

# مدیریت ورزشی

## بنیادهای نرم افزارهای کاربردی

تألیف: دکتر طاهره ازمشا، دکتر عاطفه کاظمی، دکتر هاله حمیدپور  
دکتر حبیب الله رضایی، مهندس امیر سعید نوری

## فهرست

- ۷ بخش ۱: مدیریت سازمان‌های ورزشی
- ۱۳ بخش ۲: مدیریت استراتژیک در سازمان‌های ورزشی
- ۴۲ بخش ۳: مدیریت عملکردها در سازمان‌های ورزشی
- ۶۳ بخش ۴: نقش‌های دولت در توسعه ورزش
- ۸۰ بخش ۵: ورزش غیرانتفاعی
- ۹۲ بخش ۶: ورزش حرفه‌ای
- ۱۰۶ بخش ۷: ساختار سازمانی
- ۱۱۹ بخش ۸: مدیریت منابع انسانی
- ۱۴۰ بخش ۹: فرهنگ سازمانی
- ۱۵۶ بخش ۱۰: مدیریت مالی
- ۱۸۵ بخش ۱۱: بازاریابی ورزشی
- ۲۲۱ بخش ۱۲: رسانه
- ۲۴۰ بخش ۱۳: حاکمیت ورزشی

پیشگفتار

«کتاب، دروازه‌ای بوی جهان گسترده، دانش و معرفت است.»

مقام معظم رهبری

حال که پروردگار توفیق تألیف کتاب «مدیریت ورزش - بنیادها و نرم افزارهای کاربردی» را به ما (گروه تدوین) ارزانی داشته، ابتدا تلاش می‌کنیم انگیزه‌های انتخاب کتاب و سختی‌های پیش آمده در مسیر را بطور خلاصه برای آگاهی بیشتر مخاطبان فرهیخته بیان نماییم.

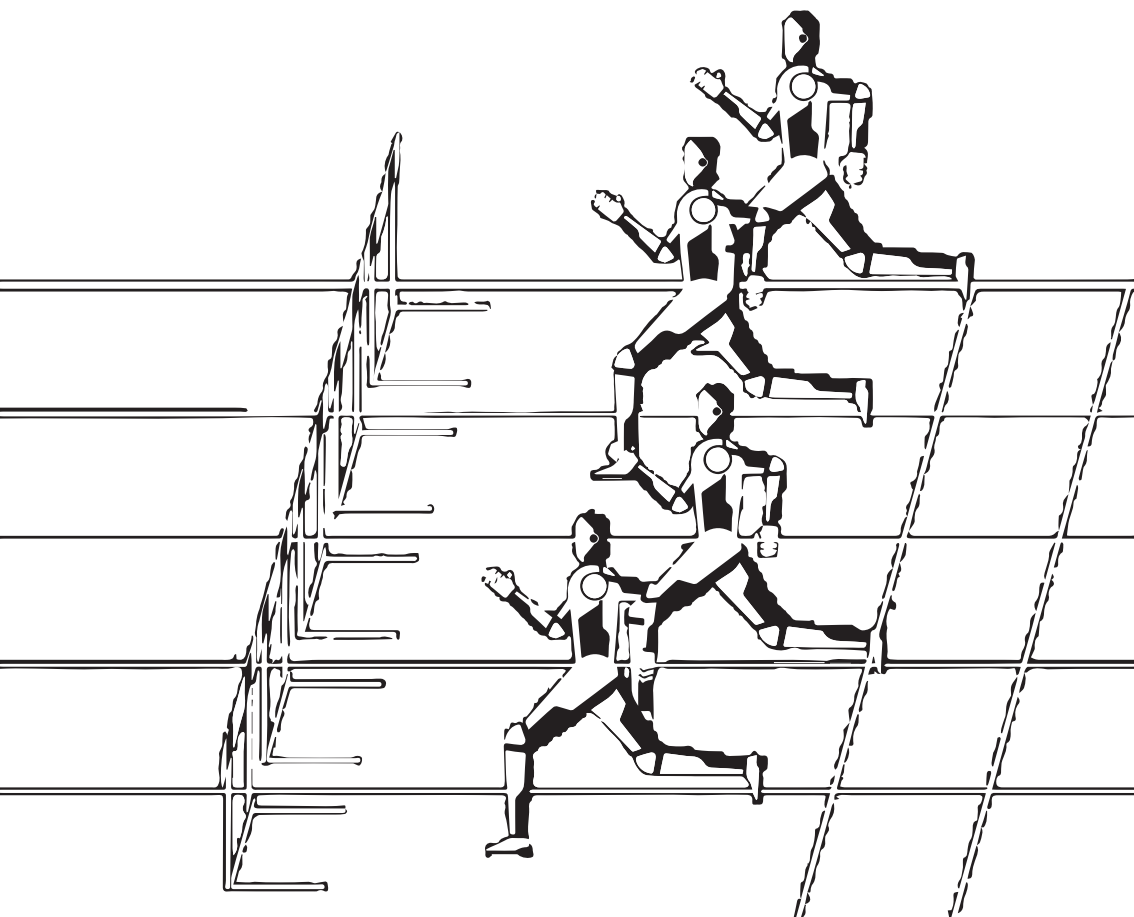
مساعی همکاران گروه با این امید وافر همراه بوده که حاصل زحماتشان، فرآورده فرهنگی مناسبی برای پر کردن یک شکاف مهم و محسوس در بین متون مدیریت ورزشی باشد و بتواند تعادل مناسبی میان تئوری‌های مدیریت و تجزیه و تحلیل محتوایی صنعت ورزش، فراهم آورد.

قصد ما این است که یک کتاب درسی (آموزشی) ارائه نماییم که جزئیات کافی مفهومی را به منظور درک الزامات مدیریت و نیز برجسته‌سازی جنبه‌های منحصربفرد مدیریت ورزش در سراسر جهان برای دانشجویان به‌مراه آورد.

این کتاب اطلاعات جامع درباره اصول مدیریت و کاربرد عملی آن برای سازمان‌های ورزشی در سطح جامعه، دولت، استان، سطح ملی و حرفه‌ای فراهم می‌کند و در درجه اول برای دانشجویان مقطع کارشناسی، ارشد و دکتری تخصصی مدیریت ورزشی و دانشجویانی نگاشته شده که مایل به تحقیق درباره ورزش در حوزه‌های غیرانتفاعی، دولتی و تجاری هستند. در همین مجال، از همه فرهیختگانی که با نظرات سازنده خویش برای بهتر شدن تألیف این اثر یاری‌مان کرده‌اند، بالاخص جناب آقای امیر حسین نوری، صمیمانه قدردانی می‌نماییم.

گروه تدوین کتاب مدیریت ورزش (بنیادها و نرم افزارهای کاربردی)

این صفحه، هدفمند سفید نگه داشته شده است



**بخش ۱**

**مدیریت سازمان‌های ورزشی**

کشورهای دارای اقتصاد نوظهور مانند برزیل، میزبان جام جهانی ۲۰۱۴ برای فوتبال و بازی‌های المپیک ۲۰۱۶، به طور گسترده‌ای ورزش را بعنوان جایگاهی برای پیشرانی سرمایه‌گذاری در زیرساخت‌ها، تبلیغ کشور خود در جهان برای ترویج تجارت، گردشگری و سرمایه‌گذاری و برای برانگیختن غرور ملی در میان شهروندان خود برسمیت می‌شناسند. مدیریت سازمان‌های ورزشی در آغاز قرن بیست و یکم متضمن استفاده از تکنیک‌ها و استراتژی‌های بدیهی در اکثر تجارت‌های مدرن، دولت و سازمان‌های غیرانتفاعی است.

مدیران ورزشی درگیر برنامه‌ریزی استراتژیک می‌شوند، به مدیریت تعداد زیادی از منابع انسانی داوطلب و حقوق‌بگیر می‌پردازند، درگیر قراردادهای پخش به ارزش میلیاردها دلار می‌شوند، رفاه پهلوانان نخبه‌ای را مدیریت می‌کنند که گاه تا یکصد برابر متوسط دستمزد کار برایشان هزینه دارد و یا درون شبکه‌های جهانی شدیداً پیچیده از فدراسیون‌های ورزشی بین‌المللی، سازمان‌های ورزشی ملی، سازمان‌های دولتی، شرکت‌های رسانه‌ای، حامیان مالی و سازمان‌های اجتماعی کار می‌کنند.

یک ویژگی خاص ورزش این است که در آن، مردم در حال ایجاد علاقه زیاد برای تیم‌های ورزشی، رقابت‌ها و قهرمانان ورزشی هستند. مدیران ورزشی باید بیاموزند که چگونه احساسات و امیال مردم را بسوی دیدن رویدادها، عضو شدن در یک باشگاه، زمان گذاشتن برای کمک به راه‌اندازی یک انجمن افتخاری یا خرید کالاهای ورزشی بکار بیندازند. تمایز دیگر میان سازمان‌های ورزشی و دیگر کسب‌وکارها در نحوه ارزیابی عملکرد وجود دارد. شرکت‌های خصوصی یا شرکت‌های ثبت شده در بورس، برای کسب سود و افزایش ثروت سهامداران یا مالکان خود تلاش می‌کنند، در حالیکه



در ورزش، اولویت‌های دیگری مانند برنده شدن در مسابقات قهرمانی، ارائه خدمات به ذینفعان و تعهدات خدمات اجتماعی ممکن است نسبت به نتایج مالی اهمیت بیشتری داشته باشد.

تعادل رقابتی نیز یکی از ویژگی‌های مخصوص ماهیت روابط متقابل بین سازمان‌های ورزشی است که در یک زمینه رقابت می‌کنند، لیکن برای حیات درازمدت هر دو باشگاه و برای تضمین لیگ خود، در خارج از زمین (میدان) در این زمینه همکاری می‌کنند.

در لیگ‌های ورزشی، باشگاه‌ها و تیم‌ها نیاز به تقابل دارند تا در کسب‌وکار باقی بمانند. آن‌ها باید در به‌اشتراک گذاشتن درآمد و استعدادهای با یکدیگر همکاری کنند و در به حداکثر رساندن سطح عدم قطعیت در نتیجه بازی بین خودشان تلاش کنند، بطوری که اشتیاق طرفداران حفظ شود. در بعضی موارد چنین رفتاری می‌تواند بعنوان رفتار ضد رقابتی تفسیر شود. اما دولت‌ها از این اقدامات بدلیل جنبه‌های منحصر بفرد ورزش‌ها حمایت می‌کنند. محصول ورزشی، هنگامی که بصورت یک بازی یا مسابقه است، دارای کیفیت بی‌ثبات است. نتایج بازی‌ها بطور کلی نامشخص است، زمانی که یک تیم تسلط بیشتری داشته باشد، جذابیت بازی کم خواهد شد. ورزش رفتارهای بخصوصی را در مردم ایجاد می‌کند مانند تقلید از قهرمانان ورزشی در بازی‌ها، پوشیدن لباس یک بازیکن مورد علاقه و یا خرید محصولات که افراد مشهور ورزشی تأیید می‌کنند. این ویژگی‌های منحصر بفرد ورزش، باعث ایجاد چالش‌هایی برای مدیران سازمان‌های ورزشی و رویدادها می‌شود.

## محیط و سه قسمت اصلی و متمایز در ورزش

بازار ورزشی جهانی بسیار شلوغ شده و مدیران ورزشی بدنبال حل و فصل، نیازمند انعطاف‌پذیری برای درک محیط جهانی که باید در آن کار کنند، هستند. طرفداران بدون حضور برای مشاهده رویدادها در یک ورزشگاه یا محل برگزاری، می‌توانند این رویدادها را از طریق پخش مستقیم تماشا کنند؛ آن‌ها را در رادیو و اینترنت گوش دهند؛ در مورد بازی‌ها، بازیکنان و تیم‌های مورد علاقه خود از طریق روزنامه‌ها و مجلات در هر دو نسخه چاپی و دیجیتال، مطالبی را بخوانند؛ اکثر دولت‌ها، ورزش را بعنوان وسیله‌ای برای ملی‌گرایی، توسعه اقتصادی، یا توسعه اجتماعی بشمار می‌آورند. به همین ترتیب، آن‌ها نقش خود را در تصویب سیاست‌ها و قوانین برای حمایت، کنترل و تنظیم فعالیت‌های سازمان‌های ورزشی در نظر می‌گیرند. اکثر دولت‌های ملی از مؤسسات آموزشی نخبگان برای کمک به افزایش ورزشکاران برای رقابت‌های ملی و بین‌المللی حمایت می‌کنند. تأمین مالی سازمان‌های ورزشی ملی برای ارائه کارایی بالا و برنامه‌هایی در سطح جامعه، حمایت از سازمان‌های ورزشی برای شرکت در مسابقه‌های بزرگ و تسهیل در ساخت استادیوم‌های بزرگ از جمله این اقدامات است. در مقابل چنین حمایت‌هایی، دولت‌ها می‌توانند برای جذب مشارکت بیشتر، خدماتی را به بخش‌های گوناگون جامعه ارائه دهند یا سیاست‌های ورزشی را در مورد پیام‌های ارتقای سلامت، به اجرا درآورند. دولت‌ها همچنین فعالیت سازمان‌های ورزشی را از طریق وضع قوانین یا صدور مجوز در زمینه‌های مختلف تنظیم می‌کنند. مدیریت سازمان‌های ورزشی از دهه ۱۹۸۰ به بعد حرکت نسبتاً سریعی به سمت حرفه‌ای شدن داشته است. گسترش همگانی صنعت ورزش جهانی و تجاری‌سازی رویدادهای ورزشی و مسابقات، همراه با تعداد روزافزون افرادی که در حال حاضر سازمان‌های



ورزشی را مدیریت می‌کنند یا ورزش می‌کنند، سازمان‌های ورزشی و مدیران آن‌ها را مجبور به حرفه‌ای‌تر شدن کرده است.

بمنظور آشنایی و شناخت نقش بسیاری از سازمان‌هایی که در مدیریت ورزش مشارکت دارند و چگونگی این مشارکت و تأثیر آن بر عملکرد و تجارت، مفید خواهد بود که ورزش را بعنوان ترکیبی شامل سه قسمت متمایز از هم بنگریم.

۱. اولین قسمت، بخش دولتی یا عمومی است که متأثر از قوانین ملی، کشوری، استانی، منطقه‌ای، محلی و نهادهای خصوصی، سیاست‌های ورزشی را توسعه می‌دهد، منابع مالی را از بخش‌های دیگر تأمین و از نقش‌های ویژه ورزش مانند پرورش ورزشکاران نخبه یا کنترل مواد مخدر حمایت می‌کند.

۲. دومین قسمت، بخش غیرانتفاعی یا داوطلبانه شامل باشگاه‌های محلی، انجمن‌های حاکمیتی و سازمان‌های ورزشی بین‌المللی است که فرصت‌های رقابت و مشارکت را فراهم نموده، تنظیم و مدیریت قوانین ورزشی و سازماندهی رویدادهای مهم قهرمانی را بر عهده دارند.

۳. سومین قسمت، بخش سازمان‌های حرفه‌ای یا تجاری ورزشی، شامل لیگ‌های حرفه‌ای و تیم‌های عضو آن‌ها، همچنین سازمان‌های وابسته مانند تولیدکنندگان پوشاک و تجهیزات ورزشی، شرکت‌های رسانه‌ای، اپراتورهای بزرگ ورزشگاه‌ها و مدیران رویدادها می‌باشند.

این سه بخش، جداگانه عمل نمی‌کنند و در بسیاری از موارد همپوشانی قابل توجهی دارند.

تکنیک‌های مدیریتی و تئوری‌های مدیران در سازمان‌هایی مانند ادارات دولتی، بانک‌ها، بیمارستان‌ها، تولیدکنندگان خودرو و ... در مدیریت ورزشی نیز مورد استفاده قرار می‌گیرند، اما برخی از جنبه‌های مدیریت مانند: مدیریت

استراتژیک، مدیریت عملکرد، نقش های دولت در توسعه، مدیریت بخش غیرانتفاعی، مدیریت بخش حرفه ای، ساختار سازمانی، مدیریت منابع انسانی، فرهنگ سازمانی، مدیریت مالی، بازاریابی ورزشی، رسانه و حکمرانی وجود دارد که منحصر به مدیریت سازمان های ورزشی هستند. در ادامه این کتاب به تفصیل به توضیح در مورد هر کدام از این موارد پرداخته شده است.