



وزارت علوم، تحقیقات و فناوری
بزرگسازگانه علوم و ورزشی

راهنمای جامع مدیران ورزش

حاوی نکات مدیریتی و ابزار برنامه‌ریزی
در ورزش دانشگاه‌ها و مدارس متوسطه

تألیف

دنا آ. لویانو - کانی زوتوس

مترجمان

دکتر محمد پورکیانی

عضو هیأت علمی دانشگاه شهید بهشتی

میتم روحانی

دکتر لیلازکی زاده

دکتر علی افروزه

سرشناسه	: لویپانو، دانا، ۱۹۴۶-م. Lopiano, Donna A.
عنوان و نام پدیدآور	: راهنمای جامع مدیران ورزش : حاوی نکات مدیریتی و ابزار برنامه‌ریزی در ورزش دانشگاه‌ها و مدارس متوسطه/ تالیف دنا آ. لویپانو، کانی زوتوس ؛ مترجمان محمد پورکیانی... و دیگران].
مشخصات نشر	: تهران: پژوهشگاه تربیت بدنی و علوم ورزشی، ۱۴۰۱.
مشخصات ظاهری	: ۶۱۲ ص.
شابک	: 978-600-8930-71-6
وضعیت فهرست نویسی	: فیبا
یادداشت	: عنوان اصلی: Athletic director's desk reference with web resource 2023
یادداشت	: مترجمان محمد پورکیانی، میثم روحانی، لیلا زکی‌زاده، علی افروزه.
یادداشت	: کتابنامه.
موضوع	: مدیران ورزشی -- دستنامه‌ها، manuals, etcl Athletic directors -- ورزش -- مدیریت -- دستنامه‌ها، manuals, etcl Sports administration --
شناسه افزوده	: Zotos, Connee کانی زوتوس،
شناسه افزوده	: پورکیانی، محمد، ۱۳۴۶ - مترجم
شناسه افزوده	: پژوهشگاه تربیت بدنی و علوم ورزشی
رده بندی کنگره	: G۷۷۱۳
رده بندی دیویی	: ۰۶۹/۷۹۶
شماره کتابشناسی ملی	: ۸۹۷۵۶۷۱

پژوهشگاه تربیت بدنی و علوم ورزشی



راهنمای جامع مدیران ورزش:

حاوی نکات مدیریتی و ابزار برنامه‌ریزی در ورزش دانشگاه‌ها و مدارس متوسطه

مترجمان: دکتر محمد پورکیانی، میثم روحانی؛ دکتر لیلا زکی‌زاده؛ دکتر علی افروزه

شابک: ۶-۷۱-۸۹۳۰-۶۰۰-۹۷۸

ناشر: پژوهشگاه تربیت بدنی و علوم ورزشی

شمارگان: ۵۰۰ نوبت چاپ: تهران، اول ۱۴۰۱ قطع: وزیری

چاپ و صحافی: پادینا

قیمت: ریال

تهران: خیابان مطهری، خیابان میرعماد، کوچه پنجم، پلاک ۳- کد پستی: ۱۵۸۷۹۵۸۷۱۱

تلفن: ۸۸۷۴۷۸۸۴ (۰۲۱) نمابر: ۸۸۷۳۹۰۹۲ ssrc.ac.ir info@ssrc.ac.ir

کلیه حقوق برای پژوهشگاه تربیت بدنی و علوم ورزشی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری محفوظ است.

تقدیم به

مدیران دلسوز و پر تلاش تربیت بدنی
دانشگاه ها و مدارس سراسر کشور

پیشگفتار مترجمان

توسعه ورزش در بخش‌های مختلف جامعه موجب افزایش نشاط اجتماعی، بهره‌وری ملی، توسعه اقتصاد و همچنین توسعه فرهنگ می‌شود. با توجه به ماهیت فعالیت‌های ورزشی که زمینه‌ساز اصلی تربیت نیروی انسانی سالم است، این پدیده نقش مؤثری در دستیابی به جامعه‌ای سالم و همچنین ارتقا و بهبود کیفیت زندگی افراد ایفا می‌کند. خصوصاً، فعالیت‌های ورزشی در مدارس و در سطح دانشگاهی موجب افزایش یادگیری، ادراک و بازده دانش‌آموزان و دانشجویان می‌گردد. از طرفی فعالیت ورزشی در این مقاطع موجب ایجاد عادت مناسب برای گرایش به ورزش و داشتن سبک زندگی فعال و به تبع آن سلامت جسمانی و روانی در طول زندگی شخص می‌شود. ظرفیت‌های ورزش دانشگاهی باعث شده است که امروزه از آن به عنوان ابزاری برای توسعه کشورها نام برده شود، این درحالی است که ورزش دانشگاهی در کشور ما سابقهٔ چندانی ندارد و علی‌رغم دستاوردهای درخشان هنوز نتوانسته است در جایگاه مناسبی قرار گیرد. سرانه ورزشی برای دانشجویان کافی به نظر نمی‌رسد، میزان مشارکت با سطح استاندارد فاصله دارد و به‌ویژه ساختارهای ادارات تربیت بدنی همچنان نیاز به بهبود دارند.

لذا به نظر می‌رسد در این شرایط، وجود منابع علمی کاربردی بتواند مؤثر واقع شود و ورزش دانشگاهی جایگاه واقعی خود را پیدا کند. کتاب حاضر، از معدود کتاب‌هایی است که علاوه بر ذکر موارد علمی، به صورت کاملاً کاربردی تألیف شده است و تمام ابزارهای مورد نیاز مدیران ورزش از جمله فرم‌های برنامه‌ریزی، انواع قراردادهای، فرم‌های نظارت بر ورزشکار و ... در آن جای گرفته است. تجربه‌ی نویسندگان این کتاب در حوزه ورزش دانشگاهی باعث شده است، به جزئی‌ترین مسائل حوزه ورزش دانشگاهی نیز پرداخته شود و از طرفی تجربه علمی و عملیاتی مترجمان کتاب حاضر در حوزه مدیریت و توسعه ورزش دانشگاهی، ترجمهٔ روانی را رقم زده است. لازم به ذکر است حدود ۱۵۰ صفحه از کتاب اصلی به فرم‌ها و چک لیست‌های آن‌لاین وب اختصاص داشت که منبع آنها خریداری و نیمی از آنها نیز ترجمه و در پایان هر فصل قرار داده شد.

با این همه، ناگفته پیداست که کارهای انسانی خالی از لغزش و اشتباه نیست. از این رو از استادان محترم و خوانندگان گرامی استدعا می‌شود مترجمان را از پیشنهادهای و انتقادهای سازنده که بدون تردید در غنی شدن چاپ‌های بعدی مؤثر خواهد بود، محروم نکنند.

در نهایت، بر خود لازم می‌دانیم از حمایت‌ها و توجه کارشناسان پژوهشگاه علوم ورزشی به آثار علمی و کاربردی و چاپ این اثر تقدیر و سپاسگزاری نماییم.

دکتر محمد پورکیانی؛ میثم روحانی؛ دکتر لیلا زکی‌زاده؛ دکتر علی افروزه

تابستان ۱۴۰۱

پیشگفتار مؤلفان

ما در طول ۵ دهه گذشته به‌عنوان مربی و مدیر ورزش در هر سه بخش عضویتی ان‌سی‌ای‌ای^۱ و رهبران سازمان‌های غیرانتفاعی فعالیت کرده‌ایم. این مجموعه منبعی است که ما آرزوی داشتن آن را در ابتدای مسیر شغلی اجرایی خود داشتیم اما این کتاب حالا در دستان شماست و مرجعی است که ما در طول مسیر کاری خود و با توضیح نحوه تصحیح هر یک از اشتباهاتمان تالیف کرده‌ایم. ما در طی دهه‌ها تعامل با همکارانمان متوجه شدیم که آموخته‌هایمان از تجارب کاری بسیار بیشتر از آموزش‌های رسمی بوده است. کتاب‌ها و کلاس‌ها هرگز نتوانستند نظریه و عمل را به درستی در کنار یکدیگر قرار دهند و همچنین به ندرت دشوارترین چالش‌های کاری را پوشش می‌دادند. بنابراین، این مجموعه با هدف ارائه جامع‌ترین منبع کاربردی بازار گردآوری شده است؛ کتابچه راهنمایی که راه‌حل‌های موردنیاز مدیران ورزشی دانشگاه‌ها و مدارس برای هر موقعیت پرتکراری را دارد و اطلاعات لازم برای اجرای سیاست‌ها و رفع نیازهای سیستمی مدیران ورزش را مهیا می‌کند.

این اثر، تنها یک کتاب درسی نیست که هدف از گردآوری‌اش تنها خواندن خط به خط آن باشد؛ بلکه منبع جامعی است که شامل نکات مدیریتی، ابزارهای برنامه‌ریزی، فرم‌ها، ابزارهای ارزیابی، منابع آموزشی، سیاست‌ها و ارزیابی ریسک می‌شود و می‌توان از آن به‌عنوان کتابچه راهنمایی برای موضوعات مهم مدیریت ورزشی استفاده کرد. این اثر حاصل گردآوری ۷ دسته از مطالب است که به شرح زیر هستند:

• نکات مدیریتی: اطلاعات پیشینه‌ای واقعی، بینش‌ها، راهبردهای حل مسئله و پیشنهادهایی برای سرپرستان ورزشی. نکات مدیریتی در این کتاب آورده شده‌اند.

• ابزارهای برنامه‌ریزی: گام‌ها یا عواملی که در مراحل تدوین برنامه‌های راهبردی، برنامه‌های عملیاتی، برنامه‌های توسعه تخصصی و نظام‌های حکمرانی باید در نظر گرفته شوند. ابزارهای برنامه‌ریزی نیز در این کتاب آورده شده‌اند.

• منابع آموزشی: جزوه‌های اطلاعاتی برای آموزش کارکنان، اعضای دانشگاهی، داوطلبان و دانشجویان ورزشکار. منابع آموزشی را می‌توان از منابع آن‌لاین به دست آورد.

• سیاست: نمونه سیاست‌ها و رویه‌هایی که هر بخش ورزشی باید پس از ایجاد تغییرات و اصلاحات لازم توسط مسئولان و متخصصان نهادی، آنها را در سازمان خود اجرا کند. این مطالب نیز در منابع آن‌لاین یافت می‌شوند.

• فرم: نمونه فرم‌ها، نامه‌ها و شرح شغل‌ها. این مطالب نیز در منابع آن‌لاین یافت می‌شوند.

• ابزارهای ارزیابی: ابزارهایی اجرایی که به سرپرستان ورزشی، ناظران و کارکنان امکان سنجش عملکرد شغلی و محتوای برنامه‌ها را می‌دهند. این مطالب نیز در منابع آن‌لاین یافت می‌شوند.

۱. NCAA (National Collegiate Athletic Association)

• ارزیابی ریسک: چک‌لیست‌هایی که به سرپرستان ورزشی، ناظران و کارکنان در شناسایی خطر و ممانعت از دعوی قضایی کمک می‌کنند. این مطالب نیز در منابع آن‌لاین یافت می‌شوند.

این کتاب و منابع آن‌لاین در کنار هم بر کاربرد عملی نظریه مدیریت توسط سرپرستان ورزشی، مدیران ارشد و سرمربی‌ان، مشکلاتی که با آنها روبه‌رو می‌شوند و راهکاری متناسب با این مشکلات تمرکز می‌کند. این کتابچه راهنما در اصل ترکیبی از سه مطلب است: ۱) اطلاعاتی که هر مدیر ورزش باید آنها را بداند، ۲) شرحی از نحوه صحیح عملکرد روزانه بخش ورزشی و ۳) مجموعه‌ای از سیاست‌ها، رویه‌ها و دیگر سیستم‌هایی که مانع از ظهور بسیاری از مشکلات می‌شوند.

اگرچه برنامه‌های غنی نهاد اف‌بی‌اس^۱ بخش ان‌سی‌ای‌ای تفاوت زیادی با برنامه‌های محدود اجرا شده در مقاطع متوسطه مناطق روستایی دارند اما اصول مدیریتی رعایت شده در تمامی آنها یکسان است؛ تفاوت آنها اما در موارد زیر است: ۱) تعداد نفراتی که باید مدیریت شوند، ۲) توانایی مؤسسه در پرداختی‌های نیروی کار متخصص و حرفه‌ای و ۳) پیچیدگی‌های حاصل از جو رسانه‌ای و سیاسی پرتنش. با پول بیشتر، ریسک فساد نیز افزایش پیدا می‌کند و نگرانی‌هایی درخصوص سیاست‌های اخلاقی و ادامه روند آموزش که می‌توانند از آبروی یک مؤسسه و برنامه ورزشی آن محافظت کنند به وجود می‌آید.

بنابراین با اینکه ما سعی در نوشتن یک برنامه ورزشی دانشگاهی بزرگ داشتیم، مطالب گردآوری شده به طور کلی برای کوچک‌ترین برنامه‌های ورزشی مقاطع متوسطه نیز قابل استفاده هستند و سرپرستان ورزشی مدارس می‌توانند تمرکز خود را بر سیاست‌ها، ابزارها و فرم‌هایی بگذارند که با شرایط مدارس آنها سازگار است.

پایگاه داده‌ای به آدرس www.humankinetics.com/AthleticDirectorsDeskReference نیز برای خرید نسخه چاپی کتاب و چند کتاب الکترونیک در دسترس است و همچنین شامل مطالب قابل دانلودی است که به راحتی می‌توان آنها را با توجه به شرایط مؤسسه بومی‌سازی کرد. تفاوت‌های میان فلسفه‌ها و سیاست‌های نهادی و تفاوت‌های قوانین ایالتی به قدری زیاد است که هرگز نمی‌توان گفت یک سیاست، رویه یا برنامه مشخص بدون هیچ کم و کاستی در همه جا قابل اجرا است. شماری از این اسناد باید توسط مشاوران حقوقی مؤسسه یا متخصصان مؤسسه در حوزه‌های منابع انسانی، خدمات درمانی، امنیت دانشگاهی، مدیریت ریسک و دیگر زمینه‌ها با توجه به ماهیت موضوع و نوع نهاد اجراکننده بررسی شوند. آنچه که این مطالب سعی در معرفی آن دارند، سیاست‌ها و برنامه‌های نمونه‌ای هستند که توسط مدیرانی باتجربه تدوین شده‌اند. ما امیدوارم که اکثر این مطالب پس از اعمال چند تغییر ساده، بلافاصله قابل استفاده باشند و نیازی به صرف زمان و توجه زیادی به جزئیات برای ایجاد سیاست‌ها و رویه‌های کارآمد از سوی مدیر ورزش نباشد.

مثل همه سیاست‌ها و رویه‌ها، این موارد نیز از نگاه فلسفی و اخلاقی نویسندگان تالیف شده‌اند و نگاه نویسندگان این کتاب ممکن است متفاوت از دیگر مدیران ورزش باشد. به طور مثال ما معتقدیم

۱. FBS (Football Bowl Subdivision) بخش فرعی مسابقات فوتبال

که برنامه‌های حمایت آموزشی از دانشجویان ورزشکار نباید تحت نظارت بخش ورزشی دانشگاه باشد چرا که اساساً با تضاد منافع روبه‌رو هستیم. ما همچنین نظرات قاطعی درباره مسئولیت‌های هریک از کارکنان در حوزه ارتباط با دانشجویان ورزشکار و مسئولیت‌های نظارتی آنها داریم. باور ما این است که رضایت حرفه‌ای فقط و فقط با تعهد به تعالی در عملکرد کاری خودمان و کسانی که بر آنها نظارت داریم حاصل می‌شود. ما باور داریم که یکی از اجزای کلیدی موفقیت مدیران، نحوه رفتار آنها به عنوان یک سرمشق حرفه‌ای و پایبندی به باورهایشان و انجام کار درست است. ما در آغاز مسیر شغلی مدیریتی‌مان چند مدیر ورزشی جوان، بی‌تجربه و خام بودیم، فکر می‌کردیم شیوه انجام کارها توسط ما روشی است که همه مدیران ورزش باید به آن پایبند باشند یا حداقل همان موقع هم در حال انجام آن بودند. اما با افزایش سن متوجه این قضیه شدیم که مدیران بیشتر نگران حفظ قدرت و پیروی دیگران از خواسته‌هایشان بودند تا مقابله کردن با کاستی‌های سیستم. آنها از تغییر گریزان و شرایط موجود را پذیرفته بودند. ما متوجه شدیم که انتخاب راه ساده‌تر اغلب به معنی انتخاب راه اشتباه بود؛ همچنین دریافتیم که رهبر بودن به معنی تشخیص و انجام کار درست و پذیرش تغییر راه ابدی رهبری است. ما آموختیم که تغییر همیشه به معنی تصحیح اشتباهات نیست؛ بلکه صرفاً به معنی یافتن راهی کارآمدتر برای انجام فعالیت‌هاست.

همه ما پس از گذراندن موفقیت‌آمیز مسیر مدیریتی‌مان از اینکه توانسته بودیم به شعارهای مشابهی در زندگی خود جامه عمل بپوشانیم بسیار خوشحال بودیم و این دستاورد را مدیون والدین خود می‌دانستیم:

«سخت کار کنید، متواضعانه به دیگران کمک کنید و هرگز از خوبی کردن دست نکشید. اگر این کارها را انجام دهید، همیشه اتفاقات خوبی در زندگی‌تان رخ خواهد داد.»

«شادی حاصل از کار به ندرت به خاطر موفقیت‌های فردی و اغلب به دلیل دستاوردهای تیمی و شکل‌گیری روابطی ماندگار با دیگران است.»

تشکر و قدردانی

گردآوری مجموعه‌ای جامع از سیاست‌ها، فرم‌ها، ابزارهای ارزیابی و توصیه‌های مدیریتی کاربردی نیازمند نظرات و بازخوردهای بسیاری از کارشناسان این حوزه است. ما مرهون و سپاسگزار کمک‌های ارزشمند متخصصانی هستیم که در تألیف و گردآوری این منابع به ما کمک کردند.

ما عمیقاً قدردان زحمات همکارانی که از کمک‌ها و مشاوره‌هایشان بهره بردیم، کارکنان پیشین خود و مربیانمان هستیم. تمامی سیاست‌ها، برنامه‌ها و سیستم‌های تدوین شده حاصل یک کار تیمی و نظرات افراد بسیاری بودند. از آنجا که این برنامه‌ها و سیاست‌ها افراد زیادی را تحت تأثیر قرار می‌دهند، به بررسی‌های سطوح اجرایی بالاتر، متخصصان دانشگاهی و غیردانشگاهی و دیگر اعضای بخش‌های ورزشی با هدف کسب دانش و بینشی گسترده و متنوعی نیاز داشتند. ما به طور ویژه قدردان زحمات تمامی اعضای بخش ورزش‌های میان‌دانشگاهی زنان دانشگاه تگزاس^۱ در آستین^۲ هستیم که در سال‌های ۱۹۷۵ تا ۱۹۹۲ مشغول تهیه و تدوین تعداد زیادی از برنامه‌ها و اسناد نمونه‌ای بودند که به عنوان پایه محتوایی این مجموعه استفاده شدند. همچنین باید به طور ویژه از شماری از همکاران خود تشکر کنیم:

• دکتر راندا رایان^۳، کمک‌سرپرست ارشد خدمات دانشجویی، که نقشی محوری در تدوین محتوای مرتبط با برنامه‌های حمایت از دانشجویان ایفا کرد.

• دکتر شیلا رایس^۴، کمک‌سرپرست سابق امور آموزشی، به خاطر کمک‌هایش در تدوین سیاست‌های حوزه امور آموزشی.

• لین ویلر^۵، کمک‌سرپرست سابق رویدادها، به خاطر زحماتش در حوزه مدیریت رویداد.

• جودی کنرادت^۶، دستیار ویژه مدیر ورزشی، مدیر ورزشی سابق و سرمربی بسکتبال زنان، به خاطر تخصصش در حوزه‌های بیشماری از فعالیت‌های اجرایی و مدیریت تیمی.

• بکی بلودائو^۷، سرمربی ورزشی سابق، به خاطر توصیه‌ها و زحماتش در این حوزه.

• تینا بانسی^۸، مربی ورزشی و کمک‌سرپرست ورزشی در حوزه پزشکی ورزشی و تمرینات ورزشی، به خاطر آینده‌نگری و فعالیت‌های فوق‌العاده‌اش در مستندسازی سازوکار تمرینات ورزشی و برنامه‌های پزشکی ورزشی.

افراد زیر از دانشگاه درو^۹ نقش مهمی در تدوین و بررسی منابع آموزشی، نظام‌های ارزیابی کارکنان، سیاست‌های رویدادها و تجهیزات و فرایندهای تجاری ایفا کردند:

• وینسنت ماسکو^{۱۰}، کمک‌سرپرست ورزشی و سرمربی سابق بیس‌بال.

• کریستا راسین^{۱۱}، مدیر ورزشی و سرمربی فوتبال.

1 .Texas

2 .Austin

3 .Randa Ryan

4 .Sheila Rice

5 .Lynn Wheeler

6 .Jody Conradt

7 .Becky Bludau

8 .Tina Bonci

9 .Drew

10. Vincent Masco

11. Christa Racine

• تام لینوس^۱، مدیر تجهیزات ورزشی و سرمربی لاکراس.
 • رزماری رناهان^۲، مدیر کسب و کار و دستیار مدیر ورزشی.
 همچنین باید از افراد زیر به دلیل زحماتشان در تهیه محتوای این کتاب، تشکر ویژه به جای آوریم:
 • دکتر باب فردریک^۳، استاد سابق دانشگاه کانزاس، مربی و مدیر ورزشی که زحمات بسیاری در جهت تدوین محتوای مرتبط با مدیریت رویداد، تعمیر و نگهداری تجهیزات، امنیت، سفرهای تیمی، بیمه و نظارت، آیین‌نامه‌های پزشکی اضطراری و دیگر سیاست‌های تدوین شده برای برنامه ورزشی میان‌دانشگاهی دانشگاه کانزاس متحمل شد.
 • دکتر کریستین اچ. بی گران^۴، مدیر ورزشی سابق زنان در دانشگاه آیوا^۵، به خاطر زحماتشان در حوزه تست دوپینگ، سیاست‌ها و رویه‌های مرتبط با الکل، استخدام و ارزیابی کارکنان، تنوع نیروی کار، مدیریت رویداد، بررسی صلاحیت‌ها، برابری جنسیتی و دیگر سیاست‌های تدوین شده برای کتابچه راهنمای سیاست‌های ورزشی میان‌دانشگاهی دانشگاه آیوا.
 • دکتر لارن کاستلو^۶، پزشک عمومی، دکتر تیم دانشگاه پرینستون و دانشیار دانشگاه پزشکی و دندان‌پزشکی نیوجرسی^۷، برای زحماتشان در حوزه اختلالات تغذیه‌ای، پاتوژن‌های خونی و بیماری‌های عفونی.
 • زکری لوییس^۸، دستیار پژوهشی سابق دانشگاه نیویورک^۹ در مرکز پرستون رابرت تیش^{۱۰} درباره مهمان‌پذیری و مدیریت گردشگری و ورزشی. لوییس با تلاش فراوان، بهترین اسناد کاربردی ممکن را از مدارس، دانشگاه‌ها و بخش‌های ورزشی دانشگاه‌ها جمع‌آوری می‌کرد.
 در ادامه باید از کریس وولز^{۱۱}، سرپرست ورزشی زنان سابق دانشگاه مینسوتا^{۱۲} و فرانسیس نوسلا^{۱۳}، مدیر ورزشی سابق مدرسه دولتی وانتای^{۱۴} نیویورک به خاطر نقش محوریشان در سازماندهی مفهومی این کتاب تشکر کنیم. همچنین ما قدردان زحمات توتی بی اسکات^{۱۵}، رئیس مؤسسه خیریه خیال^{۱۶}، به خاطر رویکرد پیشرونده وی در حوزه تأمین مالی و ایجاد رابطه و زحماتش برای حوزه درآمدی این کتابچه راهنما هستیم.
 یک سیاست خوب هرگز در خلأ تدوین نمی‌شود، سیاست خوب حاصل تلاش افرادی متعهد و پرشور است که برای حرفه خود، دانشجویان ورزشکار و ذی‌نفعانی که از برنامه‌های ورزشی آموزشی حمایت می‌کنند ارزش قائل‌اند. ما همیشه قدردان زحمات آنها و نتایج فوق‌العاده‌ای که به دست آورده‌اند هستیم.

1. Tom Leanos
 2. Rosemari Renahan
 3. Bob Frederick
 4. Christine H.B. Grant
 5. Iowa
 6. Lauren Costello
 7. New Jersey
 8. Zachary Lewis

9. New York
 10. Peterson Robert Tisch
 11. Chris voelz
 12. Minnesota
 13. Francine Nocella
 14. Wantagh
 15. Tuti B. Scott
 16. Imagine

فهرست

صفحه	عنوان
	فصل اول
۱۳	توسعه فلسفه و سبک رهبری
	فصل دوم
۸۷	حاکمیت بر برنامه‌های ورزشی
	فصل سوم
۱۱۷	چشم‌انداز، مأموریت و اهداف
	فصل چهارم
۱۴۷	ساختار عملیاتی برنامه‌های ورزشی
	فصل پنجم
۲۰۳	امور اداری، مالی و بودجه‌بندی
	فصل ششم
۲۴۱	مدیریت کارکنان برای دستیابی به اهداف برنامه
	فصل هفتم
۳۱۳	اخلاق، قانون‌پذیری، رفتار حرفه‌ای
	فصل هشتم
۳۲۹	برنامه‌های حمایتی دانشجویان ورزشکار
	فصل نهم
۳۴۳	برنامه‌های آموزشی - ورزشی و پزشکی - ورزشی
	فصل دهم
۳۸۹	تنوع، شمول و عدم تبعیض
	فصل یازدهم
۴۲۷	مدیریت تیم
	فصل دوازدهم
۴۵۵	مدیریت و زمان‌بندی رویداد ورزشی

فصل سیزدهم

تأمین بودجه و درآمدزایی ۴۸۱

فصل چهاردهم

ارتباطات، روابط رسانه‌ای و تبلیغات ۵۵۳

فصل پانزدهم

اماکن ورزشی و سازماندهی آن ۵۷۱

فصل

اول

توسعه فلسفه و سبک رهبری

مدیران ورزش باید درباره نقش و کارکرد تربیت بدنی اطلاعات وسیعی داشته باشند. این اطلاعات باید بر پایه چارچوب‌های اخلاقی شفاف، سبک‌های رهبری قابل احترام، و ارزش‌های از پیش تعیین شده‌ای استوار باشد که همه کارکنان آن را پذیرفته‌اند. اما مهم‌تر از همه این عوامل، ویژگی‌ها و باورهای مدیریتی مذکور است که فرهنگ سازمانی را شکل می‌دهند، حس وظیفه‌شناسی را به کارکنان القا می‌کنند و بالاترین میزان همبستگی عملکردی را رقم می‌زنند. در زمان رویارویی با چالش‌ها، مدیران می‌توانند با به‌کارگیری مهارت‌هایی همچون تفکر انتقادی و درک سیاسی از بروز بحران جلوگیری کنند، کارکنان را در تطبیق دادن با تغییرات جدید یاری دهند و در زمان بروز اتفاقات غیرمنتظره همانند زمان عادی، عملکردی مطلوب داشته باشند. هدف از ارائه اسناد در این فصل، که هم در کتاب و هم در منابع آن‌لاین موجود است، کمک به مدیران ورزشی در جهت تبیین و ارتقای مهارت‌های ارتباطی و رهبری و در نهایت ایجاد روابط مؤثر و اطمینان‌بخش با همه کارکنان و ذی‌نفعان می‌باشد.

منابع آن‌لاین وب	در کتاب
	ویژگی‌ها و مهارت‌های مدیر ورزشی
	۱. نکته مدیریتی: مهارت‌های ضروری مدیر ورزش
	۲. نکته مدیریتی: نگرش‌های شخصی رهبران
۳. منابع آموزشی: همه کارکنان باید آرزوی رهبر بودن را داشته باشند.	
۴. منابع آموزشی: خودارزیابی رهبری کارکنان	
	۵. نکته مدیریتی: تفکر انتقادی و تصمیم‌گیری
	۶. ابزار برنامه‌ریزی: صلاحیت‌های اساسی مدیر ورزش
	۷. ابزار برنامه‌ریزی: نیازهای آموزشی مداوم مدیر ورزش

۱. ۸. منابع آموزشی: نظارت بر تصمیم‌های قانونی و درک مفاهیم قانونی

- ۱. ۹. نکته مدیریتی: تصمیم‌گیری و رابطه کارکنان
- ۱. ۱۰. نکته مدیریتی: درک سیاسی: ضرورت داشتن مهارت
- ۱. ۱۱. نکته مدیریتی: استفاده خردمندانه از قدرت

فلسفه، ارزش و اصول عملکردی

۱. ۱۳. ۱. خطمشی: اصول و فلسفه عملیاتی برنامه از کارکنان

۱. ۱۶. ۱. منابع آموزشی: پایان کار کارکنان: انتظار عملکردی

- ۱. ۱۲. ابزار برنامه‌ریزی: برنامه‌ها، ارزش‌ها و اصول اجرایی
- ۱. ۱۴. نکته مدیریتی: گسترش فرهنگ یادگیری مشارکتی
- ۱. ۱۵. ابزار برنامه‌ریزی: انتظار برقراری ارتباط
- ۱. ۱۷. نکته مدیریتی: نقش و کاربرد ورزش در آموزش و پرورش
- ۱. ۱۸. ابزار برنامه‌ریزی: آموزش مدیریت کارکنان
- ۱. ۱۹. نکته مدیریتی: راهکارهایی برای مدیریت تغییر
- ۱. ۲۰. نکته مدیریتی: جلوگیری از مقاومت در برابر تغییر

ایجاد ارتباطات

۱. ۲۲. ۱. خطمشی: مسئولیت‌های ایجاد ارتباطات همه کارکنان

۱. ۲۳. ۱. ابزار ارزیابی: کارت امتیاز ایجاد ارتباطات بین کارکنان و طرح توسعه

۱. ۲۴. ۱. منابع آموزشی: ۱۰ پیشنهاد برای موفقیت در مدیریت

۱. ۲۱. نکته مدیریتی: همه چیز درباره ایجاد ارتباطات

حل مسئله

۱. ۲۹. نکته مدیریتی: رهبری سازمانی با مسئولیت زیست‌محیطی

- ۱. ۲۵. نکته مدیریتی: راهبرد سیاسی اثربخش حل مسئله
- ۱. ۲۶. نکته مدیریتی: مقابله با چالش‌های قانون اصل نهم
- ۱. ۲۷. نکته مدیریتی: کسب مجوز برای استخدام مربی در مؤسسه دیگر
- ۱. ۲۸. نکته مدیریتی: اخراج مربی

کتاب‌شناسی

کتاب‌شناسی - توسعه فلسفه و سبک رهبری

انواع اسناد

- * **نکته مدیریتی:** پیشینه واقعی اطلاعات، بینش، راهبردهای حل مسئله و پیشنهادهای لازم برای مدیران ورزشی
- * **فرم:** نمونه فرمها، نامهها یا شرح شغلی است.
- * **ابزار ارزیابی:** ابزارهای اداری است که به مدیر ورزشی، سرپرست، یا کارمند کمک می کند عملکرد شغلی و محتوای برنامهها را ارزیابی کند.
- * **ارزیابی ریسک:** چک لیستهایی است که به مدیر ورزشی، سرپرست، یا کارمند کمک می کند تا ریسکها را شناسایی و از دعوی قضایی جلوگیری کند.
- * **منابع آموزشی:** جزوههایی است که می تواند برای آموزش کارکنان، تشکیلات دانشگاه، داوطلبان یا دانشجویان ورزشکار استفاده شود.
- * **خط مشی:** نمونه سیاست و روشهایی است که بعد از تدوین و بررسی توسط مقامات متخصص سازمانی و کارشناسان زبده، باید توسط دپارتمان ورزشی اتخاذ گردد.

ویژگیها و مهارت‌های مدیر ورزش

۱.۱. نکته مدیریتی

مهارت‌های ضروری مدیر ورزش

مدیر ورزش، در مقام سرمربی تیم یا استاد کلاس یا یک رهبر، توانایی سازماندهی و الهام بخشی به گروهی از افراد، برای رسیدن به اهداف مشترک را دارا می باشد. اندازه تیم دپارتمان ورزشی بسته به تعداد کارکنان، میزان بودجه و سن دانشجویان ورزشکار دوره راهنمایی، مقاطع متوسطه و دانشگاه متغیر است. همچنین اهداف تیم، با توجه به سطوح رقابتی برنامهها و تعریف مرتبط با آن از موفقیت، می تواند متغیر باشد. اما باید گفت مدیر ورزش کارآمد، فردی است بسیار منظم که مسئولیت‌های متعددی دارد و متعهد است بهترین بازده ممکن را از بازیکنان و یا کارکنانش بگیرد و به دنبال بالاترین سطح تعالی برنامه باشد.

موفقیت مدیران ورزش در پنج بعد تعریف می شود:

۱. اتخاذ تصمیم‌های آگاهانه، اخلاقی و منصفانه؛
۲. استخدام و حفظ کارکنان متعهد، پرشور و شایسته؛