

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

مدیریت عملکرد اماکن و فضاهای ورزشی

مولفان:

دکتر زهرا سادات میرزازاده - مهلا محرری



سرشناسه	: میرزازاده، زهرا سادات، ۱۳۷۵ -
عنوان و پدیدآور	: مدیریت عملکرد اماکن و فضاهای ورزشی/مولفان زهراسادات میرزازاده، مهلا محرری.
مشخصات نشر	: مشهد: موسسه فرهنگی هنری و انتشاراتی ضریح آفتاب، ۱۳۹۹.
مشخصات ظاهری	: ۱۰۰ ص.
شابک	: ۹۷۸-۶۰۰-۴۷۶-۴۵۱-۳
وضعیت فهرست نویسی	: فیپا
موضوع	: ورزش - تسهیلات - مدیریت
یادداشت	: کتابنامه: ص. ۹۲.
شناسه افزوده	: محرری، مهلا، ۱۳۷۴ -
رده بندی کنگره	: GV۴۳۳
رده بندی دیویی	: ۷۹۶/۰۶
شماره کتابشناسی ملی	: ۷۵۱۱۰۱۰

مرکز پخش:

مشهد - خیابان امام خمینی - جنب اداره کل آموزش و پرورش خراسان رضوی

تلفن سفارشات: ۳۲۲۸۳۴۲۲ - ۰۵۱ * دفتر نشر: ۳۲۲۸۰۱۶۷ - ۰۵۱

تلفن بازرگانی: ۳۲۲۸۱۴۱۰ - ۰۵۱

Email: zarihaftab@gmail.com - Website: www.zarihaftab.ir



نام کتاب	 مدیریت عملکرد اماکن و فضاهای ورزشی
مولفان	 زهراسادات میرزازاده، مهلا محرری
ناشر	 موسسه فرهنگی هنری و انتشاراتی ضریح آفتاب
طراح و صفحه آرایی	 موسسه فرهنگی هنری و انتشاراتی ضریح آفتاب
نوبت چاپ	 اول
قطع	 وزیری
شمارگان	 ۱۰۰۰
قیمت	 ۲۰۰۰۰ تومان
چاپ	 قدیمی
شابک	 ۹۷۸-۶۰۰-۴۷۶-۴۵۱-۳

کلیه حقوق این اثر برای انتشارات ضریح آفتاب محفوظ است

فهرست

۱۰.....	مقدمه
۱۳.....	فصل اول: تعاریف و مفاهیم مدیریت و مهارت های مدیران
۱۴.....	سیر اندیشه های مدیریتی
۱۵.....	مکتب اقتضایی
۱۶.....	مکتب نوگرایی
۱۶.....	تعاریف مدیریت
۱۸.....	سطوح مدیریت
۱۸.....	مدیریت عملیاتی
۱۸.....	مدیریت میانی
۱۸.....	مدیریت عالی
۱۹.....	ده اصل مهم در مدیریت
۱۹.....	ده مهارت مدیریتی نرم مورد نیاز مدیران
۲۱.....	انواع مهارت های مدیران
۲۲.....	مهارت فنی
۲۳.....	مهارت انسانی
۲۳.....	مهارت ادراکی
۲۴.....	انواع مهارت های مدیریت و نحوه بکارگیری آنها در سلسله مراتب سازمانی
۲۴.....	نقش مهارت ادراکی در مدیریت سازمان
۲۴.....	مهارت های مدیریتی در سلسله مراتب سازمانی
۲۵.....	اندازه سازمان معیاری برای مهارت های مدیریت
۲۵.....	کدام مهارت ضامن موفقیت مدیران است؟
۲۶.....	ده مهارت مدیریتی که برای افزایش بازدهی مفید است
۲۹.....	فصل دوم: مفاهیم مدیریت و ارزیابی عملکرد
۳۰.....	ارزیابی عملکرد
۳۱.....	مدل های شناخته شده در زمینه ارزیابی عملکرد
۳۱.....	مدل سینک و تاتل (۱۹۸۹)
۳۲.....	ماتریس عملکرد (۱۹۸۹)
۳۲.....	مدل نتایج و تعیین کننده ها (۱۹۹۱)
۳۲.....	هرم عملکرد (۱۹۹۱)

۳۳	کارت امتیازدهی متوازن (۱۹۹۲).....
۳۴	فرایند کسب و کار (۱۹۹۶).....
۳۴	تعاریف مدیریت عملکرد.....
۳۶	دیدگاه های ارزیابی عملکرد.....
۳۷	ضرورت و اهمیت ارزیابی عملکرد.....
۳۸	فرایند ارزیابی عملکرد.....
۳۹	تعیین وزن شاخص ها و اهمیت آن ها.....
۴۰	سنجش و اندازه گیری و استخراج نتایج.....
۴۱	مدل ها و الگوهای سیستم ارزیابی عملکرد.....
۴۱	معرفی نرم افزارها.....
۴۴	متداول ترین روش های ارزشیابی عملکرد کارکنان کدامند؟.....
۴۵	ارزیابی ۳۶۰ درجه.....
۴۵	ارزیابی مقیاسی.....
۴۶	ارزیابی به روش توصیفی.....
۴۶	ارزشیابی قیاسی.....
۴۶	روش درجه بندی.....
۴۶	ارزیابی و مقایسه دو به دو.....
۴۷	چرخه مدیریت عملکرد کارکنان.....
۴۸	سه جزء اصلی مدیریت عملکرد کارکنان.....
۴۹	اهداف و چشم اندازها.....
۴۹	بازخورد مفید و سازنده.....
۴۹	سه روش برای بهبود مدیریت عملکرد.....
۵۱	شش اقدام برای بهبود عملکرد کارکنان.....
۵۲	سیستم کارآمدی سازمانی و شش روش بهبود عملکرد آن.....
۵۲	سیستم کارآمدی سازمانی و شش راه آن.....
۵۵	هفت گام برای بهبود عملکرد کارکنان.....
۵۵	شناسایی دقیق مشکل.....
۵۶	بهره برداری از انتقادات.....
۵۶	شخصی سازی رویکردها.....
۵۷	تعیین اهداف روشن.....

۵۷.....	پاداشی برای پیشرفت.....
۵۷.....	قانونی برای پیشرفت‌های ضعیف.....
۵۷.....	اقدام نهایی.....
۵۸.....	توصیه‌هایی برای بهبود عملکرد و کارایی کارکنان.....
۶۳.....	فصل سوم : مدیریت عملکرد اماکن ورزشی.....
۶۴.....	مدیریت اماکن ورزشی.....
۶۴.....	انواع مدیریت‌های اماکن، تأسیسات و تجهیزات ورزشی.....
۶۵.....	مدیریت اماکن ورزشی و اماکن عمومی (PAF).....
۶۶.....	تجهیزات اماکن ورزشی.....
۶۷.....	تقسیم‌بندی کلی اماکن ورزشی.....
۶۷.....	تقسیم‌بندی اماکن ورزشی.....
۶۷.....	انواع اماکن ورزشی.....
۶۹.....	انواع سالن‌های ورزشی.....
۷۰.....	مجموعه ورزشی.....
۷۰.....	انواع فضاهای ورزشی از لحاظ بهره‌برداری.....
۷۲.....	دسته‌بندی اماکن و تجهیزات باشگاه‌های ورزشی.....
۷۲.....	وضعیت مدیریت عملکرد اماکن ورزشی.....
۷۵.....	اهمیت مدیریت عملکرد اماکن ورزشی.....
۷۶.....	مرورری بر پژوهش‌های انجام شده در داخل و خارج کشور.....
۷۹.....	علی‌علیزاده.....
۷۹.....	منگ و همکاران.....
۸۰.....	منکتلو و همکاران.....
۸۰.....	هوک و همکاران.....
۸۰.....	ویک فیلد و همکاران.....
۸۱.....	اسلک.....
۸۱.....	جمع‌بندی مستندات علمی.....
۸۳.....	فصل چهارم : شاخص‌های کلیدی عملکرد.....
۸۴.....	مقدمه.....
۸۶.....	مدل تعالی سازمان.....
۸۷.....	چارچوب مدوری و استیپل (۲۰۰۰).....

- راهنمایی های انتخاب شاخص ها..... ۸۷
- شاخص های موفقیت مدیریت عملکرد باشگاه های ورزشی ۸۸
- ۱- ویژگی های مدیران و رهبران ۸۹
- ۲- سبک های رهبری و شیوه های مدیریت..... ۸۹
- ۳- ماهیت کار و شرایط زیردستان..... ۸۹
- شاخص های کلیدی عملکرد اماکن ورزشی..... ۹۰
- تعریف واژه ها ۹۱
- منابع..... ۹۲

به نام خدا

اماکن و فضاهای ورزشی خواستگاه و بستر اجرای فعالیت ها و برنامه های ورزشی هستند و مدیریت صحیح و اصولی آنها بطور مستقیم بر کمیت و کیفیت برنامه ها و رویدادهای ورزشی تاثیر می گذارند. با اینکه ورزش و تربیت بدنی در کشور ما سابقه طولانی دارد، هنوز هم بسیاری از اماکن و فضاهای ورزشی با استفاده از روش های سنتی و غیر علمی طراحی، احداث، مدیریت و نگهداری می شوند، هرچند در سالهای اخیر تغییرات و تحولات مهمی در رشد و توسعه مدیریت اماکن ورزشی ایجاد شده است، اما تا رسیدن به اصول و استانداردهای جهانی راه زیادی باقی است.

اکنون، آنچه بیش از پیش لازم است، استفاده از منحصان کاربلد بمنظور بهره گیری از آخرین دستاوردهای علمی و دانش و فنون جدید در زمینه مدیریت عملکرد اماکن و فضاهای ورزشی است. امید است که در آینده شاهد بکارگیری هرچه بیشتر تجارب و دانش مدیران کارآمد و متخصص ورزشی در مدیریت ورزش کشور باشیم و با استفاده از فنون و روشهای پیشرفته، میزان بهره وری اماکن و فضاهای ورزشی به حد مطلوب رسد.

مقدمه

امروزه ورزش در دنیا به وسیله‌ای تبدیل شده است که افراد را با هم متحد و آشنا کرده و بین آن‌ها پیوند برادری برقرار کرده است و مهم‌ترین هدف ورزش نیز همین است. ورزش، ترکیبی از فعالیت‌های فیزیکی و مهارت‌های فردی و به عنوان سرگرمی و یک سری از قوانینی است که برای مسابقه، لذت بردن و رسیدن به برتری است. تمدن‌ها در ورزش سرتاسر تاریخ، توانستند؛ معامله بزرگ را که تغییر اجتماع و ماهیت در ورزش است آموزش دهند (حیدری بروجنی، ۱۳۹۵). ورزش حتی در زمان‌های گذشته نیز بیشتر جنبه فردی داشته و عامل شجاعت، سلامتی، تحرک و نشاط بوده و در ایران سرگرمی سالم نام داشته است (ملکوتیان، ۱۳۸۸).

از طرفی، به منظور مدیریت بهتر اماکن و فضاهای ورزشی وظایف مشخصی برای مدیران لحاظ شده است که شامل موارد زیر می‌شود:

۱- برنامه‌ریزی مناسب: با اطمینان از واجد شرایط بودن مربیان، طرح‌هایی را طراحی کنید تا تمرینات و فعالیت‌های مناسب با سن، وضعیت بدنی و میزان آمادگی شرکت‌کنندگان باشد و برای مواجهه با موقعیت‌های اضطراری نیز برنامه‌ریزی کنید.

۲- نظارت صحیح: نظارت باید در همه اماکن اعم از سالن‌ها، میادین، رختکن‌ها و محل‌های حمل و نقل اعمال شود و شما به عنوان مدیر مجموعه مطمئن هستید که ناظران، به صورت کامل و دقیق مراحل عملیاتی کاهش خطرات احتمالی را در حین ورزش‌های متفاوت اجرا می‌کنند. برای اجرای این امر، بایستی به صورت منظم و روزانه، از برنامه‌ها بازدید کرده و شیوه اجرای فعالیت‌ها را بررسی کنید.

۳- آموزش مناسب: اگر مربی برای مربی‌گری و آموزش و انجام وظایف محوله در محل مربوطه مستقر شد؛ باید به شکل منطقی، تدریجی و پذیرفته شده امر آموزش را اجرا کند تا فراگیری را به تدریج به مراحل بالاتری از مهارت، دانش و آمادگی بدنی هدایت کند. ناظران فعالیت‌ها بایستی از کمک‌های اولیه برای زمانی که جان ورزشکاران به خطر می‌افتد، اطلاع داشته باشند. ناظران بایستی شرایط اضطراری را درک کرده و از خود واکنش درستی نشان دهند. تمامی فعالیت‌های ناظران، بایستی برطبق ملاک‌های

ارائه خدمات کمک‌های اولیه صلیب سرخ جهانی و احیای قلبی - تنفسی باشد. مربیان بایستی فعالیت ورزشکاران را ارزیابی، هدایت و نظارت کنند و هم چنین به آنان کمک کنند تا به تدریج از مراحل دانش مهارتی به آمادگی فعلی برای مراحل بالاتر ارتقاء پیدا کنند. ناظران بایستی از اصول علمی آماده‌سازی و خطرات موجود در تمرینات خاص رشته‌های ورزشی مختلف، امکانات یا شرایط محیط مطلع باشند (یزدانی، ۱۳۹۵).

۴- ایمن‌سازی محیط: این مسئولیت بدین معنی است که مدیران و ناظران، توانایی استفاده از امکانات با رعایت نکات ایمنی را دارا هستند و برای اطمینان از ایمنی و رضایت استفاده‌کنندگان به طور مرتب آن را بازرسی، نگاه‌داری و تعمیر می‌کنند. ناظران فعالیت‌های ورزشی، برای رسیدن به این هدف بایستی آموزش ببینند تا تجهیزات خطرناک و معیوب را تشخیص و با بازرسی منظم از امکانات و تجهیزات بر طبق فهرست بازرسی‌های خاص، هر بخش از مجموعه را هدایت کنند.

۵- ایمن‌سازی امکانات و تجهیزات: مدیران و ناظران بایستی بتوانند با رعایت نکات ایمنی از وسایل استفاده کرده و برای اطمینان از ایمنی و رضایت مشتریان به طور مرتب آن‌ها را بازرسی، نگاه‌داری و تعمیر کنند. به علاوه، مشارکت کنندگان انتظار دارند، ناظر حرفه‌ای آموزش دیده یا مربی، وسایل خطرناک و معیوب را تشخیص داده و آن را از برنامه حذف کند. برای رسیدن به این هدف، باید از ناظران فعالیت‌ها خواست تا بازرسی منظمی از امکانات و تجهیزات بر طبق فهرست بازرسی محل مربوطه انجام دهند. در صورت رویارویی با مشکلات بایستی آن‌ها را در اسرع وقت به کارمندان تعمیر و نگاه‌داری گزارش کرد و وسایل معیوب، تا تعمیر یا جابه‌جایی، نباید استفاده شوند.

۶- ارائه فعالیت‌های ایمن: ناظران باشگاه‌های ورزشی، باید مطمئن شوند مشارکت‌کنندگان به روش اصولی و بر اساس تجربه، سن و سطح آمادگی بدنی طبقه‌بندی می‌شوند. استفاده از این اصل، به خصوص هنگام مربی‌گری و آموزش ورزش‌هایی که در آن‌ها تماس بدنی وجود دارد، مهم است. هم چنین، فعالیت‌ها بایستی بر اساس تجربه و سن شرکت‌کنندگان و ساختار و ابعاد محل فعالیت آن‌ها، هماهنگی داشته باشند.

۷- آشنا کردن شرکت‌کنندگان با آسیب‌های احتمالی: تمامی شرکت‌کنندگان بایستی از آسیب‌های احتمالی در حین انجام فعالیت ورزشی مطلع باشند. این امر، خصوصاً زمانی که یک حرکت ورزشی ذاتاً خطرناک است صدق می‌کند. به علاوه، ورزشکاران دانشگاهی و آموزشگاهی بایستی به طور کامل به سمت فعالیت‌های ورزشی هدایت شوند که بی‌خطر باشند. برای ورزشکاران و والدین آن‌ها بایستی دستورالعمل مکتوبی که نشان‌دهنده رعایت نکات ایمنی خاص در هر ورزش است طراحی و به آن‌ها ارائه شود.

۸- ارائه مراقبت‌های ضروری هنگام آسیب‌دیدگی: ناظران اماکن ورزشی، بایستی با قوانین کمک‌های اولیه برای زمانی که جان ورزشکاران به خطر می‌افتد، آشنا باشند. ناظران اماکن ورزشی، بایستی شرایط اضطراری را به درستی درک کرده و واکنش درست نشان دهند. همه فعالیت‌های ناظران اماکن ورزشی بایستی بر اساس قوانین ارائه خدمات کمک‌های اولیه صلیب سرخ جهانی و احیای قلبی- تنفسی باشد (یزدانی، ۱۳۹۵).

۹- طراحی و اجرای طرح اضطراری: به عنوان مدیر ارشد مجموعه باید طرح اضطراری را برای مکان فعالیت ورزشی، در درون مجموعه خود طراحی کنید. این طرح، خصوصاً برای مناطق دوردستی که امکان دسترسی سریع به تلفن یا درب‌های خروجی یا پلکان را ندارند ضروری است. این طرح، حداقل در ابتدای هر فصل یا فعالیت ورزشی اجرا و همه‌ی مربیان یا ناظرانی که در آن وظایفشان را انجام خواهند داد، باید حضور داشته باشند.

۱۰- آموزش و نظارت بر کار ناظران و مربیان: در صورت بروز حادثه جدی برای استفاده‌کننده از تجهیزات شما، مجموعه شما و کارکنانتان در مقابل قانون مجبور به پاسخ‌گویی هستید تا اثبات کنید از ناظران و مربیانی استفاده کرده‌اید که از مهارت حرفه‌ای و دانش برخوردار بودند و آن‌ها آموزش دیده و با شناسایی، امکانات و تجهیزات خطرناک و ناقص را از برنامه حذف کردند. برای دستیابی به این هدف، بایستی از ناظران فعالیت‌ها خواسته شود بازرسی منظمی از تجهیزات و امکانات بر طبق فهرست بازرسی هر مکان انجام دهند. در صورت رویارویی با مشکلات، باید آن‌ها را در اولین فرصت به کارمندان تعمیر و نگهداری گزارش کنند و وسایل معیوب، تا زمان تعمیر یا جا به جایی نباید استفاده شوند. برای توسعه و همگانی کردن ورزش نیازمند اماکن ورزشی مناسب و مهم‌تر از آن نحوه صحیح اداره کردن اماکن ورزشی احداث شده است

(یزدانی، ۱۳۹۵).