

مقدمه مترجمان

ورزش در حال حاضر به یک شرکت تجاری عظیم با دسترسی گسترده جهانی تبدیل شده است و همانند هر کسب و کار بزرگ دیگر باید به شایستگی سازماندهی و مدیریت شود تا پایداری طولانی مدت خود را تضمین کند.

چه عواملی سازمان‌های ورزشی را موفق می‌کنند؟ مدیران فعال در بخش ورزش چگونه می‌توانند از طریق مدیریت راهبردی رفتار، اثربخشی سازمانی را بهبود بخشند؟ در کتاب حاضر با نگاه جامع خود به این سؤالات مهم می‌پردازیم و نظریه‌هایی را، که پشتیبان تجزیه و تحلیل سازمانی در ورزش‌اند، بررسی می‌کنیم. کتاب حاضر به دانشجویان و شاغلان در حوزه ورزش کمک می‌کند تا درک عمیقی از انواع مختلف رفتار که در سازمان‌های ورزشی اتفاق می‌افتند داشته باشند، در عین حال نشان می‌دهد که چگونه می‌توان روش‌های مدیریت رفتار را به شکل مؤثرتری در میان ذی‌نفعان گسترش داد.

در هر یک از فصول کتاب در عین حال که تعدادی از معروف‌ترین و تأثیرگذارترین استادان مدیریت ورزشی از سراسر جهان معرفی می‌شود، مقدمه‌ای جامع، جذاب و معتبر برای حوزه‌ای کاربردی، کلیدی یا موضوعی در مدیریت ورزشی معاصر ارائه می‌گردد. این مجموعه با ویژگی‌های مفید در جهت کمک به آموزش و یادگیری، به دنبال کاهش شکاف بین نظریه و عمل در مدیریت ورزشی و نیز تقویت تفکر انتقادی بین کنشگران مدیریت ورزشی است.

هدف اصلی از ترجمه این کتاب کمک به مدرسان، پژوهشگران و دانشجویان تحصیلات تکمیلی در حوزه مطالعات مدیریت ورزشی و نیز مدیران حوزه‌های مختلف ورزش کشور است تا با رفتارهای کارآمد و نیز ناکارآمد در حوزه‌های مختلف مدیریت ورزشی و نیز روش‌های شایسته در مدیریت سازمان‌های ورزشی آشنا شده، شیوه‌های مناسب مدیریت رفتار را برای کسب نتایج برتر در باشگاه‌ها، لیگ‌ها، رویدادها و یا هر فعالیت ورزشی دیگری که بر آن‌ها نظارت دارند، به کار برند.

ناهید اتقیا

زهرامیری

مقدمه: رفتار سازمانی در ورزش

ورزش در جوامع غربی موقعیتی دووجهی دارد. از یک طرف، بخشی کلیدی از فرهنگ مردم است؛ به طوری که زندگی بسیاری از افراد با ورزش عجین شده است و بقیه هم ردپایی از ورزش در زندگی شان وجود دارد. از سوی دیگر، ورزش گاهی سرگرمی زودگذر، فیزیکی و تفریح به شمار می آید. با وجود این، ورزش در حال حاضر به یک شرکت تجاری عظیم و جهانی تبدیل شده است و مثل هر کسب و کار بزرگ دیگر باید به درستی سازمان دهی و مدیریت شود تا ماندگاری آن تضمین شود. ورزش همچنین نوع خاصی از شرکت تجاری است و درحالی که بسیاری از ویژگی های عمومی کسب و کارها را دارد، دارای چند ویژگی منحصر به فرد است که عبارت اند از:

۱. تمرکز اصلی ورزش بر موفقیت است؛
۲. اهمیت ثانویه آن در سودآوری است؛
۳. برای رقابت مؤثر به همکاری با سازمان های رقیب نیاز دارد؛
۴. برای تأمین درآمد در آن همکاری ضروری است؛
۵. برای تحقق اهداف اجتماعی به همکاری نیاز دارد؛
۶. ظرفیت افزایش تعهد و وفاداری را دارد؛
۷. کارکنان، یعنی بازیکنان و ورزشکاران، هم زمان ارائه کننده خدمات و محصولات هستند که مصرف کنندگان خریداری می کنند؛
۸. در آن برای تکمیل کار کارکنان رسمی از نیروهای داوطلب استفاده می شود؛
۹. برای مدیریت رفتار بازیکنان و ورزشکاران از قوانین و مقررات بسیار هدفمند بهره گرفته می شود؛
۱۰. رسانه ها به زندگی شخصی ورزشکاران و بازیکنان توجه زیادی نشان می دهند.

اگرچه کتاب‌های درسی دیگری هستند که رفتار سازمانی در ورزش را بررسی می‌کنند، بیشتر آن‌ها این کار را به روش‌های بسیار معمولی انجام می‌دهند. آن‌ها از مدل‌های عمومی نظریه سازمانی، پویایی گروه و روابط بین فردی استفاده می‌کنند، مواردی را به آن می‌افزایند، نمونه‌هایی از دنیای ورزش ارائه می‌دهند و سپس ادعا می‌کنند که این کتاب همه چیز را درباره ورزش و مدیریت آن شرح می‌دهد. این رویکرد مختصر و مطمئن است، اما راه به جایی نمی‌برد. مدیریت در این کتاب‌ها، ورزش را در یک چارچوب محتوایی قرار می‌دهد، یا با ویژگی‌های خاص ورزش و مواردی سروکار دارد که آن را از کسب و کارهای دیگر متمایز می‌کند.

کتاب حاضر متفاوت است؛ زیرا با ارائه چارچوب محتوایی مبسوط که هم ورزش را به دنیای کسب و کار متصل و هم از آن جدا می‌کند، آغاز می‌شود. سپس نظریه‌های تجزیه و تحلیل سازمانی متعارف را بررسی و مدل‌ها را اولویت‌بندی می‌کند؛ مدل‌هایی که شیوه‌های عملکردی ورزش و چگونگی عملکرد بهتر آن را به بهترین شکل روشن می‌سازد. مضافاً اینکه با وجود نقش فردی مدیران ورزشی در کمک به دیگران، افراد بیشتری برای بهبود عملکرد دیده می‌شوند. کتاب حاضر رفتارهای مختلف فردی، بین فردی و سازمانی را در هنگام ارائه محصول ورزشی به ذی‌نفعان نشان می‌دهد.

دغدغه ما این است که به خوانندگان کمک کنیم تا رفتارهای مختلف کارآمد و ناکارآمد در سازمان‌های ورزشی را درک کنند و شیوه‌های مدیریت رفتار را برای تضمین بهترین نتایج ممکن برای باشگاه، لیگ، رویداد یا هر فعالیت ورزشی بیابند. بدین ترتیب، نه تنها به مبحث مدیریت افراد می‌پردازیم، بلکه مشکلات و فرصت‌هایی را که در عملکرد سازمان‌های ورزشی اهمیت دارند، بررسی می‌کنیم. برخی از این نمونه‌ها ساختگی‌اند و برای تبیین اهداف ظاهری هستند، درحالی که بقیه همان‌گونه که در متن نشان داده شده است بر اساس منابع خاص پایه‌ریزی شده‌اند. ما معتقدیم این رویکرد: (۱) کتاب را از همه متون دیگر توسعه سازمانی متمایز می‌کند و (۲) افرادی را که دغدغه آن‌ها مدیریت افراد در ورزش است، جذب می‌نماید.

بنابراین، کتاب حاضر به لحاظ ساختار، مضامین و موضوعات، زمینه نظری و تحلیل موردی، منحصر به فرد و خاص است.

این مجموعه که شامل بیست و یک فصل مجمل است، برای افرادی نوشته شده است که قصد دارند برای سازمان‌های ورزشی و کارکنانشان مدیر بهتری باشند، ضمن اینکه نظریه و

شواهدی برای تأیید تصمیم‌هایشان داشته باشند و درعین حال، سیاست‌ها و راهبردهایشان را ارائه دهند. بدین منظور، موضوعات زیر بررسی شده است:

بخش اول: ملزومات زمینه‌ای، ساختاری و عملیاتی سازمان‌های ورزشی

● فصل اول) ملزومات خاص ورزش: چه چیزی در ورزش وجود دارد که سازمان‌های آن را از کسب و کارهای معمول تجاری متمایز می‌سازد؟ این «ویژگی‌های خاص» چه پیامدهایی برای توانمندی‌های مدیریت کارکنان سازمان‌های ورزشی دارد؟

● فصل دوم) طرح و ساختار: ویژگی‌های طراحی برای سازمان‌های ورزشی چیست؟ آیا چیزی به نام بهترین ساختار وجود دارد یا ساختار به نیازهای راهبردی و عملیاتی سازمان‌های ورزشی وابسته است؟

● فصل سوم) فرهنگ و جوّ سازمانی: آیا فرهنگ و جوّ عملیاتی سازمان‌های ورزشی با توجه به اخلاق رقابتی تعیین‌کننده است؟ فرهنگ و جوّ سازمانی در سازمان‌های ورزشی چه تفاوت‌هایی با یکدیگر دارند؟ آیا فرهنگ و جوّ سازمانی مناسبی برای سازمان‌های ورزشی وجود دارد، و اگر این چنین است چگونه می‌تواند ایجاد شود؟

بخش دوم: فرایندهای شغلی-کاری در سازمان‌های ورزشی کوچک

● فصل چهارم) تحلیل شغل و گزینش: چرا تجزیه و تحلیل شغلی بخش مهمی از روند استخدام کارکنان است؟ چگونه می‌توان فرایند استخدام را برای تضمین انتخاب کارکنان شایسته‌تر طراحی کرد؟

● فصل پنجم) هماهنگی و معارفه: چه چیزی سبب می‌شود فرایند جهت‌گیری و القای برای سازمان‌های ورزشی بسیار مهم باشد؟ فرایند هدایت/ یکپارچگی یعنی چه و چگونه باید سازمان‌دهی شود؟ این فرایند چگونه می‌تواند از یک طرف مطابق با نیازهای کارکنان حقوق‌بگیر باشد و از سوی دیگر مطابق با نیازهای کارکنان داوطلب؟

● فصل ششم) سیستم پاداش‌دهی: چه چیزی به افراد انگیزه کار سخت و هوشمندانه را می‌دهد؟ افراد به‌طور ضمنی به دنبال چه پاداش‌هایی در سازمان‌های ورزشی هستند؟ آیا تفاوتی بین کارکنان حقوق‌بگیر و نیروهای داوطلب وجود دارد؟ آیا پاداش‌دهی نیز به تعادل تهدید و مجازات نیاز دارد؟

● فصل هفتم) آموزش و رشد: هدف از آموزش و رشد چیست؟ اجزاء کلیدی برنامه آموزش و توسعه کدام‌اند؟ برای اطمینان از ارائه مؤثر برنامه‌های آموزشی در سازمان‌های ورزشی چه باید کرد؟ چگونه می‌توان موفقیت (یا شکست) برنامه آموزشی را پیش‌بینی کرد؟

بخش سوم: صفات، منش و رفتار کارکنان

● فصل هشتم) شخصیت: شخصیت چیست و منظور از مفهوم «ویژگی‌های شخصیتی» چیست؟ شخصیت تا چه حد به رفتار شکل می‌دهد؟ آیا این مفهوم هنگام انتصاب کارکنان در مکان‌های مربوط به ورزش اهمیت دارد؟ آیا شخصیت پیش‌بینی‌کننده کارایی شغلی است؟

● فصل نهم) ادراک: ادراک چیست و چه اهمیتی دارد؟ اصول ادراک درباره گرایش افراد به درک متفاوت پدیده‌های اجتماعی یکسان چه می‌گوید؟ مجموعه‌های ادراکی چیست و چگونه می‌تواند به خطای ادراکی منجر شود؟ خطاهای ادراکی چیست و چگونه می‌تواند مدیریت مؤثر سازمان‌های ورزشی را تخریب کند؟

● فصل دهم) انگیزش: چرا بعضی افراد انرژی زیادی صرف کار می‌کنند ولی دیگران این‌گونه نیستند؟ چه چیزی سبب می‌شود افراد در محیط‌های مختلف ورزشی سخت کار کنند یا چندان فعالیتی نداشته باشند؟ تفاوت میان انگیزه ذاتی و بیرونی چیست و چگونه می‌تواند در مسائل انگیزشی در سازمان‌های ورزشی اعمال شود؟ آیا خلق و خو و شخصیت در انگیزش کارکنان در محیط‌های سازمان‌های ورزشی نقش دارد؟

● فصل یازدهم) نگرش، احساسات و رضایت شغلی: منظور از مفهوم رضایت شغلی چیست؟ هنگام بررسی رفتار کارکنان در سازمان‌های ورزشی، چه موقعیت‌های احساسی با سطوح مختلف رضایت شغلی همراه است؟ در ورزش، چه عواملی به رضایت یا نارضایتی شغلی منجر می‌شود؟ آیا رضایت شغلی به ایجاد موقعیت‌های احساسی مثبت و عملکرد برتر در سازمان‌های ورزشی می‌انجامد؟ داشتن نگرش مثبت به کار به چه معناست و چرا اهمیت دارد؟

بخش چهارم: سیستم‌های ارتباطی و فرایندهای اجتماعی

● فصل دوازدهم) رفتار گروهی: کارکنان سازمان‌های ورزشی برای انجام کارها چه میزان کار گروهی انجام می‌دهند؟ قوت‌ها و ضعف‌های کار گروهی چیست؟ گروه‌های کاری به‌طور معمول چه فرایندهای توسعه‌ای را تجربه می‌کنند؟ تصمیم‌گیری گروهی چه تفاوتی با تصمیم‌گیری فردی دارد؟ تصمیم‌گیری گروهی معمولاً در چه شرایطی بهترین نتیجه را ایجاد می‌کند؟

● فصل سیزدهم) پویایی گروه: چه چیزی یک گروه را از گروه دیگر متفاوت می‌سازد؟ چگونه ممکن است گروه‌های سازمان‌های ورزشی در ساختار و هدف متفاوت باشند؟ برای ایجاد گروه‌های مؤثر چه فرایندهایی لازم است؟ چه عوامل درونی به عملکرد مؤثر گروه کمک می‌کند؟ چه عوامل زمینه‌ای در عملکرد کارآمد گروه نقش دارد؟

● فصل چهاردهم) ارتباطات بین فردی: ویژگی‌های اساسی و فرایندهای ارتباط بین فردی چیست؟ ارتباط به چه شکل‌هایی اتفاق می‌افتد؟ آیا برای همه شرایط و موقعیت‌ها یک ارتباط مشخص و موفق وجود دارد؟ چه عواملی به تولید پیام‌های به هم ریخته و ارتباطات تحریف شده منجر می‌شود؟ برای بهبود سیستم ارتباطات بین فردی در سازمان‌های ورزشی چه می‌توان کرد؟ رسانه‌های اجتماعی در سیستم ارتباطی سازمان‌های ورزشی چه نقشی دارند؟

● فصل پانزدهم) رهبری: رهبری دقیقاً چیست؟ چه چیزی سبب رهبری خوب می‌شود؟ آیا رهبران ساخته می‌شوند یا اینکه رهبری مربوط به ذات و ویژگی‌های شخصیتی فرد است؟ رهبران کار محور چه تفاوتی با رهبران فرد محور دارند؟ چه چیزی رهبر محبوب را از رهبر تحول گرا متمایز می‌کند؟ رهبران خوب به چه چیزی دست می‌یابند که رهبران ضعیف نمی‌توانند؟ چه سبک‌های مختلف رهبری در زمینه‌های ورزشی بروز کرده‌اند و چرا موفق بوده‌اند؟

بخش پنجم: مدیریت ساختارها، عملکردها و رفتارهای مشکل ساز

● فصل شانزدهم) ایمنی و ریسک: مفهوم ریسک در محیط ورزشی امروزی چگونه تعریف می‌شود و چگونه با مسئله امنیت در ارتباط است؟ ریسک اندک و جو سازمانی امن تا چه اندازه برای سازمان‌های ورزشی اهمیت دارد؟ چگونه یک محیط ورزشی و محل کار امن و با ریسک آگاهانه ایجاد می‌کنید؟

● فصل هفدهم) استرس و خشونت: استرس چیست و منابع آن کدام‌اند؟ ریشه‌های استرس محل کار کدام‌اند؟ علائم استرس در محل کار چیست؟ چه چیزی سبب اضطراب و استرس در محیط کار می‌شود؟ خشونت چه تأثیری بر استرس دارد؟ خشونت در محل کار به چه شکل‌هایی اتفاق می‌افتد؟ تبعیض، قلدری، آزار و اذیت چگونه می‌تواند موجب خشونت شود و چگونه می‌توان آن را مدیریت کرد؟ برای کاهش خشونت در محل کار چه می‌توان کرد؟ آموزش، پرورش و مشاوره در از بین بردن خشونت در محل کار چه نقشی ایفا می‌کنند؟

● فصل هجدهم) مدیریت و حل تعارض: چه چیزی سبب تعارض می‌شود؟ مدل‌های مختلف مدیریت تعارض چیست؟ تحت چه شرایطی باید روش‌های سخت مورد استفاده واقع شود و در چه شرایطی روش‌های ملایم می‌تواند گزینه مناسب باشد؟ حل و فصل اختلافات در سروسامان دادن به تعارض‌ها در سازمان‌های ورزشی چگونه مفید است؟ سوء رفتار چگونه می‌تواند به تعارض منجر شود؟ سوء رفتار در سازمان‌های ورزشی چگونه می‌تواند به بهترین نحو مدیریت شود؟

بخش ششم: قدرت، کنترل و تغییر

● فصل نوزدهم) قدرت و سیاست: قدرت چیست و چه آثاری دارد؟ افرادی که در سازمان‌های ورزشی کار می‌کنند، قدرت خود را از کجا می‌گیرند؟ چرا بعضی افراد در این سازمان‌ها قدرت زیادی دارند، در حالی که قدرت سایرین اندک است؟ آیا این مسئله مهم است و اگر چنین باشد، قدرت چگونه می‌تواند در یک سازمان ورزشی به طور مساوی توزیع شود؟ چگونه از مفهوم «توانمندسازی» به عنوان یک راهبرد برای بهبود عملکرد سازمانی استفاده می‌شود؟ قدرت و رهبری چگونه به هم مرتبط‌اند؟ در چه شرایطی قدرت مضاعف به رهبری معتبرتری منجر می‌شود؟

● فصل بیستم) چانه‌زنی و مذاکره: نظریه‌ها و اصول کلیدی فرایندهای چانه‌زنی و مذاکره چیست؟ کدام عملیات خاص سازمان‌های ورزشی، معمولاً با چانه‌زنی و مذاکره همراه است؟ دیدگاه همه یا هیچ در چانه‌زنی و مذاکره چگونه کار می‌کند؟ دیدگاه برد-برد چانه‌زنی و مذاکره چگونه عمل می‌کند؟ مدل چانه‌زنی و مذاکره مبتنی بر سازمان ورزشی که اجازه دیدگاه برد-برد را می‌دهد چه شکل و شمایلی دارد؟

فصل بیست‌ویکم) تغییر و اصلاح: عوامل خارجی کلیدی که سازمان‌های ورزشی را مجبور به بازنگری ساختار، ارزش‌ها، سیاست‌ها و عملیات روزمره‌شان می‌کند، چیست؟ پیامدهای این فشارهای بیرونی برای رفتار بین‌فردی کارکنان، داوطلبان، بازیکنان و اعضا چیست؟ چه برنامه‌های تغییر و تحولی می‌تواند اجرا شود که بتواند با تغییرات فناورانه و تنوع فرهنگی و اجتماعی در ورزش هماهنگ باشد؟ آیا موردی هست که برای بررسی تبعیض و کلیشه‌های ناکارآمد بتوان بررسی کرد؟