

مدیریت رفتار سازمانی در ورزش

www.ketab.ir

تألیف : دکتر محمود گودرزی



انتشارات دانشگاه تهران

شماره ۳۲۱۱

شماره مسلسل ۶۸۷۷

گودرزی محمود، ۱۳۳۴.		
مدیریت رفتار سازمانی در ورزش / محمود گودرزی. تهران: دانشگاه تهران. مؤسسه انتشارات، ۱۳۹۰.		
ع ۴۹۹، ص: (انتشارات دانشگاه تهران؛ شماره ۳۲۱۱).		
ISBN 978-964-03-6214-3		
فهرستویسی براساس اطلاعات فیبا.		
ورزش - - مدیریت - رفتار سازمانی - - مدیریت - دانشگاه تهران. مؤسسه انتشارات.		
۱۳۹۰	۷۹۶/۰۶۹	GV ۷۱۳ / م ۹
۲۳۴۹۲۶۶		شماره کتابشناسی ملی

عنوان: مدیریت رفتار سازمانی در ورزش

تالیف: دکتر محمود گودرزی

نوبت چاپ: اول

تاریخ انتشار: ۱۳۹۰

شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه

ناشر: مؤسسه انتشارات دانشگاه تهران

چاپ و صحافی: مؤسسه انتشارات دانشگاه تهران

ISBN 978-964-03-6214-3

شابک: ۳ - ۶۲۱۴ - ۰۳ - ۹۶۴ - ۹۷۸

«مسئولیت صحت مطالب کتاب با مؤلف است»

«کلیه حقوق برای ناشر محفوظ است»

بها: ۱۰۰۰۰۰ ریال

خیابان کارگر شمالی - خیابان شهید فرشی مقدم - مؤسسه انتشارات دانشگاه تهران

پست الکترونیک: press@ut.ac.ir - سایت: www.press.ut.ac.ir

پخش و فروش: تلفکس ۸۸۰۱۲۰۷۸

فهرست

مقدمه مؤلف ظ

فصل اول

- ۱ کلیات در رفتار سازمانی
- ۲ مدیریت رفتار سازمانی چیست؟
- ۶ رهبری
- ۷ مدیریت
- ۷ سازمان
- ۹ رفتار چیست؟
- ۹ رفتار سازمانی
- ۱۰ ماهیت رفتار سازمانی چیست؟
- ۱۲ اهمیت رفتار سازمانی
- ۱۳ حیطه رفتار سازمانی
- ۱۳ نگرش‌های علوم رفتاری
- ۱۴ مسیر رفتار سازمانی
- ۱۴ دیدگاه‌های مختلف در رفتار سازمانی
- ۱۶ گرایش رفتار سازمانی
- ۱۷ مباحث موجود در رفتار سازمانی
- ۱۹ فرد، گروه، سازمان، سه پایه اصلی رفتار سازمانی

ح.....مدیریت رفتار سازمانی در ورزش

فصل دوم

۲۱	مبانی رفتار فردی
۲۱	نگرش
۲۳	رضایت شغلی
۲۶	رضایت شغلی و تولید
۲۶	رابطه بین نگرش و رفتار
۲۷	شخصیت
۲۹	شاخص مایرز- پرینگز
۳۰	الگوی مبتنی بر پنج ویژگی شخصیتی
۳۱	سایر ویژگی‌های شخصیتی
۳۲	ماکیاولی‌گری
۳۴	تناسب شخصیت با شغل
۳۶	ادراک
۳۸	نظریه اسنادی
۳۹	خطای ادراک
۳۹	خطای مولر مولر - لایر
۳۹	یادگیری
۴۱	خوگیری
۴۱	شرطی سازی کلاسیک
۴۲	شرطی سازی عامل
۴۲	یادگیری پیچیده

فصل سوم

۴۳	مبانی رفتار گروهی
۴۴	رفتار جمعی
۴۵	خصوصیات رفتار جمعی

فهرست	خ
عوامل تعیین کننده رفتار جمعی	۴۶
ویژگی های گروه	۴۸
مفاهیم اصلی گروه	۵۰
اندازه یا بزرگی گروه	۵۶
همرنگ جماعت شدن و از گروه بریدن	۵۷
بهترین روش در تصمیم گیری گروهی	۵۹
چرا گروه ها تشکیل می شوند؟	۶۱
مزایای گروه های کاری	۶۳
انواع گروه ها	۶۴
مشخصات گروه مؤثر	۶۸
مشکلات بین گروهی در سازمان	۶۹
روش های مشکل گشایی گروه	۷۰
نقش های مدیران در گروه	۷۲
طبقه بندی نقش های گروه	۷۴

فصل چهارم

تیم سازی در سازمان	۷۷
تیم چیست و چرا تیم سازی لازم است؟	۷۷
رشد تیم های کاری	۸۰
عوامل حیاتی موفقیت تیم	۸۲
مدل فرایندی تیم سازی در سازمان ها	۸۵
انواع تیم	۸۶
اندازه یا بزرگی تیم کاری	۸۹
توانایی اعضا	۹۰
تخصیص نقش و بهبود مهارت ها	۹۰
رهبری و ساختار	۹۴

د..... مدیریت رفتار سازمانی در ورزش

نقصان پذیری تیم و حساب پس دهی ۹۵

ارزیابی عملکرد و سیستم پاداش..... ۹۵

اعتماد متقابل ۹۶

تبدیل افراد به «عضو» تیم ۹۹

پروراندن افراد برای عضویت در تیم..... ۹۹

نکات کاربردی برای مدیران..... ۱۰۱

فصل پنجم

تفاوت‌های فردی در رفتار سازمانی..... ۱۰۳

ارزش‌ها..... ۱۰۵

انگیزش..... ۱۰۷

تعریف توانایی‌ها..... ۱۰۸

توانایی شناختی..... ۱۰۹

توانایی‌های روانی حرکتی..... ۱۱۴

تأثیرات فرهنگی..... ۱۱۴

خصیصه در برابر حالت یا کیفیت..... ۱۱۵

نظریه‌های تیپ بدنی..... ۱۱۶

شخصیت و رفتار سازمانی..... ۱۱۷

شخصیت آمرانه..... ۱۲۰

شخصیت راضی کننده (محبوب‌القلوب)..... ۱۲۲

شخصیت کاریزماتیک..... ۱۲۲

فصل ششم

قدرت..... ۱۲۵

تعریف قدرت..... ۱۲۵

منابع قدرت..... ۱۲۷

فهرست	۱۳۷
انگیزه‌های قدرت طلبی	۱۳۸
قدرت از دیدگاه «اتزیونی»	۱۳۹
کاربردهای قدرت	۱۴۰
ارتباطات بین قدرت و سبک‌های رهبری	۱۴۱
قدرت در ورزش	

فصل هفتم

رهبری در ورزش	۱۴۵
رهبری چیست؟	۱۴۷
مفهوم رهبری	۱۵۰
وجه تمایز میان مدیریت و رهبری	۱۵۱
رهبری معنوی	۱۵۲
تعامل معنویت و رهبری	۱۵۳
شاخص‌های معنویت برای کاربرد در شیوه رهبری	۱۵۴
نقش معنویت در موفقیت رهبری	۱۵۶
نظریه مسیر - هدف	۱۵۸
مهارت‌های رهبری	۱۵۹
رهبری و مربیگری	۱۶۷
توصیفات رفتار رهبری در ورزش	۱۷۲
مدل چندبُعدی رهبری	۱۷۵
مدل مشروط رهبری فیدلر	۱۷۸
نظریه انگیزش مدیریت مک کله لند و برن‌هام	۱۷۸
انواع (اشکال) رهبری	۱۷۹
رهبری کاریزماتیک و تبدیلی	۱۸۰
«سه نقش مدیریت»	۱۹۱
رهبری در ورزش	

..... مدیریت رفتار سازمانی در ورزش

تعریف مربیگری	۱۹۱
تعاریف و تفاوت‌های: مربیگری، متورینگ و تدریس	۱۹۲
مهارت‌ها و شایستگی‌های مربی	۱۹۷
سبک‌های رهبری مربیان ورزش	۲۰۳

فصل هشتم

ارتباطات	۲۰۷
تعریف ارتباطات	۲۰۷
ارتباطات در مکاتیب مختلف	۲۰۹
فرایند ارتباطات	۲۱۰
محدودیت‌های ارسال پیام	۲۱۳
روش‌های بهبود پیام و حذف موانع ارسال پیام	۲۱۴
موانع ارتباطات	۲۱۷
روش‌های برقراری ارتباط	۲۱۹
مدیر از چه روش‌های رایج در ارتباط استفاده کند؟	۲۲۱
ارتباطات غیررسمی	۲۲۳
مهارت‌های شنیدن برای مدیران	۲۲۴
مهارت ارتباطی گوش دادن مؤثر	۲۲۴
ارتباط مدیران با کارمندان دارای تنوع فرهنگی	۲۲۶
مدیران و فرآیند مذاکره	۲۲۷
حصارهایی برای مذاکره	۲۲۷
ارتباط در ورزش	۲۲۸
توسعه مهارت‌های ارتباطی	۲۲۸
مدل ارتباط	۲۳۰
پایه‌های ارتباط	۲۳۱
موفقیت در ارتباط	۲۳۲

فهرست ز.

ارتباط و ورزش ۲۳۳

مهارت‌های ارتباطی مورد نیاز مربیان ۲۳۵

فصل نهم

ساختار سازمانی ۲۴۵

مبانی ساختار سازمانی ۲۴۵

اصول اساسی در تشکیل سازمان ۲۴۶

آشنایی با کلیات سازمان ۲۵۱

صف و ستاد ۲۵۴

گونه‌های مختلف طراحی سازمانی ۲۵۷

روش‌های طراحی سازمان ۲۵۹

نمودارهای سازمانی ۲۶۰

نمودار وظایف ۲۶۱

نمودار نیروی انسانی ۲۶۱

نمودارهای تلفیقی ۲۶۱

فصل دهم

فرهنگ سازمانی ۲۶۳

تعریف فرهنگ سازمانی ۲۶۵

اهمیت فرهنگ سازمانی ۲۶۸

الگوهای فرهنگ سازمانی ۲۶۸

جو سازمانی، تفاوت آن با فرهنگ سازمانی ۲۹۲

تفاوت فرهنگ و جو سازمانی با استفاده از مدل «شاین» ۲۹۴

شیوه پیدایش فرهنگ سازمانی ۲۹۵

ویژگی‌های فرهنگ سازمانی ۲۹۶

معیارهای فرهنگ سازمانی ۲۹۹

۳۰۳..... مدیریت رفتار سازمانی در ورزش

۲۹۹..... انواع فرهنگ‌های سازمانی

۳۰۴..... ریشه‌های فرهنگ سازمانی

۳۰۵..... ارتباط فرهنگ سازمانی با امور سازمان و مدیریت

۳۰۹..... شیوه تغییر دادن فرهنگ سازمانی

فصل یازدهم

۳۱۱..... انگیزش

۳۱۵..... انگیزش و نظریه‌های مربوطه

۳۱۶..... نخستین نظریه‌های انگیزش

۳۱۶..... نظریه سلسله مراتب نیازها

۳۱۸..... نظریه X و Y

۳۲۰..... نظریه بهداشت - انگیزش

۳۲۲..... محیط پدیدآورنده انگیزه

۳۲۹..... نظریه نوین انگیزش

۳۳۱..... نظریه تعیین هدف

۳۳۲..... نظریه تقویت رفتار

۳۳۲..... نظریه برابری

۳۳۳..... نظریه انتظار

۳۳۸..... محرک‌های انگیزشی و پیامدها

۳۳۹..... انگیزه در ورزش

۳۴۲..... روش‌های مستقیم انگیزش

۳۴۳..... روش‌های غیرمستقیم انگیزش در ورزشکاران

۳۴۳..... نیازهای ورزشکاران و انگیزش

۳۴۵..... نظارت و مسئولیت و نقش آن در انگیزش

۳۴۶..... پی‌ریزی و توسعه احساس مسئولیت

۳۴۷..... انگیزه مشتری و مدیریت ورزشی

فهرست ش

نقش مدیر ورزشی ۳۴۸

برنامه ریزی برای انگیزه‌های مشتریان ۳۴۸

فصل دوازدهم

عدالت سازمانی ۳۵۱

معنا و مفهوم عدالت ۳۵۱

عدالت سازمانی ۳۵۳

دیدگاه‌های مربوط به عدالت سازمانی ۳۵۴

اشکال مختلف عدالت سازمانی ۳۵۵

عدالت توزیعی ۳۵۷

اصل انصاف ۳۵۸

اصل مساوات ۳۵۹

اصل نیاز ۳۶۰

ارزش‌های سازمانی و نوع کار ۳۶۱

عدالت در بین تیم‌های ورزشی ۳۶۳

عدالت در امور مربوط به تفریح و سرگرمی جامعه ۳۶۴

عدالت رویه‌ای ۳۶۶

عدالت تعاملی ۳۶۸

فصل سیزدهم

ارزش، نگرش و شخصیت سازمانی ۳۶۹

ارزش‌ها، باورها، نگرش‌ها و هنجارها در ورزش ۳۷۱

منابع ارزش‌ها ۳۷۵

ارزش‌های غایی و ابزاری ۳۷۶

سلسله مراتب ارزش‌ها ۳۷۸

ارزش‌های شخصی ۳۷۹

ص.....مدیریت رفتار سازمانی در ورزش

۳۸۰.....انواع ارزش ها

۳۸۲.....کارکرد ارزش ها

۳۸۲.....ارزش به عنوان استانداردها

۳۸۳.....ارزش ها در تعارض راه حل ها و تصمیم گیری

۳۸۴.....کارکردهای انگیزشی ارزش ها

۳۸۶.....ارزش ها و اهداف سازمانی

۳۸۶.....ارزش های مدیران و کارکنان

فصل چهاردهم

۳۸۹.....رفتار سیاسی در سازمان

۳۸۹.....تعریف رفتار سیاسی

۳۹۰.....تعریف قدرت

۳۹۰.....تعریف واژه قدرت و سیاست

۳۹۲.....رابطه قدرت و سیاست

۳۹۲.....عوامل موثر در شکل گیری رفتار سیاسی

۳۹۴.....انواع رفتار سیاسی

۳۹۸.....سطوح رفتار سیاسی

۳۹۹.....اشتباهات سیاسی

۴۰۰.....رفتار سیاسی اثربخش

۴۰۱.....عدم اطمینان و رفتار سیاسی

۴۰۱.....اصول اخلاقی و رفتارهای سیاسی

۴۰۲.....مدیریت رفتارهای سیاسی در سازمان های ورزشی

۴۰۴.....کلیدهای مدیریت رفتارهای سیاسی

۴۰۵.....چالش های رفتار سیاسی در محیط های ورزشی

۴۰۶.....الگوهای رفتاری مرتبط با ورزش

۴۰۷.....انواع مربیان براساس نوع رفتار

فهرست ض

ورزش و سیاست ۴۱۰

فصل پانزدهم

هدفگذاری مدیران ۴۱۷

تمرین ۴۱۸

هدفگذاری با کارکنان ۴۱۸

بازشناسی پیشرفت ۴۱۹

رویارویی با مشکلات ۴۲۰

رسیدگی سریع و مهار مشکل در اسرع وقت ۴۲۱

پذیرش مجدد ۴۲۱

مشکلات مشترک در کار ۴۲۲

مدیریت منطف ۴۲۳

راهنمای شیوه‌های منطف - شیوه انعطاف پذیر ۴۲۵

هدفگذاری در ورزش ۴۲۶

تاثیر تدوین اهداف در عملکرد ورزشی ۴۲۶

«تدوین هدف» به چه کار می‌آید؟ ۴۲۸

انواع هدف‌ها ۴۲۹

چگونه تدوین هدف کنیم؟ ۴۲۹

نقش ارائه بازخورد در هدف چینی ۴۳۰

چگونه می‌توان تدوین هدف (هدف چینی) را توسعه داد؟ ۴۳۱

اهداف عملکردی یا اهداف نتیجه‌ای؟ ۴۳۲

اهداف رقابتی یا اهداف آسان؟ ۴۳۲

اهداف واقعی یا اهداف غیرواقعی؟ ۴۳۳

اهداف ویژه یا اهداف کلی؟ ۴۳۵

اهداف فردی یا اهداف تیمی؟ ۴۳۵

تاثیر عوامل خارجی و انگیزش درونی بر تدوین اهداف ورزشی ۴۳۶

ط.....مدیریت رفتار سازمانی در ورزش

۴۳۷.....پنج گام موثر در برنامه هدف چینی

فصل شانزدهم

۴۴۱.....جامعه پذیری سازمانی و سرمایه اجتماعی در ورزش

۴۴۱.....جامعه پذیری سازمانی

۴۴۲.....فرآیند جامعه پذیری

۴۴۴.....ویژگی‌های فرآیند جامعه پذیری

۴۴۴.....تاکتیک‌های جامعه پذیری سازمانی

۴۴۵.....گروه‌های اجتماعی در ورزش (تیمها)

۴۴۷.....انسجام تیمی

۴۴۸.....مدل انسجام تیم‌های ورزشی

۴۵۳.....رابطه انسجام با موفقیت و عملکرد تیم

۴۵۶.....سرمایه اجتماعی، مفهومی نو در ورزش

۴۵۶.....تعاریف سرمایه اجتماعی

۴۵۹.....نقش ورزش در شکل‌گیری سرمایه اجتماعی

۴۶۳.....مسئولیت اجتماعی چیست؟

فصل هفدهم

۴۶۷.....مدیریت معنوی و اخلاق‌گرا در ورزش

۴۶۷.....مفهوم معنویت و اخلاق از دیدگاه اسلام

۴۶۹.....تفاوت معنویت و مذهب

۴۷۰.....اخلاق

۴۷۵.....سنخیت منش ورزشی و اخلاق

۴۷۹.....اوباشگری (وندالیسم) نتیجه بی‌اخلاقی در ورزش

۴۸۲.....اخلاقیات و پرخاشگری در ورزش

۴۸۷.....اخلاق، زن و ورزش

۴۸۸.....ارتباط هویت دینی، ملی و اخلاق با ورزش

مقدمه مؤلف:

یکی از چالش‌هایی که اغلب فراروی مدرسان و مدیران ورزش قرار دارد و عموماً در پاسخگویی و حل آن دچار تردیدند، این است که «آیا اصول و مبانی مدیریت ورزشی با مفاهیم و مبانی مدیریت متفاوت است؟» آیا مدیریت ورزشی مقوله‌ای مجزا از مدیریت عام است؟ آیا اشتراکات آنها به نحوی است که می‌توان از مفهومی به نام مدیریت ورزشی صرف‌نظر کرد؟ و صرفاً با تدریس و آشناسازی دانشجویان و مدیران و مؤسسات ورزشی با اصول و مبانی و راهکارهای مطرح در کتب مدیریت در تحقق مدیریت ورزشی همت گمارد؟

پاسخ به این سؤالات قدری دشوار می‌نماید و طبعاً ظرافت می‌طلبد. در بررسی کتبی که تحت عناوین مدیریت ورزشی به رشته طبع درآمده‌اند درمی‌یابیم که تفاوتی میان مقوله‌ای به نام مدیریت سازمان‌ها و مدیریت در سازمان‌های ورزشی وجود ندارد و اصولاً چیزی به نام مدیریت ورزشی بدون عنایت و استفاده کامل از مفاهیم مدیریت بی‌معناست. اگر بپذیریم مدیریت در دو بخش تولید و خدمات تفاوت‌های جزئی دارند و مبانی در هر کدام از یک الگو کلیت بهره می‌برند و اگر قبول کنیم که مدیریت در مؤسسات ورزشی و حتی تیم‌های ورزشی و مدیریت بر ورزشکاران یک نوع خدمات محسوب می‌گردد، آنگاه با اغماض خواهیم پذیرفت بین مدیریت ورزشی و سایر مفاهیم مدیریتی تفاوتی عمده وجود ندارد.

این دیدگاه که برای مدیریت ورزشی شأنی مجزا از کلیت مدیریت قائلند شاید آن بخش از مدیریت مدنظرشان باشد که مدیران در لباس مربی ورزش با ورزشکاران در ارتباطند. در اینجا نیز این نکته قابل ذکر است که بخشی از مدیریت در این حوزه مربوط است به رفتار فرد در سازمان تیم که این مفهوم نیز جدا از مدیریت رفتار سازمانی نیست و دستورالعمل‌های رفتار سازمانی در این بخش قابلیت تسری و تعمیم دارند البته مشروط به تامین شرایط ویژه.

صاحب نظرانی که در حوزه مدیریت ورزشی کار کرده‌اند، مفهومی مجزا از آنچه که در مفاهیم مدیریتی به آنها پرداخته شده است را ارائه نکرده‌اند بلکه با پشتوانه قرار دادن نظریه‌های رایج

ع.....مدیریت رفتار سازمانی در ورزش

در مدیریت، مصادیق ورزشی را توجیه نموده اند که یک نمونه بارز آن، دانشمند بنام، آقای چلادورای است.

بدین ترتیب می توان از این جهت برای مدیریت ورزشی پرونده ای جدا باز کرد، در حالی که نیازها و نقش ها و مهارت های مورد نیاز یک مدیر در مؤسسه ای ورزشی حتی باشگاه ورزشی و تیم تفاوتی با مدیران در مؤسسات تولیدی و خدماتی و حتی بنگاه های اقتصادی ندارند چرا که مدیران عموماً به مهارت های مفهومی، فنی و انسانی نیازمندند.

مدیران در گلیه مؤسسات محتاج به برنامه ریزی (استراتژیک و عملیاتی) می باشند. آنها به هدایت مؤسسه شان همت می گمارند، همگان نیازمندند تا بر مؤسسه کنترل داشته باشند، ارزشیابی کنند، تغییر دهند، به منابع انسانی توجه کنند و ...

با عنایت به توضیحات ارائه شده مرزبندی و تعیین حدود و ثغور برای مدیریت ورزشی و مدیریت و سایر مؤسسات نه، شدنی است و نه منطقی.

در کتاب پیش روی سعی شده است تا ضمن ارائه مفاهیم رایج در مدیریت رفتار سازمانی، آنها را در قالب فعالیت های افراد و سازمان های ورزشی توجیه و تبیین نماییم. امید است که در این مهم توفیق یابیم. بدیهی است نقطه نظرات اندیشمندان، اساتید، همکاران و دانشجویان گرامی در پربارتر شدن کتاب در چاپ های بعدی یاریمان خواهد کرد. جلددار از زحمات همکارانی که در این اثر یاری ام نموده اند و در مالکیت معنوی این کار سهیمند به ویژه همکار ارجمند جناب آقای دکتر حبیب هنری و خانم ها دکتر زهرا سادات میرزاده و دکتر مهشید زارع زاده قدردانی نمایم.

محمود گودرزی