بخش آمار و سنجش نیز نام **جکسون و پولاک** (معادلات چگالی بدن)، **مور و کریستین** (آزمون مهارتی فوتبال) و **لوک لژر** (آزمون بیشینه بیپ) برجسته است.

۴. نقشه راه استراتژیک برای داوطلبان دکترای مدیریت ورزشی

با تکیه بر داده‌های آماری و تحلیل روند شش‌ساله، داوطلبان برای کسب بالاترین درصد و تراز علمی باید استراتژی مطالعاتی خود را بر سه محور زیر بنا نهند:

۱. **سرمایه‌گذاری قطعی و روزانه روی آمار، سنجش و روش تحقیق:** با توجه به سهم ثابت ۲۰ سوالی و بدون تغییر این بخش، تسلط بر حل مسائل مفهومی آمار توصیفی و استنباطی به همراه مبانی روش تحقیق تجربی و پیمایشی، مطمئن‌ترین منبع کسب امتیاز در آزمون است. در مسائل آمار ورزشی، همواره به **جهت مطلوبیت متغیر** (رکوردهای زمانی که کاهش عدد به معنای عملکرد بهتر است) توجه ویژه داشته باشید.

۲. **مطالعه تطبیقی و جدولی نظریه‌ها به جای حفظ پراکنده:** برای مقابله با سوالات سناریومحور سال‌های اخیر، تئوری‌های مدیریت، رهبری، ساختار سازمانی و استراتژی‌های بازاریابی را در قالب جداول مقایسه‌ای (مقایسه نقاط اشتراک، افتراق و شرایط کاربرد هر مدل) دسته‌بندی کنید.

۳. **تسلط بر استانداردهای اجرایی و واژگان کلیدی بین‌المللی:** مطالعه دقیق آیین‌نامه‌ها و استانداردهای فنی تأسیسات ورزشی، قوانین مناقصات عمرانی، منشور المپیک و سرواژه‌های تخصصی انگلیسی (نظیر TST، CAS، $IWGA$، DEA، BSC، $AIDA$ و $PESTEL$) کلید پاسخگویی سریع و بی‌خطا به سوالات تخصصی مدیریت رویدادها و بازاریابی خواهد بود.

پیشگفتار

ورود به دوره دکتری تخصصی (Ph.D) در رشته علوم ورزشی ـ گرایش مدیریت ورزشی، نقطه عطفی در مسیر علمی و پژوهشی دانش‌پژوهان و علاقه‌مندان به مدیریت کلان ورزش کشور محسوب می‌شود. با توجه به تحولات چشمگیر در شیوه طراحی سؤالات آزمون نیمه‌متمرکز دکتری و گذار از پرسش‌های مبتنی بر حافظه و تعاریف خطی به سوی سؤالات تحلیلی، سناریومحور و روش‌شناختی، دسترسی به یک منبع جامع، دقیق و راهبردی که نه تنها پاسخ‌های صحیح را ارائه دهد، بلکه منطق علمی و ساختار ذهنی طراحان سؤال را نیز رمزگشایی کند، ضرورتی انکارناپذیر است.

مجموعه حاضر با عنوان «**همه سؤال‌های دکترای تخصصی علوم ورزشی ـ مدیریت ورزشی (۱۴۰۴–۱۴۰۵)**»، حاصل تلاش هدفمند و پژوهش‌محور گروه مؤلفین انتشارات پردازش است که با رویکردی نوین و ساختارمند تدوین شده است تا راهنمایی مطمئن برای داوطلبان این مقطع باشد.

روش کار و فرآیند تدوین مجموعه

در تدوین این اثر، صرفاً به گردآوری سؤالات و درج کلید بسنده نشده، بلکه فرآیندی چندمرحله‌ای و علمی برای تحلیل داده‌های آزمونی به کار گرفته شده است:

- **تحلیل آماری و بودجه‌بندی شش‌ساله (۱۴۰۰ تا ۱۴۰۵)**: در گام نخست، تمامی سؤالات شش دوره اخیر آزمون دکتری (مجموعاً ۳۹۰ سؤال تخصصی) استخراج، کدگذاری و بر اساس سرفصل‌های مصوب در قالب جداول فراوانی موضوعی و مقایسه‌ای دسته‌بندی شده‌اند تا وزن واقعی هر مبحث و تغییرات ساختاری آزمون طی سال‌های اخیر به صورت کمی و دقیق مشخص شود.

- **رمزگشایی تشریحی و گام‌به‌گام سؤالات ۱۴۰۴ و ۱۴۰۵**: تمامی سؤالات دو دوره اخیر (شامل بخش‌های «آمار، سنجش و اندازه‌گیری در تربیت بدنی» و «مدیریت سازمان‌ها، رویدادها و اماکن ورزشی ـ اصول و مبانی مدیریت و بازاریابی ورزشی») با ساختاری یکپارچه و آموزشی تشریح شده‌اند.

- **کالبدشکافی گزینه‌ها و دام‌های تستی**: برای هر پرسش، ابتدا «موضوع سؤال» و چارچوب نظری آن معرفی شده، سپس در بخش «پاسخ تشریحی» و «حل گام‌به‌گام» فرمول‌ها، منطق استنباط یا مستندات قانونی و مدیریتی تبیین گردیده است. افزون بر این، در دروس مدیریتی دلیل نادرستی تک‌تک گزینه‌های انحرافی به صورت مجزا بررسی شده و در بخش «نکات تکمیلی»، کاربرد عملی مفهوم در صنعت ورزش و دام‌های رایج طراحان سؤال گوشزد شده است.

ساختار و محتویات کتاب

این مجموعه در چند بخش پیوسته و مکمل تنظیم شده است تا داوطلب را از مرحله شناخت مسیر تا تسلط نهایی همراهی کند:

۱. **جداول فراوانی و مقدمه تحلیلی**: ارائه تصویر کلان از روند تغییرات آزمون، شناسایی مباحث پرتکرار، چرخش طراحان به سمت روش‌شناسی و سناریومحوری، و معرفی نظریه‌پردازان و مدل‌های پربسامد (همچون مینتزبرگ، فیدلر، هرسی و بلانچارد، کاتلر و پورتر) جهت تدوین نقشه راه مطالعه.

۲. **مجموعه سؤالات و پاسخ‌نامه‌های تشریحی آزمون ۱۴۰۴**: شامل ۲۰ سؤال درس آمار و سنجش و ۵۰ سؤال دروس تخصصی مدیریت و بازاریابی ورزشی همراه با تحلیل‌های جامع و مستند.

۳. **مجموعه سؤالات و پاسخ‌نامه‌های تشریحی آزمون ۱۴۰۵:** پوشش کامل سؤالات جدیدترین دوره آزمون در دو بخش آمار و سنجش و مجموعه دروس مدیریت سازمان‌ها، رویدادها، اماکن و بازاریابی ورزشی با رویکردی تطبیقی.

٤. **واژه‌نامه تخصصی و فهرست منابع مرجع:** تدوین فرهنگ‌نامه اصطلاحات و سرواژه‌های کلیدی به تفکیک حوزه‌های چهارگانه همراه با معرفی کتاب‌های مادر و اسناد حقوقی مرجع جهت تعمیق دانش نظری داوطلبان.

امید است این مجموعه ارزشمند، با فراهم آوردن دیدی راهبردی و آموزشی عمیق، مسیر دستیابی داوطلبان ارجمند به مدارج عالی علمی در رشته مدیریت ورزشی را هموار سازد.

گروه مولفین پردازش

۲۱. تمام موارد، جزو کسورات قانونی صورت‌وضعیت پیمانکاران ساخت اماکن ورزشی محسوب می‌شوند، به‌جز .....

۱) سپرده نگهداری و تعمیرات
۲) سپرده حسن انجام کار
۳) حق بیمه
۴) مالیات

۲۲. نهادهای اصلی جنبش المپیک کدام‌اند؟

۱) $IOC, IF_s, NOC_s, CAS, WADA, OCOG$
۲) $IOC, IF_s, NOC_s, CAS, WADA$
۳) IOC, IF_s, NOC_s, CAS
۴) IOC, IF_s, NOC_s

۲۳. از دیدگاه کارکردگرایانه، کدام مورد برای درک انگیزه‌های داوطلبی لازم است؟

۱) فهم و آگاهی - ابراز ارزش
۲) ارتباط اجتماعی - حمایت و مراقبت از نفس
۳) توسعهٔ مهارت‌های فردی - تقویت خودپنداره
۴) ارتقای توانمندی‌های شخصی - داشتن حس کمال

۲۴. فدراسیونی برای تعیین اهداف سالیانه از رؤسای هیئت‌های استانی و مدیران کمیته‌ها نظرخواهی می‌کند. این روش مدیریتی چه نام دارد؟

۱) مشتری‌مدارانه
۲) مبتنی‌بر کیفیت جامع
۳) برمبنای هدف
۴) مشارکتی

۲۵. کدام شهر زیر به‌عنوان میزبان المپیک انتخاب، اما موفق به برگزاری المپیک نشد؟

۱) آتن
۲) توکیو
۳) لس‌آنجلس
۴) پاریس

۲۶. کدام مورد، بیانگر فدراسیون ورزش‌های دانشگاهی آسیا است؟

۱) USAF
۲) FUSA
۳) FISU
۴) AUSE

۲۷. در برگزاری یک جام‌جهانی فوتبال، بیشترین میزان درآمد به‌ترتیب از چه منابعی به‌دست می‌آید؟

۱) حق پخش تلویزیونی - حامیان مالی – بلیط‌فروشی
۲) حق پخش تلویزیونی – کمک‌های دولتی - حامیان مالی
۳) حامیان مالی ـ حق پخش تلویزیونی ـ کمک‌های دولتی
۴) حامیان مالی - حق پخش تلویزیونی - یادمان بازی‌ها

۲۸. مهم‌ترین شاخص‌هایی که در مکان‌یابی ورزشی باید به آنها توجه شود، کدام‌ها هستند؟

۱) زیست‌محیطی و بهداشتی
۲) ویژگی‌های خاک‌شناسی، چینه‌شناسی و مقاومت
۳) دسترسی، آسایش و همجواری
۴) پایداری اقتصادی، اجتماعی و محیطی

۲۹. درجه حرارت محوطه و آب گرم دوش‌ها به‌ترتیب چند درجه سانتی‌گراد باید باشد؟

۱) بیش از ۲۴ - حداقل ۴۰
۲) حدود ۲۴ - حداکثر ۴۰
۳) حداقل ۲۵ - حداکثر ۳۵
۴) حداکثر ۲۵ - حداقل ۳۵

۳۰. مهم‌ترین و حساس‌ترین نوبت چمن‌زنی، چه زمانی است؟

۱) اولین نوبت: ارتفاع چمن ۳ الی ۵ سانتی‌متر باشد.
۲) اولین نوبت: ارتفاع چمن حداقل ۸ سانتی‌متر باشد.
۳) دومین نوبت: ارتفاع چمن ۷ الی ۸ سانتی‌متر باشد.
۴) دومین نوبت: ارتفاع چمن بیش از ۵ سانتی‌متر باشد.

۳۱. لازمه شروع هرگونه فعالیت در زمینه طراحی و ساخت مکان یا مجموعه ورزشی کدام است؟

۱) مکان‌یابی
۲) بررسی‌های زمین‌شناسی
۳) امکان‌سنجی
۴) نیازسنجی

۳۲. رعایت استانداردها، قوانین و ضوابط حاکم بر رشته‌های ورزشی، در کدام دسته از انواع معیارهای مدیریت اماکن ورزشی قرار می‌گیرد؟

۱) مطلق ۲) نسبی ۳) کیفی ۴) کمّی

۳۳. تخلیه نخاله‌های ساختمانی، جزو کدام‌یک از هزینه‌های ساخت اماکن ورزشی محسوب می‌شود؟

۱) مازاد ۲) پنهان ۳) آشکار ۴) قابل اجتناب

۳۴. کدام‌یک از انجمن‌های ورزشی، به‌دنبال برگزاری بازی‌ها در رشته‌های غیرالمپیکی است؟

۱) ANOC ۲) IWGA

۳) GAISF ۴) IGF

۳۵. کدام نهاد، مسئول حلّ اختلافات ورزشی است؟

۱) WADA ۲) CIFP

۳) CAS ۴) ICC

۳۶. در بلیت‌فروشی، منظور از «TST»، کدام بسته‌های بلیطی است؟

۱) قابل‌معاوضه ۲) مربوط به اشخاص معروف

۳) موجود در بازار دوم ۴) قابل آبونه‌شدن توسط طرفداران تیم‌ها

۳۷. در مقایسه بین گروه‌های کاری و تیم‌های کاری در سازمان، کدام مورد درست است؟

۱) مهارت‌ها در تیم‌های کاری، اتفاقی و در گروه‌های کاری، مکمل یکدیگرند.

۲) پاسخگویی در تیم‌های کاری، فردی و در گروه‌های کاری، گروهی است.

۳) هم‌افزایی در تیم‌های کاری، خنثی و در گروه‌های کاری، مثبت است.

۴) هدف در تیم‌های کاری، عملکرد گروهی و درگروه‌های کاری، سهیم‌شدن در اطلاعات است.

۳۸. برای کاهش مقاومت در برابر تغییر، وقتی که مقاومت‌کنندگان افراد متخصص هستند، از کدام روش باید استفاده شود؟

۱) مذاکره ۲) مشارکت

۳) تسریع و حمایت ۴) کنترل ماهرانه و همکاری

۳۹. مدیران ورزشی با درک شهودی بالا و تحمل ابهام پایین، برای تصمیم‌گیری از کدام شیوه استفاده می‌کنند؟

۱) ادراکی ۲) تحلیلی ۳) رفتاری ۴) دستوری

۴۰. در کارت امتیازی متوازن، کدام موارد درج می‌شود؟

۱) ماموریت - استراتژی - اهداف ۲) چشم‌انداز - اهداف – شاخص‌ها

۳) چشم‌انداز - مأموریت – فعالیت‌های تاکتیکی ۴) استراتژی – فعالیت‌های تاکتیکی – شاخص‌ها

۴۱. براساس مدل ساختار سه‌وجهی یا شبدری هندی (۱۹۸۹)، کدام مورد درست است؟

۱) نخستین برگ، کارکنان کلیدی سازمان هستند. آنان افرادی حرفه‌ای با ساعت کار زیاد و دستمزد بالا هستند.

۲) دومین برگ، مقاطعه‌کاران هستند که کارکنان کلیدی، کار آنان را در سیستم سازمانی مهم و ضروری می‌دانند.

۳) سومین برگ، کارکنان غیرمنعطف هستند که به‌صورت تمام‌وقت، امورات سازمان را انجام می‌دهند.

۴) سومین برگ، نیروی کار ثابت و ارزان‌قیمت و با سازگاری نسبی با نیازهای مشتریان هستند.

۴۲. نظریه مدیریتی زیر، از کدام صاحب‌نظر است؟

«شورای حل اختلاف در داخل سازمان برای بررسی و حل اختلاف بین افراد سازمان با یکدیگر و فرد با سازمان و سازمان با سازمان دیگر است.»

۱) لیکرت ۲) کاتز و کان ۳) ریچارد والتون ۴) ادگار شاین

۴۳. در کدام روش تصمیم‌گیری، هیچ انتقادی به نظرات مطرح‌شده مجاز نیست و همه نظرات ثبت می‌شوند؟

۱) عقلانیت محدود ۲) تکنیک گروه اسمی ۳) جلسات الکترونیکی ۴) طوفان مغزی

٤٤. در کدام نظریه انگیزشی، به فرایند انگیزشی توجه نشده است؟

۱) انتظار و احتمال
۲) سلسله‌مراتب نیازها
۳) اسناد
۴) برابری

٤٥. کدام مورد، در خصوص برنامه‌ریزی شبکه‌ای درست است؟

۱) فعالیت مجازی فاقد زمان و هزینه است.
۲) طول خط نقطه‌چین، متأثر از طول زمان انجام آن است.
۳) هر فعالیت به‌صورت نقطه‌چین ترسیم می‌شود.
۴) تکرار شماره رویداد، حاکی از اهمیت رویداد است.

٤٦. نظریه رهبری فیدلر، جزو کدام‌یک از نظریه‌های رهبری است؟

۱) فرایندی
۲) اقتضایی
۳) رفتار رهبری
۴) ویژگی‌های رهبر

٤٧. کدام‌یک از رویکردهای اثربخشی سازمانی، به‌دنبال بررسی روابط بین داده‌ها و ستاده‌ها است؟

۱) نیل به هدف
۲) ذی‌نفعان استراتژیک
۳) سیستمی
۴) ارزش‌های رقابتی

٤٨. کدام مورد، اصل محوری در ایجاد یک سازمان یادگیرنده ورزشی است؟

۱) ارتقای حرفه‌گرایی
۲) تخصص‌گرایی بالا
۳) ایجاد چشم‌انداز مشترک
۴) آموزش متناسب با شغل

٤٩. محیط یک سازمان ورزشی پویا و ساده است. پیچیدگی و رسمیت آن به‌ترتیب چگونه است؟

۱) زیاد - کم
۲) کم – زیاد
۳) زیاد – زیاد
۴) کم - کم

٥٠. مصداق قانون پارکینسون در یک سازمان ورزشی، کدام است؟

۱) از خودبیگانگی انسان در سازمان
۲) منِ آگاه و منِ ناآگاه در ارتباط با خود و دیگران
۳) رشد و گسترش سازمان بدون توجه به ماهیت کار
۴) ارتقا براساس شایستگی تا حد رسیدن به بی‌کفایتی

٥١. ساختار سازمانی نهادهایی مانند دانشگاه‌ها، دارای کدام نوع بوروکراسی است؟

۱) حرفه‌ای
۲) ساده
۳) بخشی
۴) ماشینی

٥٢. زمانی‌که بین کارکنان یک سازمان ورزشی، امکان تماس‌های آسان وجود نداشته باشد، کدام نقش مدیریتی، اهمیت بیشتری پیدا می‌کند؟

۱) مذاکره‌کننده
۲) اشاعه‌دهنده
۳) سخنگو
۴) رابط

٥٣. مدل ویژگی‌های شغل، جزو کدام رویکرد طراحی شغل است؟

۱) مدیریت علمی
۲) سیستمی
۳) ارگونومیک
۴) انگیزشی

٥٤. در تحلیل محیط بازاریابی ورزشی، کدام عامل به‌عنوان یک فرصت خارجی درنظر گرفته می‌شود؟

۱) عملکرد تیم در مسابقات اخیر
۲) بودجه بازاریابی سازمان
۳) تعداد فالوورهای شبکه‌های اجتماعی
۴) وجود بازارهای جدید در مناطق جغرافیایی

٥٥. در کدام مرحله از چرخه عمر محصولات ورزشی، درآمد و سود به حداکثر رسیده و سپس کاهش می‌یابد؟

۱) معرفی
۲) بلوغ
۳) رشد
۴) ایده

٥٦. کدام مورد از ویژگی‌های اصلی خدمات ورزشی یک باشگاه ورزشی است؟

۱) متغیربودن
۲) ملموس‌بودن
۳) قابل تفکیک‌بودن
۴) قابل نگهداری‌بودن

٥٧. کدام مورد، تعریف درستی از «عرض آمیخته محصول» است؟

۱) انواع و رسته‌هایی از یک محصول خاص که عرضه می‌شود.
۲) تعداد و انواع محصولاتی که در هر خط تولید می‌شود.
۳) تعداد خطوط تولید که توسط سازمان اداره می‌شود.
۴) چگونگی ارتباط بین خطوط تولید

٥٨. کدام شیوه زیر، تقسیم‌بندی بازارهای جهانی با توجه به خصوصیات رفتاری است؟

۱) توجه به گرایش‌ها و ارزش‌های زندگی
۲) توجه به تعداد دفعات خرید و مقدار مصرف
۳) توجه به سن، جنسیت، درآمد و تحصیلات
۴) توجه به مقدار عددی سود در معادله ارزش – سود

۵۹. کدام موارد، جزو ۱۰P جدید آمیخته بازاریابی است؟

۱) زمان – ادغام
۲) سکون - گزینش
۳) مهارت – آب‌وهوا
۴) بسته‌بندی - قدرت سیاسی

۶۰. کدام مورد، در تصمیمات راجع به ترکیب ترفیع اثر ندارد؟

۱) آگهی
۲) ماهیت محصول
۳) چرخه عمر محصول
۴) میزان پول دردسترس

۶۱. کدام مورد، از استراتژی‌های رقابتی مایکل پورتر نیست؟

۱) تمایز
۲) تمرکز
۳) تشابه
۴) رهبری در کاهش هزینه‌ها

۶۲. منظور از تصویر سازمان به‌نحوی که بتواند در ذهنیت گروه‌های هدف، ذهنیت ارزشمند و متمایزی را ایجاد کند، چیست؟

۱) بخش‌بندی برند
۲) شناسایی برند
۳) مفهوم مطلوب برند
۴) جایگاه‌سازی برند

۶۳. هنگامی‌که منابع سازمان محدود است، کدام راهبرد بازاریابی ورزشی استفاده می‌شود؟

۱) تفکیکی
۲) تمرکزی
۳) کنترلی
۴) انعطافی

۶۴. منظور از چهار سی (C) در بازاریابی ورزشی چیست؟

۱) رقبا - شرکت - مکان - فروش
۲) محصول - قیمت - مکان - ترویج
۳) مشتری - رقبا - شرکت - جو
۴) مشتری - تبلیغ - فروش - قیمت

۶۵. کدام مورد، جزو عوامل آمیخته بازاریابی خدمات نیست؟

۱) قدرت
۲) کارکنان
۳) فرایندها
۴) شواهد فیزیکی

۶۶. فلسفه بازاریابی اجتماعی، جزو کدام‌یک از نسل‌های بازاریابی است؟

۱) نسل اول: تولید یا محصول‌محوری
۲) نسل اول: جهش انسان‌گرایی فردی
۳) نسل دوم: مشتری‌محوری
۴) نسل سوم: انسان‌محوری جمعی

۶۷. وقتی عده زیادی از مردم نیاز شدید مشترکی به محصول یا خدمات خاصی دارند که فعلاً وجود ندارد، بیانگر چه نوع تقاضایی در بازار است؟

۱) پنهان
۲) نامنظم
۳) تنزلی
۴) بیش از حد

۶۸. مدل «AIDA»، چگونه مدلی است و برای سنجش کدام مورد استفاده می‌شود؟

۱) چندوجهی - رفتار مصرف‌کننده
۲) سلسله‌مراتبی - رفتار مصرف‌کننده
۳) سلسله‌مراتبی – تقاضا
۴) چندوجهی ـ تقاضا

۶۹. در کدام استراتژی، محصولات جدید اما مرتبط با کالاها و خدمات شرکت به بازار ارائه می‌شود؟

۱) متنوع‌سازی چندبُعدی
۲) متنوع‌سازی دوبُعدی
۳) متنوع‌سازی تمرکزی
۴) متنوع‌سازی افقی

۷۰. در بازاریابی ورزشی، کدام معیار در تحلیل بازار هدف (Target Market Analysis)، اهمیت بیشتری دارد؟

۱) جمعیت‌شناسی
۲) تبلیغات
۳) درآمد تیم
۴) رویدادهای برگزارشده

۲۱. گزینه ۱)

موضوع سؤال

موضوع این سؤال به حوزه «مدیریت اماکن و تأسیسات ورزشی» و به‌طور خاص بخش حقوقی، مدیریت مالی و قراردادهای عمرانی (پیمانکاری) برمی‌گردد. در قراردادهای ساخت‌وساز پروژه‌ها و اماکن ورزشی که معمولاً تابع مقررات دولتی هستند، کارفرما موظف است در هنگام تأیید و پرداخت مبالغ مندرج در صورت‌وضعیت‌های کارکرد پیمانکار، مبالغ مشخصی را تحت عنوان «کسورات قانونی و قراردادی» کسر نماید. سؤال به دنبال شناسایی موردی است که در ادبیات حقوقی قراردادهای عمرانی، جایگاهی به عنوان کسورات قانونی ندارد.

پاسخ تشریحی

در نظام فنی و اجرایی کشور و قوانین مالی حاکم بر قراردادهای پیمانکاری، کسورات به دو دسته قانونی (الزامی از سوی نهادهای حاکمیتی مانند بیمه و مالیات) و قراردادی (توافقی جهت تضمین مانند حسن انجام کار) تقسیم می‌شوند. موردی تحت عنوان «سپرده نگهداری و تعمیرات» در اسناد استانداردی نظیر *شرایط عمومی پیمان* به عنوان یک کسر قانونی از صورت‌وضعیت پیمانکار تعریف نشده است.

فرآیند نگهداری و تعمیرات (Maintenance and Repair) مربوط به دوران بهره‌برداری از مکان ورزشی است. چنانچه در دوره تضمین (فاصله بین تحویل موقت تا تحویل قطعی پروژه) نقصی ناشی از عملکرد پیمانکار در تأسیسات ورزشی رخ دهد، کارفرما از محل همان «سپرده حسن انجام کار» برای جبران خسارت یا رفع نقص استفاده می‌کند و نیازی به تعریف سپرده‌ای مجزا با نام «نگهداری و تعمیرات» در حین پرداخت صورت‌وضعیت‌ها نیست.

بررسی سایر گزینه ها

- **گزینه ۲ (سپرده حسن انجام کار)**: بر اساس ماده ۳۵ شرایط عمومی پیمان، کارفرما از هر پرداخت به پیمانکار (صورت‌وضعیت‌های موقت) معمولاً معادل ۱۰ درصد را به عنوان تضمین حسن انجام کار کسر می‌کند که نیمی از آن پس از تصویب تحویل موقت و نیم دیگر پس از تحویل قطعی به پیمانکار بازگردانده می‌شود. بنابراین، این مورد یک کسر کاملاً استاندارد و رایج است.
- **گزینه ۳ (حق بیمه)**: طبق ماده ۳۸ قانون تأمین اجتماعی، کارفرما مکلف است درصدی از مبلغ ناخالص کارکرد را نگه داشته و پرداخت بخش نهایی آن را منوط به ارائه مفاصاحساب از سازمان تأمین اجتماعی نماید تا از بیمه شدن کارگران پروژه اطمینان حاصل شود. این مورد یک کسر قانونی قطعی است.
- **گزینه ۴ (مالیات)**: کسر مالیات (مانند مالیات تکلیفی یا قوانین مرتبط با ارزش افزوده در دوره‌های مختلف) یک الزام حاکمیتی از سوی سازمان امور مالیاتی است و کارفرما موظف به کسر و واریز آن به حساب وزارت امور اقتصادی و دارایی است.

نکات تکمیلی

مدیران اماکن ورزشی که در جایگاه کارفرما، پروژه‌های احداث، توسعه یا بازسازی زیرساخت‌های ورزشی را هدایت می‌کنند، باید تسلط حقوقی کافی بر قانون برگزاری مناقصات و شرایط عمومی پیمان داشته باشند. کوتاهی در اعمال کسورات قانونی (به‌ویژه ماده ۳۸ قانون تأمین اجتماعی و مالیات) در زمان پرداخت صورت‌وضعیت‌ها، مسئولیت تضامنی برای شخص مدیر و سازمان ورزشی ایجاد کرده و می‌تواند منجر به جرایم سنگین و انسداد حساب‌های بانکی سازمان ورزشی گردد.

۲۲. گزینه ۴)

موضوع سؤال

موضوع این سؤال به بخش «اصول و مبانی مدیریت در سازمان‌های ورزشی» و شناخت ساختار، تشکیلات و ارکان بنیادین «جنبش المپیک» (Olympic Movement) اختصاص دارد. این سؤال به‌طور مشخص میزان تسلط داوطلب بر متون مرجع بین‌المللی نظیر منشور المپیک و توانایی تفکیک ارکان اصلی از سازمان‌های همکار یا کمیته‌های موقت را ارزیابی می‌کند.

پاسخ تشریحی

بر اساس «منشور المپیک» (Olympic Charter) که سند اساسی و قانون اساسی کمیته بین‌المللی المپیک به شمار می‌رود، جنبش المپیک بر سه پایه یا نهاد اصلی (Main Constituents) استوار است:

۱. کمیته بین‌المللی المپیک (IOC - International Olympic Committee): این کمیته مرجع عالی، رهبر و نهاد تصمیم‌گیرنده نهایی در تمامی امور مرتبط با جنبش المپیک است.
۲. فدراسیون‌های بین‌المللی ورزشی (IFs - International Federations): سازمان‌های غیردولتی بین‌المللی که اداره یک یا چند رشته ورزشی را در سطح جهانی بر عهده دارند و بر اجرای قوانین فنی آن رشته‌ها نظارت می‌کنند.
۳. کمیته‌های ملی المپیک (NOCs - National Olympic Committees): نمایندگان رسمی جنبش المپیک در کشورهای متبوع خود هستند که وظیفه اصلی آن‌ها توسعه، ترویج و حفاظت از جنبش المپیک در سطح ملی و اعزام ورزشکاران به بازی‌های المپیک است.
وجود این سه رکن برای حیات و استمرار جنبش المپیک الزامی است و ساختار قانونی این جنبش بر تعامل این سه بازو استوار است.

بررسی سایر گزینه ها

- **گزینه‌های ۱، ۲ و ۳:** دلیل نادرست بودن این گزینه‌ها، گنجاندن سازمان‌هایی نظیر دیوان داوری ورزش (CAS)، آژانس جهانی مبارزه با دوپینگ (WADA) و کمیته‌های سازمان‌دهنده بازی‌های المپیک (OCOG) در کنار ارکان اصلی است.
  - دیوان داوری ورزش (CAS) و آژانس جهانی مبارزه با دوپینگ (WADA) نهادهای مستقل بین‌المللی هستند که با جنبش المپیک در زمینه‌های حقوقی و ضد دوپینگ همکاری تنگاتنگی دارند، اما در اسناد حقوقی المپیک به عنوان «سازمان‌های به رسمیت شناخته‌شده» (Recognised Organisations) طبقه‌بندی می‌شوند، نه ارکان اصلی.
  - کمیته‌های سازمان‌دهنده بازی‌های المپیک (OCOG) کمیته‌هایی کاملاً موقت و پروژه‌محور هستند که صرفاً پس از انتخاب شهر میزبان تشکیل شده و چند ماه پس از پایان بازی‌های المپیک و پارالمپیک منحل می‌شوند. یک نهاد موقت نمی‌تواند در جایگاه رکن اصلی و دائمی یک جنبش جهانی قرار گیرد.

نکات تکمیلی

مدیران ارشد در سازمان‌های ورزشی باید درک روشنی از سلسله‌مراتب حاکم بر ورزش جهان داشته باشند. اگرچه هسته قدرت جنبش المپیک در انحصار مثلث IOC، IFs و NOCs قرار دارد، اما موفقیت رویدادهای مگا (Mega-events) مانند بازی‌های المپیک، نیازمند هماهنگی شبکه‌ای گسترده با سایر ذی‌نفعان از جمله حامیان مالی (اسپانسرها)، شبکه‌های پخش تلویزیونی، سازمان ملل متحد و نهادهای حقوقی مستقل است. منشور المپیک تصریح می‌کند که علاوه بر سه رکن اصلی، تمامی ورزشکاران، مربیان، داوران و مؤسساتی که به این منشور پایبند باشند، بخشی از اکوسیستم بزرگ جنبش المپیک محسوب می‌شوند.

۲۳. گزینه ۱)

موضوع سؤال

موضوع این سؤال در قلمرو «مدیریت رویدادهای ورزشی» و مبحث کلیدی رفتار سازمانی، به‌ویژه «مدیریت و انگیزش منابع انسانی داوطلب» قرار دارد. سؤال مشخصاً به «رویکرد کارکردگرایانه» (Functional Approach) در روان‌شناسی اجتماعی و کاربرد آن در درک دلایل مشارکت افراد به عنوان داوطلب در رویدادهای ورزشی می‌پردازد و قصد دارد تسلط داوطلب بر مؤلفه‌های اصلی این نظریه را بسنجد.

پاسخ تشریحی

رویکرد کارکردگرایانه در بررسی انگیزه‌های داوطلبی، که شاخص‌ترین مدل آن توسط کلاری و اسنایدر (Snyder, & Clary ۱۹۹۸) با عنوان «پرسشنامه کارکردهای داوطلبی» (VFI) توسعه یافته است، بر این اصل استوار است که افراد ممکن است یک رفتار داوطلبانه کاملاً مشابه را برای برآورده ساختن نیازها یا «کارکردهای» روانی کاملاً متفاوتی انجام دهند.
بر اساس این نظریه و متون مرجع مدیریت ورزشی، از میان کارکردهای شش‌گانه، دو بعد **«ابراز ارزش» (Values)** و **«فهم و آگاهی» (Understanding)** همواره به‌عنوان بنیادین‌ترین، جهان‌شمول‌ترین و پرتکرارترین انگیزه‌ها در میان داوطلبان ورزشی شناخته می‌شوند:

- **ابراز ارزش:** به نیاز فرد برای ابراز دغدغه‌های بشردوستانه، نوع‌دوستی و کمک به جامعه اشاره دارد. داوطلب از طریق این کارکرد، ارزش‌های درونی خود را متجلی می‌سازد.

- **فهم و آگاهی:** به تمایل فرد برای یادگیری مفاهیم جدید، کسب تجارب تازه و به کارگیری دانش و مهارت‌هایی که در زندگی روزمره فرصت استفاده از آن‌ها را ندارد، می‌پردازد.

درک این دو پایه شناختی و عاطفی برای مدیران رویداد جهت جذب و نگهداشت داوطلبان، امری کاملاً «لازم» و ضروری تلقی می‌شود.

بررسی سایر گزینه ها

- **گزینه ۲ (ارتباط اجتماعی - حمایت و مراقبت از نفس):** این دو مورد نیز جزو کارکردهای مدل VFI هستند. کارکرد اجتماعی (Social) به معنای فعالیت برای بودن با دوستان و کارکرد حمایتی (Protective) به معنای فرار از احساسات منفی یا احساس گناه است. با این حال، این انگیزه‌ها غالباً در رده‌های بعدی اهمیت قرار داشته و به عنوان پایه‌های قطعی و اولیه برای «درک کلی» پدیده داوطلبی در نظر گرفته نمی‌شوند.
- **گزینه ۳ (توسعه مهارت‌های فردی - تقویت خودپنداره):** این گزینه‌ها معادل کارکردهای شغلی (Career) و تقویتی (Enhancement) در مدل کارکردگرایانه هستند که بیشتر جنبه ابزاری و خودمحورانه دارند و جامعیت دو مؤلفه گزینه یک را برای تبیین کلان رفتار داوطلبانه دارا نیستند.
- **گزینه ۴ (ارتقای توانمندی‌های شخصی - داشتن حس کمال):** این عبارات در ادبیات تخصصی رویکرد کارکردگرایانه (مدل VFI) جایگاهی ندارند و بیشتر به ادبیات نظریه سلسله‌مراتب نیازهای مزلو (Maslow) یا نظریه خودمختاری (SDT) نزدیک‌اند؛ بنابراین از منظر صورت سؤال که صراحتاً رویکرد کارکردگرایانه را هدف گرفته، انحرافی و نادرست هستند.

نکات تکمیلی

مدیران مگارویدادهای ورزشی (نظیر المپیک یا جام جهانی) برای موفقیت در سازماندهی هزاران نیروی داوطلب، استراتژی‌های خود را بر اساس «تطابق کارکردی» (Functional Matching) تنظیم می‌کنند. این بدان معناست که پیام‌های تبلیغاتی برای جذب داوطلب باید مستقیماً کارکردهای «ابراز ارزش» (مثل شعارهای مرتبط با کمک به موفقیت ملی) و «فهم و آگاهی» (مثل شعارهای مرتبط با کسب تجربه بین‌المللی) را هدف قرار دهند تا بیشترین اثربخشی را در فرآیند استخدام و حفظ انگیزه داوطلبان داشته باشند.

۲۴. گزینه ۴)

موضوع سؤال

موضوع این سؤال در حوزه «اصول و مبانی مدیریت در سازمان‌های ورزشی» و مرتبط با مبحث تئوری‌های رفتار سازمانی، سبک‌های رهبری و شیوه‌های تصمیم‌گیری است. این سؤال توانایی تشخیص سبک‌های مختلف مدیریتی را بر اساس سناریوهای کاربردی در ساختار شبکه‌ای نهادهایی مانند فدراسیون‌های ورزشی ارزیابی می‌کند.

پاسخ تشریحی

«مدیریت مشارکتی» (Participative Management) یکی از رویکردهای اثربخش در مدیریت سازمان‌هاست که بر پایه درگیر کردن و مداخله دادن سطوح مختلف کارکنان، مدیران میانی و ذی‌نفعان در فرآیند تدوین برنامه‌ها، حل مسائل و تصمیم‌گیری بنا شده است.

در ساختار کلان ورزش، فدراسیون‌ها به عنوان نهادهای سیاست‌گذار مرکزی و هیئت‌های استانی به عنوان بازوهای اجرایی عمل می‌کنند. هنگامی که رهبری یک فدراسیون برای تعیین اهداف سالیانه، پیشنهادها و نظرات رؤسای هیئت‌های استانی (مدیران عملیاتی) را جویا می‌شود، در حال اجرای سبک رهبری مشارکتی است. این رویکرد به تمرکززدایی (Decentralization) کمک کرده و با بهره‌گیری از خرد جمعی مدیرانی که در خط مقدم اجرایی قرار دارند، باعث افزایش تعهد سازمانی و کاهش مقاومت در برابر اجرای برنامه‌ها می‌گردد.

بررسی سایر گزینه ها

- **گزینه ۱ (مشتری مدارانه):** مدیریت مشتری‌مدار (Customer-Oriented) رویکردی است که در آن تمام استراتژی‌های سازمان حول محور تأمین نیازها و رضایت مصرف‌کننده نهایی (مانند ورزشکاران، هواداران و حامیان مالی) شکل می‌گیرد. درگیر کردن مدیران داخلی (مانند رؤسای کمیته‌ها) ارتباط مستقیمی با مفهوم مشتری‌مداری ندارد.

- **گزینه ۲ (مبتنی بر کیفیت جامع):** مدیریت کیفیت جامع (Total Quality Management - TQM) یک فلسفه مدیریتی کلان برای بهبود مستمر کیفیت تمامی فرآیندها، محصولات و خدمات سازمان است. هرچند مشارکت کارکنان یکی از ارکان TQM است، اما سناریوی ارائه‌شده در سؤال که صرفاً به «اخذ نظر در مرحله هدف‌گذاری» اشاره دارد، بیانگر رویکرد مشخصِ مدیریت مشارکتی است، نه سیستم وسیع مدیریت کیفیت جامع.
- **گزینه ۳ (برمبنای هدف):** مدیریت بر مبنای هدف (Management By Objectives - MBO) فرآیندی است که در آن مدیران و مرئوسان با توافق یکدیگر اهداف مشخص و قابل اندازه‌گیری را تعیین کرده و از آن اهداف به عنوان معیاری برای ارزیابی عملکرد در پایان دوره استفاده می‌کنند. تفاوت ظریف MBO با مدیریت مشارکتی در این است که MBO یک سیستم کنترل و ارزیابی است، در حالی که صورت سؤال صرفاً فرآیند جویا شدن نظرات (خرد جمعی) برای تدوین برنامه‌ها را توصیف می‌کند.

نکات تکمیلی

پیاده‌سازی مدیریت مشارکتی در نهادهایی نظیر فدراسیون‌های ورزشی، اهمیت دوچندانی دارد. از آنجا که هیئت‌های استانی دارای استقلال نسبی هستند و رؤسای آن‌ها از طریق مجامع انتخاباتی برگزیده می‌شوند، اعمال رویکرد دستوری و متمرکز (Autocratic) غالباً به اصطکاک و تعارضات درون‌سازمانی منجر می‌شود. رویکرد مشارکتی با ایجاد هم‌افزایی (Synergy)، این اطمینان را به وجود می‌آورد که اهداف کلان فدراسیون، واقع‌بینانه بوده و با محدودیت‌ها و ظرفیت‌های بومی استان‌ها هم‌خوانی کامل دارد.

۲۵. گزینه ۲)

موضوع سؤال

این سؤال در حوزه «اصول و مبانی مدیریت در سازمان‌های ورزشی» و تاریخچه بازی‌های المپیک مدرن است. هدف سؤال، سنجش دانش داوطلب درباره تأثیر رویدادهای کلان سیاسی و جهانی (مانند جنگ‌ها) بر برنامه‌ریزی و میزبانی سازمان‌های ورزشی بین‌المللی است.

پاسخ تشریحی

شهر توکیو در اصل برای میزبانی المپیک تابستانی ۱۹۴۰ انتخاب شده بود. با این حال، به دلیل آغاز جنگ دوم چین و ژاپن در سال ۱۹۳۷، دولت ژاپن در سال ۱۹۳۸ از میزبانی بازی‌ها انصراف داد. اگرچه کمیته بین‌المللی المپیک (IOC) در ابتدا هلسینکی (فنلاند) را جایگزین توکیو کرد، اما به دلیل گسترش شعله‌های جنگ جهانی دوم، برگزاری بازی‌های المپیک ۱۹۴۰ به‌طور کامل لغو گردید. بنابراین، توکیو اولین شهر در تاریخ المپیک مدرن بود که پس از انتخاب به عنوان میزبان، به دلیل شرایط بحرانی (جنگ)، از برگزاری آن بازماند. (نکته: توکیو بعدها در سال ۱۹۶۴ و ۲۰۲۰ موفق به برگزاری المپیک شد).

بررسی سایر گزینه ها

- **گزینه ۱ (آتن):** شهر آتن به عنوان مهد المپیک مدرن، در سال‌های ۱۸۹۶ و ۲۰۰۴ با موفقیت بازی‌ها را برگزار کرده است.
- **گزینه ۳ (لس‌آنجلس):** این شهر در سال‌های ۱۹۳۲ و ۱۹۸۴ میزبان موفق المپیک بوده و برای سال ۲۰۲۸ نیز به عنوان میزبان انتخاب شده است.
- **گزینه ۴ (پاریس):** شهر پاریس در سال‌های ۱۹۰۰، ۱۹۲۴ و ۲۰۲۴ میزبان بازی‌های المپیک بوده و در تمامی دوره‌های انتخابی خود، این رویداد را با موفقیت برگزار کرده است.

نکات تکمیلی

از منظر مدیریت رویدادهای بزرگ (Mega-events)، انتخاب شهر میزبان تنها نقطه شروع یک فرآیند پیچیده است که با «مدیریت ریسک» گره خورده است. لغو المپیک ۱۹۴۰ (و همچنین ۱۹۴۴) به مدیران ورزشی در سراسر جهان آموخت که پایداری رویدادهای ورزشی به‌شدت تحت تأثیر متغیرهای برون‌زا (External Factors) مانند شرایط ژئوپلیتیک، بلایای طبیعی و همه‌گیری‌ها (مانند آنچه در سال ۲۰۲۰ برای توکیو رخ داد و منجر به تعویق، نه لغو، گردید) قرار دارد. بنابراین، برنامه‌ریزی برای شرایط اضطراری (Contingency Planning) یکی از ارکان غیرقابل‌انکار در مدیریت اماکن و رویدادهای ورزشی است.

۲۶. گزینه ۴)

موضوع سوال

این سؤال به حوزه شناخت ساختار و تشکیلات نهادهای ورزشی بین‌المللی و قاره‌ای مرتبط است. فدراسیون ورزش‌های دانشگاهی آسیا که نهاد اصلی تصمیم‌گیرنده و برنامه‌ریز برای رویدادهای ورزشی دانشجویان در سطح قاره آسیا می‌باشد، با نام اختصاری AUSF (Asian University Sports Federation) شناخته می‌شود.

پاسخ تشریحی

سازمان‌های ورزشی برای تمرکززدایی و مدیریت بهینه‌تر برنامه‌های خود، نهادهای قاره‌ای را شکل می‌دهند. فدراسیون ورزش‌های دانشگاهی آسیا (AUSF) در سال ۱۹۹۲ تأسیس شد. هدف اصلی این فدراسیون، فراهم آوردن بستری برای دانشجویان دانشگاه‌های کشورهای آسیایی است تا از طریق ورزش، ارتباطات فرهنگی و اجتماعی خود را توسعه دهند. این نهاد مستقیماً مسئولیت سازماندهی، مدیریت و نظارت بر مسابقات قهرمانی دانشگاه‌های آسیا را بر عهده دارد و نقش پل ارتباطی میان فدراسیون‌های ملی دانشجویی در آسیا را ایفا می‌کند.

بررسی سایر گزینه ها

- **گزینه ۱ (USAF)**: این سرواژه هیچ ارتباطی با سازمان‌های ورزشی دانشگاهی ندارد و معمولاً مخفف نیروی هوایی ایالات متحده (United States Air Force) است. این گزینه صرفاً با جابه‌جایی حروف برای گمراه کردن داوطلب در گزینه‌ها گنجانده شده است.
- **گزینه ۲ (FUSA)**: این سرواژه در نظام‌نامه تشکیلات رسمی ورزش دانشگاهی جایگاهی ندارد و یک عبارت ساختگی یا نامرتبط با کنفدراسیون‌های آسیایی است.
- **گزینه ۳ (FISU)**: این مخفف به فدراسیون بین‌المللی ورزش‌های دانشگاهی (Fédération Internationale du Sport Universitaire) اشاره دارد. FISU بالاترین مرجع نهادینه‌شده جهانی برای ورزش دانشجویان است که برگزاری رویدادهای عظیمی چون «یونیورسیاد» را بر عهده دارد. دلیل نادرستی این گزینه آن است که FISU نهاد جهانی است، در حالی که صورت سؤال صراحتاً به نهاد «آسیایی» اشاره دارد.

نکات تکمیلی

در مدیریت سازمان‌های ورزشی، درک سلسله‌مراتب سازمانی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. یک مدیر ورزشی باید بداند که فدراسیون ملی ورزش‌های دانشگاهی هر کشور، برای حضور در رویدادهای منطقه‌ای باید با AUSF و برای حضور در رویدادهای جهانی باید با FISU تعامل داشته باشد. AUSF تحت نظارت عالیه و هم‌راستا با سیاست‌های کلان FISU فعالیت می‌کند و نقش مهمی در توسعه زیرساخت‌های رویدادهای دانشجویی در کشورهای در حال توسعه آسیایی دارد.

۲۷. گزینه ۱)

موضوع سوال

موضوع اصلی این سؤال به مبحث «اقتصاد رویدادهای ورزشی» و «بازاریابی مگا رویدادها» (Mega-Events) مانند جام جهانی فوتبال برمی‌گردد. در این چارچوب، شناخت جریان‌های اصلی درآمدی (Revenue Streams) برای سازمان‌دهندگان (مانند فدراسیون بین‌المللی فوتبال) جهت برنامه‌ریزی مالی، بودجه‌بندی و بازاریابی بسیار حائز اهمیت است.

پاسخ تشریحی

در رویدادهای ورزشی در مقیاس جهانی نظیر جام جهانی فوتبال و بازی‌های المپیک، ساختار درآمدزایی با رویدادهای کوچک و محلی کاملاً متفاوت است. بزرگ‌ترین و اصلی‌ترین منبع درآمد فیفا در برگزاری جام جهانی، فروش «حق پخش تلویزیونی و رسانه‌ای» (Broadcasting Rights) است که معمولاً بیش از ۵۰ درصد کل درآمدهای چرخه چهار ساله رویداد را تشکیل می‌دهد، زیرا شبکه‌های جهانی برای پوشش این مسابقات مبالغ هنگفتی پرداخت می‌کنند.

پس از حق پخش رسانه‌ای، دومین منبع عمده درآمد، «حامیان مالی» (Sponsorships) و حقوق بازاریابی هستند که برندهای بین‌المللی برای دیده شدن در کنار این رویداد پرمخاطب سرمایه‌گذاری می‌کنند. سومین منبع اصلی نیز درآمدهای روز مسابقه یا

«بلیت‌فروشی» (Ticketing) و درآمدهای مرتبط با میهمان‌نوازی (Hospitality) است. ترتیب این سه عامل به‌وضوح و دقیقاً منطبق بر مدل کسب‌وکار و ترازنامه‌های مالی رسمی فیفا است.

بررسی سایر گزینه ها

- **گزینه ۲:** اگرچه در این گزینه حق پخش به‌درستی در رتبه اول قرار دارد، اما «کمک‌های دولتی» منبع درآمدی اصلی برای خود نهاد بین‌المللی برگزارکننده محسوب نمی‌شوند. کمک‌های دولتی معمولاً توسط کشور میزبان و صرف توسعه زیرساخت‌ها (ساخت ورزشگاه‌ها، راه‌ها و هتل‌ها) می‌شود و جزو سبد درآمدی عملیاتی نهاد مالک رویداد قرار نمی‌گیرد.
- **گزینه ۳:** قرار دادن «حامیان مالی» در رتبه اول اشتباه است. بررسی‌های اقتصادی نشان می‌دهد درآمدهای ناشی از حق پخش رسانه‌ای همواره با اختلاف معناداری بیشتر از اسپانسرشیپ و حمایت‌های مالی در مگا رویدادها است.
- **گزینه ۴:** در این گزینه نیز تقدم حامیان مالی بر حق پخش اشتباه است. علاوه بر این، اگرچه «یادمان بازی‌ها» (Merchandising و صدور مجوز) بخشی از درآمدهای یک رویداد هستند، اما در مقایسه با بلیت‌فروشی سهم کمتری داشته و ترکیب ارائه‌شده، ساختار دقیق مالی یک جام جهانی را نشان نمی‌دهد.

نکات تکمیلی

درک ترکیب درآمدهای رویدادهای بزرگ برای مدیران بازاریابی ورزشی حیاتی است. تغییرات تکنولوژیک در دهه‌های اخیر باعث شده تا پلتفرم‌های پخش آنلاین و اینترنتی (OTT) نیز به رقابت برای خرید حق پخش اضافه شوند که این امر سهم حق پخش رسانه‌ای را از کل درآمدها به‌شدت افزایش و پایدارتر کرده است. امروزه استراتژی قیمت‌گذاری و بسته‌بندی حقوق رسانه‌ای (Media Rights Packaging) پیچیده‌ترین و استراتژیک‌ترین بخش در مدیریت اقتصادی رویدادهای ورزشی محسوب می‌شود.

۲۸. گزینه ۳)

موضوع سؤال

موضوع این سؤال به اصول مهندسی شهری و استانداردهای «مکان‌یابی اماکن و تأسیسات ورزشی» (Sport Facility Site Selection) در مدیریت ورزشی اختصاص دارد. در برنامه‌ریزی و احداث اماکن ورزشی، انتخاب زمین مناسب، اولین، حیاتی‌ترین و غیرقابل‌بازگشت‌ترین تصمیم است که موفقیت یا شکست عملیاتی مجموعه را در بلندمدت رقم می‌زند.

پاسخ تشریحی

در متون مرجع مدیریت اماکن و تأسیسات ورزشی، شاخص‌های کالبدی متعددی برای انتخاب مکان بهینه مطرح است، اما کلیدی‌ترین عواملی که تضمین‌کننده حضور مخاطب و کارایی مکان هستند، شامل سه مؤلفه اصلی است:

نخست، «دسترسی» (Accessibility) که به معنای سهولت رسیدن به مکان ورزشی از طریق شبکه‌های شریانی شهر، حمل‌ونقل عمومی و وسایل نقلیه شخصی است. مجموعه‌ای که دسترسی ضعیفی داشته باشد، با وجود بالاترین امکانات، در جذب مخاطب ناکام می‌ماند.

دوم، «همجواری» (Proximity/Adjacency) که به معنای قرارگیری در کنار کاربری‌های سازگار و مکمل (مانند فضاهای سبز، مراکز آموزشی یا درمانی) و دوری اکید از کاربری‌های ناسازگار (مانند صنایع آلاینده، کارخانجات یا مناطق پرخطر) است.

سوم، «آسایش» که ناظر بر تأمین زیرساخت‌های رفاهی، پارکینگ کافی، ایمنی محیط پیرامونی و دوری از آلودگی‌های صوتی و بصری برای کاربران و تماشاگران است. این سه شاخص، ستون‌های سنتی و قطعی مکان‌یابی در برنامه‌ریزی اماکن ورزشی محسوب می‌شوند.

بررسی سایر گزینه ها

- **گزینه ۱:** شاخص‌های زیست‌محیطی و بهداشتی بسیار حائز اهمیت هستند و بخشی از الزامات توسعه محسوب می‌شوند، اما در سلسله‌مراتب مکان‌یابی کالبدی، معمولاً پس از تعیین گزینه‌های مطلوب از نظر دسترسی و همجواری مورد سنجش قرار می‌گیرند و به‌تنهایی اصلی‌ترین شاخص جذب مخاطب و موفقیت طرح نیستند.
- **گزینه ۲:** ویژگی‌های خاک‌شناسی (مکانیک خاک) و مقاومت زمین (ژئوتکنیک)، از الزامات فنی و مهندسی در فاز «طراحی سازه و ساخت‌وساز» هستند. این موارد پس از انتخاب اولیه مکان برای سنجش توجیه فنی اجرای فونداسیون بررسی می‌شوند و شاخص‌های اولیه مکان‌یابی شهری در مرحله امکان‌سنجی (Feasibility Study) به شمار نمی‌روند.

- **گزینه ۴:** پایداری اقتصادی، اجتماعی و محیطی، یک رویکرد و پارادایم کلان برای توسعه پایدار جهانی است (رویکرد سه‌گانه یا Triple Bottom Line). هرچند این دیدگاه در مدیریت نوین بسیار ارزشمند است، اما در سطح عملیاتی و کالبدی مکان‌یابی که در منابع کلاسیک آزمون‌های دکتری تدریس می‌شود، شاخص‌های عینی و فیزیکی مانند دسترسی و همجواری به‌عنوان مهم‌ترین عوامل مستقیم معرفی می‌گردند.

نکات تکمیلی

در دنیای مدرن، مدیران و برنامه‌ریزان کالبدی ورزش، برای تعیین دقیق این شاخص‌ها از نرم‌افزارها و سیستم‌های اطلاعات جغرافیایی (GIS) استفاده می‌کنند. آن‌ها با روی‌هم‌اندازی (Overlay) لایه‌های اطلاعاتی مختلف نظیر تراکم جمعیت، شبکه معابر، نقشه‌های توپوگرافی و کاربری اراضی شهری، بهینه‌ترین نقطه‌ای را که بالاترین سطح دسترسی، بهترین همجواری و بیشترین آسایش را فراهم می‌کند، استخراج می‌نمایند. نادیده گرفتن این سه رکن مهم، منجر به خلق مجموعه‌های ورزشی رهاشده و زیان‌ده (اصطلاحاً فیل‌های سفید) در نقاط نامناسب شهرها می‌گردد.

۲۹. گزینه ۲)

موضوع سوال

موضوع این پرسش به حوزه «استانداردهای بهداشتی، ایمنی و تأسیساتی اماکن ورزشی» برمی‌گردد. تنظیم بهینه دما در فضاهای رطوبتی نظیر رختکن‌ها و محوطه دوش‌ها، یکی از مهم‌ترین وظایف در مدیریت اماکن ورزشی است که مستقیماً با سلامت، آسایش فیزیولوژیک ورزشکاران پس از تمرین و پیشگیری از حوادث (نظیر سوختگی یا شوک حرارتی) در ارتباط است.

پاسخ تشریحی

بر اساس استانداردهای مهندسی و تأسیسات اماکن ورزشی، تنظیم دما در بخش دوش‌ها و رختکن‌ها از دو منظر بررسی می‌شود: دمای محیطی و دمای آب مصرفی.

ورزشکار پس از فعالیت بدنی دارای دمای مرکزی بالا و تعریق شدید است؛ لذا ورود به محیطی سرد می‌تواند موجب افت ناگهانی دمای بدن و اسپاسم عضلانی شود. از این رو، استانداردهای تأسیساتی دمای محیطی محوطه دوش‌ها و رختکن را «حدود ۲۴ درجه سانتی‌گراد» تعیین می‌کنند که فضایی گرم و مطبوع، فارغ از ایجاد احساس خفگی فراهم می‌آورد.

از سوی دیگر، مهم‌ترین اصل در طراحی تأسیسات آب گرم اماکن عمومی و ورزشی، اصل «ایمنی و پیشگیری از سوختگی» است. دمای آب گرم نباید به حدی برسد که باعث آسیب پوستی گردد. از آنجا که دمای ۴۳ درجه سانتی‌گراد و بالاتر در صورت تداوم تماس باعث سوختگی بافت‌های پوست می‌شود، استانداردهای ایمنی به صراحت بیان می‌کنند که خروجی آب گرم دوش‌ها باید توسط شیرهای کنترل یا ترموستاتیک محدود شده و «حداکثر ۴۰ درجه سانتی‌گراد» باشد.

بررسی سایر گزینه ها

- **گزینه ۱:** عبارت «بیش از ۲۴» برای محیط، یک دامنه باز و مبهم است که می‌تواند منجر به ایجاد محیطی به شدت گرم و شرجی شود. خطای مهلک این گزینه در عبارت «حداقل ۴۰» برای آب است؛ تعیین حداقل روی نقطه بحرانی سوختگی به این معناست که آب با دمای ۵۰ یا ۶۰ درجه نیز مجاز است که این امر نقض صریح استانداردهای ایمنی و موجب سوختگی‌های شدید درجه یک و دو برای کاربران می‌شود.
- **گزینه ۳ و ۴:** تعیین دمای آب گرم در محدوده «حداکثر ۳۵» یا «حداقل ۳۵» فاقد توجیه فیزیولوژیک است. با توجه به اینکه دمای طبیعی بدن انسان حدود ۳۷ درجه سانتی‌گراد است، آب ۳۵ درجه خنک‌تر از دمای بدن احساس شده و حس مطلوب استحمام با آب گرم را به ورزشکار منتقل نمی‌کند و کارکرد ریکاوری حرارتی دوش آب گرم را از بین می‌برد.

نکات تکمیلی

مدیران اماکن ورزشی باید آگاه باشند که تنظیم دمای آب صرفاً یک اقدام رفاهی نیست، بلکه یک «مسئولیت مدنی و حقوقی» است. نصب سیستم‌های پایش هوشمند ساختمان (BMS) و شیرآلات ترموستاتیک ضدسوختگی (Anti-scald valves) در دوش‌های اماکن ورزشی الزامی است تا از خطای انسانی در موتورخانه جلوگیری شود. همچنین حفظ دمای ۲۴ درجه در محیط رطوبتی نیازمند سیستم اگزاست (تخلیه هوای) بسیار قدرتمندی است تا ضمن حفظ گرما، رطوبت تبخیر شده را خارج کرده و از رشد کلونی‌های قارچی و باکتریایی جلوگیری نماید.

۳۰. گزینه ۲)

موضوع سوال

این سؤال به مبحث «نگهداری و مدیریت اماکن ورزشی روباز» و به‌طور خاص «اصول نگهداری چمن طبیعی در زمین‌های ورزشی» اختصاص دارد. مدیریت چمن طبیعی یکی از چالش‌برانگیزترین و پرهزینه‌ترین بخش‌های نگهداری اماکن ورزشی (به‌ویژه استادیوم‌های فوتبال) است و آگاهی از استانداردهای باغبانی و کشاورزی مرتبط با آن برای مدیران تأسیسات ورزشی الزامی است.

پاسخ تشریحی

رشد و نمو چمن طبیعی مراحل بسیار حساسی دارد. بذر چمن پس از کاشت، فرآیند جوانه‌زنی و استقرار ریشه را آغاز می‌کند. در این مرحله، گیاه جوان بسیار آسیب‌پذیر است. مهم‌ترین و حساس‌ترین نوبت در عملیات نگهداری چمن، «اولین نوبت چمن‌زنی» پس از کاشت بذر است. اگر اولین کوتاه‌کردن چمن زودتر از موعد انجام شود، سیستم ریشه‌ای که هنوز به اندازه کافی در خاک مستقر و قوی نشده است، در اثر فشار فیزیکی و کشش تیغه‌های ماشین چمن‌زنی از خاک بیرون آمده و گیاه از بین می‌رود.

استانداردهای نگهداری اماکن ورزشی تأکید دارند که اولین نوبت چمن‌زنی باید زمانی انجام شود که گیاه به بلوغ اولیه رسیده و ریشه‌های آن در بستر خاک تثبیت شده باشند. این زمان دقیقاً مصادف با دوره‌ای است که ارتفاع ساقه چمن به حد مطلوب، یعنی «حداقل ۸ سانتی‌متر» (معمولاً بین ۸ تا ۱۰ سانتی‌متر) رسیده باشد. در این ارتفاع، گیاه توان تحمل تنش مکانیکی دستگاه چمن‌زن را دارد و با قطع بخش بالایی ساقه، گیاه تحریک به پنجه‌زنی (رشد عرضی و تراکم بیشتر) می‌شود.

بررسی سایر گزینه ها

- **گزینه ۱:** اولین نوبت چمن‌زنی نباید در ارتفاع ۳ تا ۵ سانتی‌متری انجام شود. در این ارتفاع پایین، چمن تازه روییده هنوز ریشه عمیقی ندوخته است و عبور ماشین چمن‌زنی باعث کنده شدن بذرها و ریشه‌های جوان از بستر زمین می‌شود، که نتیجه آن ایجاد کچلی و از بین رفتن سطح سبز زمین ورزشی است.
- **گزینه‌های ۳ و ۴:** دومین نوبت چمن‌زنی با وجود اهمیت در تراکم‌بخشی به گیاه، هرگز حساسیت و ریسک نوبت اول را ندارد. در نوبت دوم، ریشه‌ها قبلاً تثبیت شده‌اند و گیاه از مرحله بحرانی استقرار اولیه عبور کرده است. علاوه بر این، در نوبت دوم معمولاً ارتفاع برش کمتر از نوبت اول تنظیم می‌شود تا زمین به تدریج برای استاندارد بازی آماده گردد. بنابراین، انتخاب «دومین نوبت» به عنوان حساس‌ترین زمان، از نظر اصول نگهداری اماکن ورزشی نادرست است.

نکات تکمیلی

مدیریت چمن طبیعی نیازمند رعایت اصل «برش یک‌سوم» (One-Third Rule) است؛ یعنی در هر نوبت چمن‌زنی هرگز نباید بیش از یک‌سوم ارتفاع کل ساقه قطع شود. کوتاه کردن بیش از حد چمن در یک نوبت، باعث کاهش شدید سطح فتوسنتز، تضعیف سیستم ریشه‌ای و مستعد شدن چمن به بیماری‌های قارچی و هجوم علف‌های هرز می‌گردد. همچنین قبل از اولین نوبت چمن‌زنی، معمولاً از یک غلتک سبک برای متراکم کردن بستر و اطمینان از چسبندگی ریشه به خاک استفاده می‌شود و ماشین‌های چمن‌زنی باید دارای تیغه‌های بسیار تیز (ترجیحاً تیغه‌های استوانه‌ای) باشند تا چمن به جای بریده شدن، پاره و له نشود.

۳۱. گزینه ۴)

موضوع سوال

موضوع اصلی این سؤال، فازهای توسعه و برنامه‌ریزی پروژه‌های تأسیسات و اماکن ورزشی (Sports Facility Development Phases) است. فرآیند ساخت یک مکان ورزشی، یک چرخه منطقی، پیوسته و مرحله‌بندی شده است که برای جلوگیری از اتلاف منابع، الزاماً با یک گام بنیادین جهت توجیه ضرورت وجودی پروژه آغاز می‌شود.

پاسخ تشریحی

در مبانی آکادمیک مدیریت و توسعه اماکن ورزشی، چرخه حیات یک تأسیسات شامل مراحل کلانی از جمله برنامه‌ریزی، طراحی، ساخت، و بهره‌برداری است. گام «صفر» و پیش‌شرط مطلق ورود به تمامی این مراحل، «نیازسنجی» (Needs Assessment) است. پیش از آنکه تصمیم گرفته شود یک مکان ورزشی کجا ساخته شود (مکان‌یابی)، چه ویژگی‌های کالبدی داشته باشد (طراحی)، یا آیا توجیه اقتصادی دارد (امکان‌سنجی)، ابتدا باید به این پرسش حیاتی پاسخ داد که: «آیا اصلاً نیازی به احداث این مکان در جامعه هدف وجود دارد؟»

نیازسنجی فرآیندی سیستماتیک برای شناسایی شکاف (Gap) میان وضعیت موجود (سرانه و امکانات فعلی) و وضعیت مطلوب (استانداردها و تقاضای واقعی) است. تنها پس از اثبات علمی و آماری وجود نیاز و مشخص شدن دقیق ماهیت آن (برای مثال، اثبات نیاز یک منطقه به سالن ورزش‌های رزمی به جای استخر شنا)، فازهای بعدی پروژه مشروعیت پیدا می‌کنند.

بررسی سایر گزینه ها

- **گزینه ۱:** مکان‌یابی (Site Selection) گامی برای پاسخ به پرسش «کجا بسازیم؟» است. این مرحله کاملاً وابسته به نتایج مراحل قبل از خود است و تنها پس از آنکه مشخص شد چه نوع مجموعه‌ای مورد نیاز است و آیا ساخت آن مقدور است، وارد فرآیند اجرایی می‌شود. بنابراین، هرگز نمی‌تواند لازمه و گام شروع باشد.
- **گزینه ۲:** بررسی‌های زمین‌شناسی (ژئوتکنیک و مکانیک خاک)، مطالعاتی کاملاً فنی و مهندسی هستند که پس از انتخاب نهایی سایت (زمین) و در فاز طراحی سازه و فونداسیون صورت می‌گیرند و فرسنگ‌ها با نقطه آغازین پروژه فاصله دارند.
- **گزینه ۳:** امکان‌سنجی (Feasibility Study) دومین گام بزرگ در فرآیند برنامه‌ریزی، بلافاصله پس از نیازسنجی است. این مرحله به پرسش «آیا ساخت آنچه نیاز داریم، عملی و مقرون‌به‌صرفه است؟» پاسخ می‌دهد. از منظر منطق مدیریتی، تا زمانی که «نیاز» شناسایی و تعریف نشده باشد، امکان بررسی و سنجش «عملی بودن» آن وجود ندارد.

نکات تکمیلی

نادیده گرفتن فاز نیازسنجی، یکی از بزرگ‌ترین خطرات در برنامه‌ریزی شهری و مدیریت اماکن ورزشی است. پروژه‌هایی که صرفاً بر اساس بودجه‌های مقطعی، الگوبرداری‌های کورکورانه یا تصمیمات سیاسی (بدون مطالعه نیازهای دموگرافیک و آمایش سرزمین) کلنگ‌زنی می‌شوند، اغلب پس از ساخت به دلیل عدم استقبال جامعه مخاطب، به اماکنی متروکه و زیان‌ده (فیل‌های سفید) تبدیل می‌گردند. یک نیازسنجی اصولی شامل تحلیل هرم سنی جمعیت منطقه، گرایش‌های ورزشی، اقلیم و بررسی سرانه ورزشی است که در نهایت به تدوین سندی کلیدی به نام «برنامه کالبدی» (Space Program) منتهی می‌شود.

۳۲. گزینه ۱)

موضوع سوال

موضوع این سؤال به طبقه‌بندی «معیارها و شاخص‌های طراحی و مدیریت اماکن ورزشی» اختصاص دارد. در فرآیند برنامه‌ریزی، ساخت و بهره‌برداری از تأسیسات ورزشی، مدیران و طراحان با مجموعه‌ای از الزامات مواجه‌اند که از نظر درجه اهمیت، قابلیت انعطاف و نحوه اندازه‌گیری در دسته‌بندی‌های مختلفی (نظیر مطلق، نسبی، کمی و کیفی) قرار می‌گیرند. شناخت این طبقه‌بندی برای تخصیص بهینه منابع و اخذ تأییدیه‌های رسمی مسابقات ضروری است.

پاسخ تشریحی

در متون مرجع مدیریت و طراحی اماکن ورزشی، معیارهای «مطلق» (Absolute Criteria) به آن دسته از الزامات و ضوابطی گفته می‌شود که رعایت آن‌ها غیرقابل‌مذاکره، قطعی و اجباری است. این معیارها هیچ‌گونه انعطافی ندارند و عدم رعایت آن‌ها باعث می‌شود مکان ورزشی برای کاربری مدنظر کاملاً غیرقابل‌استفاده یا غیرقانونی تلقی گردد.

«استانداردها، قوانین و ضوابط حاکم بر رشته‌های ورزشی» (مانند ابعاد دقیق زمین بسکتبال، ارتفاع تور والیبال، شیب پیست دوچرخه‌سواری در ولودروم یا طول دقیق ۵۰ متر برای استخر المپیک) توسط فدراسیون‌های بین‌المللی (IFs) تعیین می‌شوند و مستقیماً در دسته معیارهای مطلق قرار می‌گیرند. یک مدیر یا طراح نمی‌تواند به دلایل معماری یا محدودیت‌های بودجه‌ای، طول استخر را ۴۹ متر در نظر بگیرد؛ چرا که در این صورت، آن مکان دیگر قابلیت میزبانی مسابقات رسمی و ثبت رکورد را نخواهد داشت. بنابراین، انطباق با قوانین رسمی رشته‌های ورزشی یک الزام صفر و یکی (باینری) و کاملاً «مطلق» است.

بررسی سایر گزینه ها

- **گزینه ۲ (نسبی):** معیارهای نسبی (Relative Criteria) به عواملی گفته می‌شود که بر اساس شرایط خاص پروژه (نظیر بودجه، اقلیم، نیازهای منطقه‌ای یا سلیقه کارفرما) قابل‌تغییر و انعطاف‌پذیر هستند. به عنوان مثال، ظرفیت جایگاه تماشاگران یا نوع مصالح نمای بیرونی سالن یک معیار نسبی است، اما قوانین خودِ بازی هرگز نسبی و سلیقه‌ای نیستند.