



مبانی مدیریت در باشگاه‌های ورزشی

تألیف:

دکتر حبیب هنری

دانشیار، انشگاه علامه طباطبائی

دکتر احمد محمودی

دانش آموخته دکتری مدیریت ورزشی، باشگاه علامه طباطبائی

ولی علینا

دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، انشگاه علامه طباطبائی



سرشناسه:	هنری، حبیب ۱۳۴۶ -
عنوان و نام پدید آور:	مبانی مدیریت در باشگاه‌های ورزشی /تألیف حبیب هنری، احمد محمودی، ولی علیزاده
مشخصات نشر:	تهران: دانش افروز، ۱۳۹۷.
مشخصات ظاهری:	۳۱۶ ص: مصور، جدول، وزیری.
شابک:	۵-۲۲-۷۱۱۱-۹۶۴-۹۷۸-۲۵۰۰ تومان
وضعیت فهرست نویسی:	فیا
یادداشت:	Principles of Management in Sport Clubs
موضوع:	باشگاه‌های ورزشی -- مدیریت
موضوع:	Athletic Clubs -- Management
شناسه افزوده:	محمودی، احمد، ۱۳۶۴ -
شناسه افزوده:	علیزاده، ولی، ۱۳۶۱ -
رده‌بندی کنگره:	۱۳۹۷ م۲ ۹م۷۱۳/هـ GV۷
رده بندی دیویی:	۷۹۶/۰۶۹
شماره کتابشناسی ملی	۵۳۱۱۷۹۶



مبانی مدیریت در باشگاه‌های ورزشی

تألیف:

دکتر حبیب هنری، دکتر احمد محمودی، ولی سبزوادی

شابک: ۵-۲۲-۷۱۱۱-۹۶۴-۹۷۸

ناشر: انتشارات دانش افروز

ویراستار علمی: دکتر غلامرضا شعبانی بهار (استاد دانشگاه علامه طباطبائی)

صفحه‌آرا: مریم زندی شمارگان: ۵۰۰ ناظر فنی و طراح جلد: رضا دنیوی

نوبت چاپ: اول، ۱۳۹۷ چاپ و صحافی: پایتخت قیمت: ۲۵۰۰۰ تومان

مرکز پخش: خیابان انقلاب، خیابان فخررازی، کوچه ماستری فراهانی، پلاک ۲۱

تلفن: ۶۶۹۷۴۷۲۸

پیشگفتار

ورزش در بین مقولات فرهنگی از جایگاه بسیار بالایی برخوردار است که به مدد ترویج علوم ورزشی و نشر اطلاعات علمی ورزش، این فرهنگ مشترک در بین ملل جهان روز به روز بالنده‌تر می‌شود. امروزه دیگر وقتی برای آزمایش و خطا وجود ندارد و باید با فراست راه‌هایی که تجربه‌های موفق داشته‌اند را برای رفتن انتخاب کرد. یکی از این راه‌ها رجوع به منابع علمی و تحقیقاتی می‌باشد.

سازمان‌ها و ارگان‌هایی که عهده‌دار وظایف مختلف با هدف‌های متفاوت و گاهی متضاد هستند، گسترشی روزافزون دارند که سازمان‌های ورزشی نیز از این امر مستثنی نیست. پیشرفت دائمی علوم و تکنولوژی و تأثیری که این پیشرفت در شکل و عملکرد سازمان‌ها، راسات دارد و نیز مشکلاتی که پدید می‌آورد، سازمان‌ها و مؤسسات را مجبور می‌سازد، که این تغییر و تحولات و پیچیدگی‌ها، مسئولیت مدیران را سنگین‌تر کند. کاشتن را تخصصی‌تر می‌سازد.

تخصصی شدن رشته تربیت بدنی، محققین و متخصصین را بر آن می‌دارد که در همه گرایش‌های این رشته تحصیلی، ناپ تخصصی و کاربردی تهیه و تدوین نمایند و با افزایش تنوع و کیفیت کتب، معادلات و ژورنال‌های تخصصی به تقاضای علاقه‌مندان پاسخ دهند. براین اساس برآن شدیم تا در حاضر را با نگاهی نو و متمایز از سایر کتب مدیریت ورزشی برای علاقه‌مندان و به ویژه علاقه‌مندان مدیریت تربیت بدنی و سازمان‌های ورزشی تهیه نماییم. همچنین کتاب حاضر، می‌تواند منبع و راهنمای خوبی باشد برای دانشجویان، مدیران ورزشی و تمام کسانی که به گونه‌ای در مدیریت و اداره فعالیت‌های ورزشی در یک سازمان ورزشی به ویژه باشگاه ورزشی مشارکت دارند.

ممنون و سپاسگزار خواهیم بود نظرات و پیشنهادات ارزشمند شما، به آدرس پست الکترونیکی زیر ارسال نمایند تا در چاپ‌های بعدی مورد استفاده قرار گیرد.

دکتر حبیب هنری (honari_h@yahoo.com)

دکتر احمد محمودی (ahmad.mahmoudi3536@gmail.com)

ولی علیزاده (Valializadeh20@yahoo.com)

بهار ۱۳۹۷

فهرست مطالب

۳	پیشگفتار
۵	فهرست مطالب
۱۷	سازمان ورزشی
۱۹	فصل اول: سازمان ورزشی
۱۹	مقدمه
۲۰	نوع یک سازمان ورزشی
۲۱	نهاد اجتماعی
۲۱	فعالیت در صنعت ورزش
۲۲	هدف مداری
۲۲	نظامی از فعالیت های سازمان یافته هدفمند
۲۲	حد و مرزهای مشخص
۲۳	ساختارهای سازمان
۲۳	سازمان خصوصی
۲۴	نمونه یک سازمان خصوصی
۲۴	مزایای سازمان خصوصی
۲۵	معایب سازمان خصوصی
۲۵	شراکت
۲۵	نمونه ای از یک شراکت
۲۶	مزایای شراکت
۲۶	معایب شراکت
۲۶	سازمان های غیرانتفاعی
۲۷	مزایای یک سازمان غیرانتفاعی
۲۸	معایب یک سازمان غیرانتفاعی
۲۸	ابعاد ساختارهای سازمانی
۲۹	تخصیص گرایی

۲۹	پیچیدگی عمودی
۳۰	پیچیدگی افقی
۳۲	پیچیدگی فضایی
۳۲	رسمیت
۳۳	تمرکز گرایی
۳۵	خلاصه فصل
۳۷	نظریه‌های سازمان و مدیریت
۳۹	فصل دوم: نظریه‌های سازمان و مدیریت
۳۹	مقدمه
۳۹	نظریه‌های سازمانی
۴۰	تعریف نظریه‌های سازمانی
۴۰	رفتار سازمانی
۴۱	مدیریت
۴۲	کارکردهای مدیریت
۴۳	مهارت‌های سه گانه مدیریت
۴۴	سطوح مدیریت
۴۶	مبانی نظری مدیریت
۴۶	مدیریت به عنوان یک علم
۴۸	مدیریت بر مبنای اهداف
۴۹	مدیریت کیفیت جامع
۵۲	خلاصه فصل
۵۳	باشگاه
۵۵	فصل سوم: باشگاه
۵۵	مقدمه
۵۶	طرح باشگاه
۵۶	فلسفه وجودی
۵۷	نمونه فلسفه باشگاهی باب آرمسترانگ انگلیس

۵۸	 بیان چشم انداز
۵۸	 بیانیه چشم انداز باشگاه هاکی تی جوکرز آفریقای جنوبی:
۵۹	 بیانیه مأموریت
۶۰	 بیانیه مأموریت باشگاه هاکی تی جوکرز آفریقای جنوبی:
۶۰	 اهداف کلی و اهداف ویژه
۶۲	 سیاست‌ها (خط مشی‌ها) و نحوه اجرای امور (رویه‌ها)
۶۴	 ساختار قانونی باشگاه
۶۵	 مأمیت مدیره باشگاه
۶۷	 ساختار باشگاه
۶۹	 خلاصه فصل
۷۱	 گروه‌ها در باشگاه‌های ورزشی
۷۳	 فصل چهارم: گروه در باشگاه‌های ورزشی
۷۳	 مقدمه
۷۴	 گروه‌ها و تیم‌ها
۷۵	 دلایل پیوستن به گروه‌ها
۷۶	 متغیرهایی که بر گروه و رفتار تیمی تأثیر می‌گذارند
۷۶	 فضای باشگاه
۷۶	 ساختار گروه
۷۷	 گروه‌های رسمی:
۷۷	 گروه‌های غیر رسمی
۷۷	 گروه‌های شغلی (عملکردی)
۸۰	 اندازه‌های گروه:
۸۰	 هدایت (رهبری)
۸۱	 نقش‌های گروهی
۸۲	 مقیاس‌های گروه
۸۳	 یکپارچگی گروهی
۸۴	 عواملی که بر یکپارچگی تأثیر گذار هستند:
۸۵	 مراحل رشد و ترقی گروه

۸۹	خلاصه فصل
۹۱	تعارض و مدیریت آن در باشگاه‌های ورزشی
۹۳	فصل پنجم: تعارض (ناسازگاری) و مدیریت آن در باشگاه‌های ورزشی
۹۳	مقدمه
۹۴	تعارض چیست؟
۹۵	تعریف تعارض
۹۵	تعارض کاربردی و غیر کاربردی:
۹۶	انواع تعارض
۹۶	تعارض شخصی
۹۸	تعارض درون گروهی
۹۹	فرآیند تعارض (ناسازگاری)
۱۰۰	مدل پنج مرحله‌ای پاندرس در مورد تعارض:
۱۰۰	مرحله (۱): مرحله پنهان
۱۰۰	مرحله (۲): احتمال وقوع تعارض
۱۰۱	مرحله (۳): ناسازگاری محسوس
۱۰۱	مرحله (۴): ناسازگاری آشکار
۱۰۱	مرحله (۵): تعارض متعاقب
۱۰۱	تعارض و عملکرد سازمان‌های ورزشی
۱۰۲	منابع تعارض در سازمان‌های ورزشی
۱۰۸	مدیریت تعارض (ناسازگاری)
۱۱۰	اجبار
۱۱۳	برانگیختن تعارض کاربردی (مفید)
۱۱۴	خلاصه فصل
۱۱۵	مدیریت کردن مربیان باشگاه
۱۱۷	فصل ششم: مدیریت کردن (اداره کردن) مربیان باشگاه
۱۱۷	مقدمه
۱۱۸	استخدام مربیان

۱۱۹	طرح استخدام (عضوگیری مربیان)
۱۱۹	ارزیابی احتیاجات
۱۲۱	طرح شغلی و شرح شغلی
۱۲۱	تنوع مهارت
۱۲۲	هویت تکلیف
۱۲۲	اهمیت تکلیف
۱۲۲	خودمختاری تکلیف
۱۲۲	بازخورد تکلیف
۱۲۳	نمونه‌ای یک طرح شغلی در رابطه با مدیر بخش مربی‌گری (مدیر فنی):
۱۲۳	ناصر یک شرح شغل مربی‌گری
۱۲۵	تبلیغ
۱۲۶	بکارگیری طرح نقشه
۱۲۶	انتخاب مربیان
۱۲۶	فرآیند غربالگری
۱۲۸	راهکارهای مورد نیاز با کمک تبیین نقشه‌ی نظارت و ارزیابی
۱۲۸	تبیین طرح نظارت
۱۳۱	فرآیند ارزیابی
۱۳۱	سیستم‌های پاداش‌دهی
۱۳۲	پاداش‌های درونی
۱۳۲	پاداش‌های بیرونی
۱۳۲	ایده‌هایی جهت قدردانی مربیان در یک باشگاه
۱۳۴	خلاصه فصل
۱۳۵	مدیریت کردن والدین بازیکنان در باشگاه
۱۳۵	هدفهای آموزشی
۱۳۵	
۱۳۷	فصل هفتم: مدیریت کردن والدین بازیکنان در باشگاه
۱۳۷	مقدمه

۱۳۸	تفاهم با والدین
۱۳۹	شفاف بودن در مورد فلسفه باشگاه
۱۴۰	ارتباط مداوم و مناسب با والدین
۱۴۲	فراهم آوردن موقعیت‌های اجتماعی
۱۴۲	وظایف مدیران باشگاه ورزشی و والدین
۱۴۳	مشکلات در رابطه با والدین
۱۴۴	۱. مشکلات کم اهمیت در رابطه با والدین
۱۴۴	۲. چگونگی مواجهه با مشکلات کم اهمیت در ارتباط با والدین
۱۴۴	۳. مشکلات پراهمیت در رابطه با والدین
۱۴۴	۴. چگونگی مواجهه با مشکلات پراهمیت در رابطه با والدین
۱۴۶	خلاصه فصل
۱۴۷	مدیریت کردن منابع مالی باشگاه
۱۴۷	هدفهای آموزشی
۱۴۹	فصل هشتم: مدیریت کردن منابع مالی باشگاه
۱۴۹	مقدمه
۱۵۰	منابع سرمایه
۱۵۰	۱. پستوانه سازی مرتبط با رویدادهای ویژه
۱۵۱	۲. حمایت‌های مالی تجاری
۱۵۲	فواید حمایت‌های مالی یک تیم برای یک شرکت
۱۵۲	تیین طرح حمایت مالی برای جذب حامی مالی:
۱۵۵	بودجه‌بندی
۱۵۶	تعریف: بودجه‌بندی
۱۵۷	اهداف مرتبط با بودجه‌بندی
۱۵۸	مزایای بودجه‌بندی
۱۵۸	ارکان بودجه‌بندی
۱۵۹	انواع بودجه‌بندی
۱۶۲	فرآیند بودجه‌بندی
۱۶۳	حسابرسی

۱۶۳	 اظهارنامه‌های مالی
۱۶۴	 گزارش نامه درآمد
۱۶۴	 تعریف گزارش نامه درآمد:
۱۶۷	 بدهی‌ها
۱۶۷	 سود سهام (دارایی خالص)
۱۶۹	 خلاصه فصل
۱۷۱	 مدیریت ریسک (خطر) در باشگاه
۱۷۱	 نهادهای آموزشی
۱۷۳	 فصل ۱: مدیریت ریسک (خطر) در باشگاه
۱۷۳	 مقدمه
۱۷۴	 ریسک و مدیریت آن چیست؟
۱۷۴	 ریسک
۱۷۵	 مدیریت ریسک
۱۷۵	 دلایل قابل ذکر در مورد تغییر برنامه مدیریت ریسک عبارت‌اند از:
۱۷۵	 فرآیند مدیریت ریسک
۱۷۶	 شناسایی خطرهای در یک باشگاه ورزشی
۱۷۶	 ائتلاف دارایی
۱۷۷	 خسارت مربوط به کوتاهی از مسئولیت
۱۷۸	 از دست دادن پرسنل
۱۷۸	 از دست دادن درآمد خالص
۱۷۸	 ارزیابی و تحلیل ریسک‌ها (مخاطره‌ها)
۱۷۹	 بررسی روش‌های کنترل خطر (ریسک)
۱۸۰	 بکارگیری روش‌های کنترل خطر
۱۸۱	 اجرای عملیات روش‌های جلوگیری و کاهش خسارات
۱۸۳	 تکالیف و پیش فرض‌های مرتبط با پیشگیری از خطر
۱۸۳	 وظایف مربیان
۱۸۴	 وظایف مدیر
۱۸۴	 چگونگی فراهم آوردن فعالیت‌های باشگاهی ایمن‌تر

۱۸۴	۱. تبیین یک طرح مدیریت ریسک:
۱۸۴	۲. به روز بودن اطلاعات مطابق با استانداردهای موجود
۱۸۴	۳. آموزش پرسنل و مربیان
۱۸۵	۴. نظارت کردن بر روند اجرای برنامه
۱۸۵	۵. ثبت وقایع
۱۸۵	راهکارهای مرتبط با نظارت
۱۸۵	راهکارهای کلی نظارت
۱۸۶	نظارت بر امکانات ورزشی
۱۸۶	نظارت بر تجهیزات ورزشی
۱۸۶	مدیریت خط های خاص
۱۸۷	طرح ضریب پزشکی
۱۸۹	خلاصه فصل
۱۹۱	مدیریت بحران در باشگاه
۱۹۱	هدفهای آموزشی
۱۹۳	فصل دهم: مدیریت بحران در باشگاه
۱۹۳	مقدمه:
۱۹۴	بحران چیست؟
۱۹۵	ویژگی های بحران:
۱۹۶	انواع بحران ها
۱۹۷	مدیریت بحران:
۱۹۸	تهدیدها در مدیریت بحران:
۱۹۸	فرصت ها در مدیریت بحران:
۱۹۹	مراحل و ارکان مدیریت بحران
۱۹۹	مدیر بحران کیست؟
۱۹۹	وظایف و ویژگیهای مدیر بحران:
۲۰۰	برنامه ریزی برای کنترل بحران
۲۰۱	تهیه برنامه های اقتضایی برای مواجهه با بحران
۲۰۲	تشکیل گروه مدیریت بحران

۲۰۳	تکمیل برنامه کنترل بحران از طریق اجرای آزمایشی آن
۲۰۳	مواجهه با بحران و کنترل آن
۲۰۴	سیستمهای کنترل تشخیصی
۲۰۵	سیستمهای کنترل ارزشی
۲۰۵	سیستمهای کنترل تحدیدی
۲۰۶	سیستم کنترل تعاملی
۲۰۶	علل به وجود آمدن بحران در ورزش
۲۱۰	خلاصه فصل
۲۱۱	مدیریت زمان برای مدیران باشگاه
۲۱۱	
۲۱۳	فصل یازدهم مدیریت زمان برای مدیران باشگاه
۲۱۳	مقدمه
۲۱۵	اصول عمومی مدیریت زمان
۲۱۶	چگونه وقت خود را می گذرانند
۲۱۷	اولویت بندی فعالیت ها
۲۱۸	برنامه ریزی
۲۱۹	نکات سودمند برای بهبود کیفیت وقت:
۲۲۰	مدیریت زمان شخصی
۲۲۶	فرایند مدیریت زمان
۲۲۸	مدیریت زمان و کسب و کار
۲۲۹	مدیریت زمان در کار
۲۳۲	راههای استفاده بهینه از زمان:
۲۳۳	نکات مدیریت زمان از نظر برایان تریسی (۲۰۱۴):
۲۴۰	خلاصه فصل
۲۴۱	تصمیمگیری در باشگاههای ورزشی
۲۴۳	فصل دوازدهم: تصمیم گیری در باشگاه های ورزشی
۲۴۳	مقدمه

۲۴۴	تصمیم‌گیری
۲۴۵	انواع تصمیم‌گیری: برنامه‌ریزی شده و برنامه‌ریزی نشده
۲۴۵	تصمیمات برنامه‌ریزی شده
۲۴۵	تصمیمات برنامه‌ریزی نشده
۲۴۶	شرایط تصمیم‌گیری
۲۴۶	اطمینان
۲۴۶	مخاطره (ریسک)
۲۴۷	عدم اطمینان (ابهام)
۲۴۸	فرایند تصمیم‌گیری
۲۴۸	مرحله ۱: شناسایی (تشخیص)، طبقه‌بندی و تعریف مشکل
۲۴۹	مرحله ۲: اهداف و معیارها
۲۴۹	مرحله ۳: ارزیابی و انتخاب راه‌حل‌های دیگر
۲۴۹	مرحله ۴: انتخاب گزینه‌های بهترین راه‌حل
۲۵۰	مرحله ۵: یکارگیری گزینه راه‌حل انتخاب شده
۲۵۰	مرحله ۶: ارزیابی
۲۵۰	تصمیم‌گیری فردی و گروهی
۲۵۱	روش‌هایی برای بهبود تصمیم‌گیری گروهی
۲۵۱	مزایا (نقاط قوت)
۲۵۲	معایب (نقاط ضعف)
۲۵۲	روش‌هایی برای تصمیم‌گیری
۲۵۳	طوفان مغزی
۲۵۵	روش دلفی
۲۵۶	فرایند روش‌های دلفی
۲۵۷	تکنیک گروه اسمی
۲۵۸	خلاصه فصل
۲۵۹	مدیریت رویداد ورزشی در باشگاه
۲۶۱	فصل سیزدهم: مدیریت رویداد ورزشی در باشگاه
۲۶۱	مقدمه

۲۶۲	طرح رویداد ورزشی
۲۶۲	اهداف رویداد
۲۶۵	تبیین طرح‌های اجرایی به جهت دستیابی به درآمد مطلوب
۲۶۷	طرح ارتقاء (اطلاع‌رسانی)
۲۶۹	برنامه‌ریزی اماکن ورزشی
۲۷۰	طرح قوانین و مقررات
۲۷۱	طرح‌های اضطراری و ریسکی
۲۷۲	طرح ثبت‌نام
۲۷۵	مهرت برنامه‌ها
۲۷۵	طرح‌های ماده ط به پرسنل (کارمند یابی)
۲۷۷	طرح رری تجزیرات
۲۷۷	طرح‌های مربوط به اداء جوایز و تقدیرنامه
۲۷۹	طرح‌های مربوط به خدمات تغذیه‌ای
۲۸۰	طرح‌های ارتباطی
۲۸۱	طرح‌های مربوط به حمل و نقل
۲۸۲	طرح ارزیابی رویداد
۲۸۳	برگزاری و هدایت رویداد
۲۸۵	خلاصه فصل
۲۸۷	کارآفرینی ورزشی برای مدیران باشگاه
۲۸۹	فصل چهاردهم: کارآفرینی ورزشی برای مدیران باشگاه
۲۸۹	مقدمه
۲۹۰	کارآفرینی
۲۹۲	کارآفرین
۲۹۴	ویژگیهای کارآفرینان
۲۹۵	الف) ویژگیهای شخصیتی:
۲۹۸	ب) ویژگیهای مهارتی
۳۰۱	نظریه‌های کارآفرینی
۳۰۱	رویکرد اقتصادی کارآفرینی:

۳۰۳	 رویکرد ویژگی ها
۳۰۵	 رویکرد رفتاری
۳۰۵	 کارآفرینی در تربیت بدنی و ورزش
۳۰۸	 زمینه‌های کارآفرینی در ورزش
۳۱۶	 خلاصه فصل
۳۱۷	 منابع