



# مبانی مدیریت ورزش



دکتر حمید قاسمی  
دکتر سارا کشکر  
دکتر نازنین راسخ

به نام خداوند بخشنده مهربان

# مبانی مدیریت ورزش

دکتر حمید قاسمی

دانشیار دانشگاه پیام نور

دکتر سارا کشکر

دانشیار دانشگاه علامه طباطبائی

دکتر نازنین راسخ

استادیار پژوهشگاه تربیت بدنی و علوم ورزشی

سرشناسه : قاسمی، حمید، ۱۳۵۰ - Ghasemi, Hamid  
 عنوان و نام پدیدآور : مبانی مدیریت ورزش؛ حمید قاسمی، سارا کشکر، نازنین راسخ.  
 مشخصات نشر : تهران: علم و حرکت، ۱۳۹۷.  
 مشخصات ظاهری : ۱۷۶ ص: مصور، جدول، نمودار.  
 شابک : ISBN 978-600-8500-19-3  
 وضعیت فهرست‌نویسی : فیپا.  
 یادداشت : کتابنامه.  
 موضوع : ورزش -- مدیریت : Sports Administration  
 شناسه افزوده : کشکر، سارا، ۱۳۴۵ -  
 شناسه افزوده : راسخ، نازنین، ۱۳۵۶ -  
 رده‌بندی کنگره : ۱۳۹۷ ۷۱۳/ق ۷۱۳ GV  
 رده‌بندی دیویی : ۷۹۶/۰۶۹  
 شماره کتابشناسی ملی : ۵۲۴۳۵۵۳

### بیا بید به حقوق دیگران احترام بگذاریم

دوست عزیز، این کتاب حاصل دسترنج چندین ساله مؤلف، مترجم و ناشر آن است. تکثیر و فروش آن به هر شکلی بدون اجازه از پدیدآورنده، کاری غیراخلاقی، غیرقانونی و غیرشرعی و کسب درآمد از دسترنج دیگران است، نتیجه این عمل نادرست، موجب رواج بی‌اعتمادی در جامعه و بروز پیامدهای ناگوار در زندگی و محیطی ناسالم برای خود و فرزندانمان می‌گردد.



تهران؛ سهره طالقانی، خیابان خواجه‌نصیر، خیابان شهید مقدم، پلاک ۷۹، طبقه دوم  
 تلفن: ۷۷۵۲۵۶۸۴ | فاکس: ۷۷۶۳۲۷۰۹

[www.elmoharekat.com](http://www.elmoharekat.com)  
 ElmoHarekat

[info@elmoharekat.com](mailto:info@elmoharekat.com)  
 @ElmoHarekat

### مبانی مدیریت ورزش

دکتر حمید قاسمی، دکتر سارا کشکر، دکتر نازنین راسخ

ویراستار: لیلیا ایزدپرست

حروف‌نگار و صفحه‌آرا: رنیا شاهوردیان

طراح جلد: محمدرضا مسعودی

نشر علم و حرکت

چاپ اول، ۱۳۹۷، تعداد ۳۰۰ نسخه

«همه حقوق برای ناشر محفوظ است»

قیمت ۱۷۵۰۰ تومان

ISBN: 978-600-8500-19-3

شابک ۹۷۸-۶۰۰-۸۵۰۰-۱۹-۳

## پیشگفتار

ضرورت کاربرد مدیریت ورزشی در حوزه‌های مختلف ورزشی در حال افزایش است. از سوی دیگر سازمان‌های تجاری، غیرانتفاعی و دولتی در زمینه ورزش به دنبال به کارگیری افراد متخصص و مجرب در حوزه مدیریت ورزشی هستند. چالش بین برتری «تجربه یا علم» در مدیریت ورزشی همچنان مورد بحث محافل است. بهترین نتیجه می‌تواند حاصل تلفیق «تجربه با علم» یا «علم با تجربه» برای پیشبرد امور ورزشی باشد؛ یعنی کسانی که به‌عنوان دانشجویان علاقه‌مند به مدیریت ورزشی، وارد وادی علوم ورزشی می‌شوند، باید با کسب تجربه در محیط واقعی، در جریان عملی کردن مبانی نظری قرار گیرند. در غیر این صورت، بعد از فارغ‌التحصیلی شاهد افرادی صرفاً مجهز به اطلاعات نظری خواهیم بود که اغلب نظراتی غیرقابل اجرا یا بسیار دشوار برای اجرا در محیط واقعی ورزش ارائه خواهند نمود. از سوی دیگر مدیرانی که صرفاً به تجارب خود اتکا دارند، بدون توجه به دستاوردهای علوم ورزشی، خود و سازمان خود را از بهره‌مندی از بهره‌وری علمی در کار محروم خواهند ساخت.

در سراسر این کتاب تلاش شده است تا دانشجویان تربیت‌بدنی و علوم ورزشی ضمن آشنایی با مبانی علمی مدیریت در ورزش، رویکردی کاربردی و عملی را دنبال کنند. محتوای کاربردی و متن آسان کتاب به مدیران سازمان‌های ورزشی امکان آشنایی با مبانی علمی این حوزه را فراهم می‌سازد. در این راستا کتاب در ده فصل تدوین شده است. در فصل اول کتاب به مبانی مفهومی مدیریت ورزش پرداخته می‌شود و خواننده با بنیان‌ها و مفاهیم کلیدی در مدیریت ورزشی آشنا خواهد شد. مطالعه فصل یک به خواننده کمک می‌کند تا با مطالعه هر متن علمی در زمینه مدیریت ورزشی، ارتباط مؤثری با آن برقرار سازد. فصل دوم کتاب به مبانی نظری مدیریت ورزشی اختصاص دارد. از دانشجوی علوم ورزشی توقع می‌رود تا با مبانی نظری حوزه مدیریت ورزشی و استفاده از آن‌ها برای تصمیم‌گیری و تحلیل‌های احتمالی آشنا شود. دانشجو باید بتواند به کمک فصل دوم نسبت به نقد و تحلیل موضوعات در مدیریت ورزشی با پشتیبانی مبانی نظری اقدام کند. فصل‌های سوم تا پنجم کتاب به پنج وظیفه اصلی یک مدیر ورزشی یعنی «برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی،

استخدام، هدایت و ارزیابی» می‌پردازد. فصل سوم به مهم‌ترین وظیفه مدیر یعنی برنامه‌ریزی می‌پردازد. فصل چهارم در رابطه با وظیفه سازمان‌دهی مدیر ورزشی است. فصل پنجم تلاش دارد تا ضمن تأکید بر وظیفه «استخدام و به‌کارگیری نیروی انسانی» مبانی کاربردی در زمینه «مدیریت منابع انسانی و مالی» را به بحث بگذارد. در فصل ششم به وظیفه «هدایت و رهبری» برای یک مدیر ورزشی پرداخته شده است. فصل هفتم درباره آخرین وظیفه مدیر ورزشی یعنی «نظارت و ارزیابی» در ورزش است. فصل هشتم به «فرهنگ سازمانی» به‌عنوان یک مؤلفه بسیار مهم برای انجام وظایف مدیر ورزشی می‌پردازد. فصل نهم درباره «ارتباطات سازمانی و فرایندهای ارتباطی» برای اجرای وظایف سازمانی و هدایت و رهبری بحث می‌کند. در فصل پایانی تلاش شده است تا خواننده کتاب با تأکید بر دانشجویان علوم ورزشی با فرایند انتخاب تخصص دانشگاهی در رشته مدیریت ورزشی و فرصت‌های شغلی انواع سازمان‌ها در این حوزه آشنا شوند.

ساختار هر فصل به نحوی است تا به خواننده در درک مطالب و چگونگی کاربست آن‌ها کمک کند. به این منظور در ابتدا، هر فصل با اهداف کلی و یادگیری آن فصل آغاز و با مقدمه‌ای زمینه‌رود خواننده به فصل فراهم می‌شود. در ادامه با محتوای هر فصل با شرح موضوعات مرتبط طرح و در انتها خلاصه‌ای از مفاهیم مهم آن فصل ارائه خواهد شد. پس از آن، چند فعالیت تمرینی برای یادگیری عرضه می‌شود. در انتهای هر فصل سؤالاتی برای ارزشیابی آن فصل ارائه شده است.

## فهرست مطالب

فصل ۱: مبانی مفهومی مدیریت ورزش	۷
فصل ۲: مبانی نظری مدیریت ورزش	۲۱
فصل ۳: مبانی برنامه‌ریزی در ورزش	۳۷
فصل ۴: مبانی سازمان‌دهی در ورزش	۵۷
فصل ۵: مبانی مدیریت منابع انسانی و مالی در ورزش	۷۵
فصل ۶: مبانی هدایت و رهبری در ورزش	۹۳
فصل ۷: مبانی نظارت و ارزیابی در ورزش	۱۰۷
فصل ۸: مبانی فرهنگ سازمانی در ورزش	۱۲۱
فصل ۹: مبانی ارتباطات در سازمان	۱۳۹
فصل ۱۰: آشنایی با گرایش‌های تخصصی در مدیریت ورزش	۱۵۷
فهرست منابع	۱۷۳



## فصل ۱

# مبانی مفهومی مدیریت ورزشی

### هدف کلی:

- آشنایی با مفاهیم پایه در مدیریت ورزشی

### اهداف یادگیری:

- آشنایی با روند شکل‌گیری مدیریت ورزشی
- آشنایی با وظایف مدیر ورزشی
- آشنایی با تصمیم‌گیری در مدیریت ورزشی
- آشنایی با منابع برای مدیریت ورزشی
- آشنایی با نقش‌های مدیر ورزشی
- آشنایی با مهارت‌های موردنیاز در مدیریت ورزشی

## مقدمه

مفهوم مدیریت ورزشی در کوتاه‌ترین و ساده‌ترین عبارت به معنای «تدبیر در اداره امور ورزش» است. در واقع، از یک مدیر ورزشی توقع می‌رود تا با تصمیم‌های مناسب از حداقل منابع، حداکثر استفاده را داشته باشد. برای نمونه، مدیر یک باشگاه ورزشی را در نظر بگیرید که فضای کوچک و وسایل ورزشی اندکی دارد، حالا او چگونه می‌تواند با این منابع باشگاه، فعالیت‌های ورزشی درآمدزا داشته باشد؟ یکی از روش‌های مورد استفاده مدیر باشگاه می‌تواند راه‌اندازی رشته‌های ورزشی با حداقل نیاز به فضا و وسایل باشد. برای مثال، شاید راه‌اندازی رشته تکواندو یا یوگا با حداقل امکانات مورد نیاز، گزینه مناسبی باشد. در این فصل این مفاهیم کلیدی برای شناخت صحیح و کاربردی مدیریت ورزشی معرفی خواهد شد.



## تاریخچه مدیریت

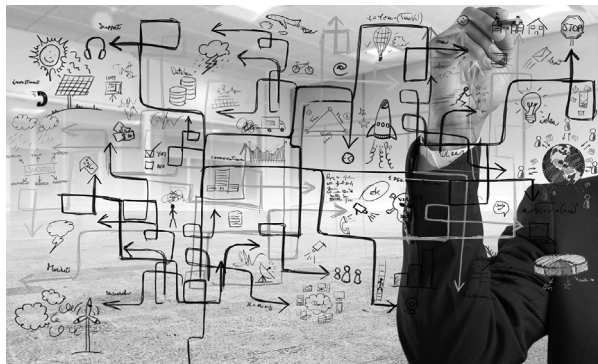
مدیریت، علم هدایت سازمان به سوی اهداف با استفاده از قابلیت هدایت و رهبری است. در شکل‌گیری علم مدیریت، گام‌های نخست را می‌توان به تمدن‌های باستانی مانند ایران نسبت داد. مدیریت در طول تاریخ توسعه یافته است و در دوره معاصر می‌توان به جنبش‌هایی به شرح جدول ۱-۱ در توسعه مدیریت اشاره کرد.

جدول ۱-۱. جنبش‌های معاصر در توسعه مدیریت

ردیف	جنبش مدیریتی	سال	توضیح
۱	علمی-اداری	۱۸۵۰	تأکید بر انضباط، کاهش هزینه و افزایش بهره‌وری با بهبود مدیریت و سازمان‌دهی
۲	مدیریت رفتار	۱۹۳۰	تأکید بر جنبه‌های انسانی و روابط انسانی
۳	مدیریت معاصر	۱۹۷۰	تأکید بر رایانه و روش‌های کمی در تصمیم‌گیری مدیران
۴	مدیریت پیشگام	۱۹۹۰	اقدامات ابداعی و پیشگامانه مدیر در عرصه محصولات

## مفاهیم پایه در مدیریت ورزشی

مدیریت ورزشی در عبارتی ساده به معنای «تدابیر در اداره امور ورزش» و در معنایی کامل‌تر شامل وظایف «برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، به‌کارگیری نیروی انسانی، هدایت و کنترل» است. در نخستین گام باید بر این مفهوم کلیدی اشاره کرد که مفهوم مدیریت ورزشی با ایجاد سازمان ورزشی شکل پیدا می‌کند. سازمان ورزشی از دو نفر و بیشتر برای رسیدن به هدفی مشخص شکل می‌گیرد. سازمان ورزشی می‌تواند از یک تیم محلی دو نفره تا وزارت ورزش یک کشور در سطح ملی و فدراسیون‌های بین‌المللی در سطح جهان باشد.



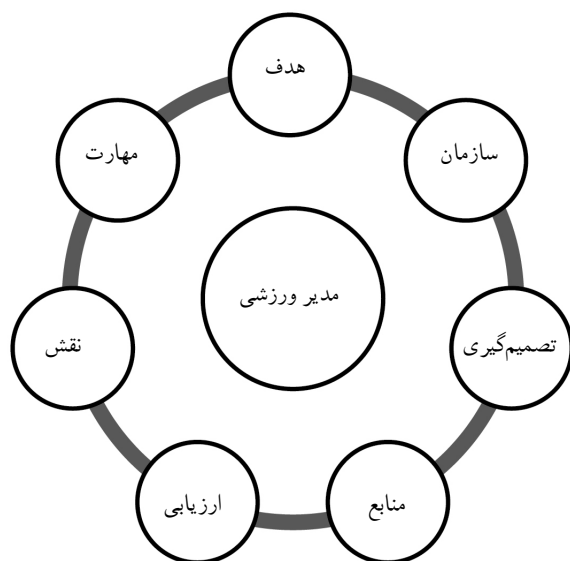
شکل ۱-۱. مدیریت در سازمان‌های امروزی کاری دشوار و نیازمند دانش است.

سازمان ورزشی از مدیر یا مدیرانی استفاده می‌کند که با «تصمیمات اثربخش و کارا» آن سازمان را به اهدافش برسانند. مدیر با وظایف «برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، به‌کارگیری نیروی انسانی، هدایت و کنترل» در جهت اهداف سازمان عمل می‌کند. برای این منظور از منابع «انسانی، مالی، فیزیکی-اداری و اطلاعاتی» سازمان بهره می‌گیرد. بهره‌وری مدیران بر این اساس است که تا چه حد با حداقل منابع به حداکثر دستاوردها در جهت هدف دست خواهند یافت. برای این منظور مدیر با مهارت‌های «ادراکی، انسانی و فنی» نقش‌های «تصمیم‌گیری، اجرایی، ارتباطی و اطلاعاتی» را ایفا می‌کند. دقت کنید که تمامی اقدامات مدیر در تلاش برای دستیابی به اهداف سازمانی خلاصه می‌شود. این مفاهیم پایه «مدیریت ورزشی» را می‌توان در جدول ۱-۲ خلاصه کرد.

جدول ۱-۲. مفاهیم پایه در مدیریت ورزشی

ردیف	مفهوم	توضیح
۱	هدف	مینای شکل‌گیری سازمان
۲	سازمان	با وجود دو نفر یا بیشتر برای رسیدن به هدفی خاص
۳	مدیر	فردی با وظایف، نقش و مهارت هدایت سازمان و کارکنان در جهت هدف
۴	تصمیم‌گیری	انتخاب بهترین راه از میان راه‌های موجود برای رسیدن به هدف
۵	منابع	«انسانی، مالی، فیزیکی یا اداری و اطلاعات» برای دستیابی به هدف
۶	نقش	تصمیم‌گیری، اجرایی، ارتباطی و اطلاعاتی در راستای هدف
۷	مهارت	فنی، انسانی و ادراکی برای رسیدن به هدف
۸	ارزیابی	اثربخشی، کارایی و بهره‌وری با محوریت هدف سازمان

مفاهیم پایه اثرگذار بر فعالیت مدیر ورزشی را می‌توان به شرح شکل ۱-۲ مرور کرد. در ادامه توضیح مختصری در رابطه با هر یک از این ابعاد ارائه خواهد شد و در فصول بعدی با جزئیات بیشتری به وظایف و محیط لازم برای اجرای وظایف مدیر ورزشی پرداخته خواهد شد.



شکل ۱-۲. مفاهیم پایه اثرگذار بر فعالیت مدیر ورزشی

### هدف سازمان و مدیر ورزشی

مبنای شکل‌گیری یک سازمان ورزشی و در ادامه استخدام یک مدیر ورزشی «هدف» است؛ بنابراین انتخاب هدف درست، برای حرکت در مسیری درست نقش مهمی دارد. اهمیت هدف‌گزینی تا جایی پیش رفته است که برای آن نظریه‌ها و الگوهای کاربردی متعددی را می‌توان یافت.

بر اساس نظریه هدف‌گزینی، تعیین هدف برای افراد سازمانی منجر به انگیزش آنان برای دستیابی به هدف می‌شود. اگرچه سازمان با یک هدف کار خود را شروع می‌کند، اما این هدف می‌تواند با توجه به شرایط سازمانی اصلاح شود و توسعه یابد. محیط سازمانی و مدیران نقش مهمی در تعیین هدف و هدایت عملکرد کارکنان دارند. طبق نظریه هدف‌گزینی «افراد هدفمند، بهتر از افراد فاقد هدف کار می‌کنند». هدف‌گزینی در مبانی مدیریت یک فعالیت تخصصی است که گاهی ابعادی به شرح جدول ۱-۳ را دربر می‌گیرد.

# مبانی مدیریت ورزش

ضرورت کاربرد مدیریت ورزشی در حوزه‌های مختلف ورزشی در حال افزایش است. از سوی دیگر سازمان‌های تجاری، غیرانتفاعی و دولتی در زمینه ورزش به دنبال به‌کارگیری افراد متخصص و مجرب در حوزه مدیریت ورزشی هستند. چالش بین برتری «تجربه یا علم» در مدیریت ورزشی همچنان مورد بحث محافل است. بهترین نتیجه می‌تواند حاصل تلفیق «تجربه با علم» یا «علم با تجربه» برای پیشبرد امور ورزشی باشد؛ یعنی کسانی که به‌عنوان دانشجو و یا علاقه‌مند به مدیریت ورزشی، وارد وادی علوم ورزشی می‌شوند، باید با کسب تجربه در محیط واقعی، در جریان عملی کردن مبانی نظری قرار گیرند. در غیر این صورت، بعد از فارغ‌التحصیلی شاهد افرادی صرفاً تئوری خواهیم بود که اغلب نظراتی غیرقابل اجرا یا بسیار دشوار برای اجرا در محیط واقعی ورزش خواهند داشت.

در سراسر این کتاب تلاش شده است تا دانشجویان تربیت‌بدنی و علوم ورزشی همراه با آشنایی با مبانی علمی مدیریت در ورزش، رویکردی کاربردی و عملی را دنبال کنند. محتوای کاربردی و متن آسان کتاب تلاش دارد تا فرصت بهره‌وری استفاده مدیران تجربی ورزش از مبانی علمی این حوزه را فراهم کند.

ISBN: 978-600-8500-19-3



9 786008 500193



تهران؛ سه‌راه طالقانی، خیابان خواجه‌نصیر، خیابان شهید مقدم، پلاک ۷۹، طبقه دوم  
تلفن: ۷۷۵۲۵۶۸۴ | فاکس: ۷۷۶۳۲۷۰۹

www.elmoharekat.com  
ElmoHarekat

info@elmoharekat.com  
@ElmoHarekat