



تئوری‌های سازمان و مدیریت با تأکید بر مدیریت ورزشی (رشته تربیت بدنی)

دکتر حمید قاسمی
دکتر ابوالفضل فراهانی

بسم الله الرحمن الرحيم

پیشگفتار ناشر

کتاب‌های دانشگاه پیام نور حسب مورد و با توجه به شرایط مختلف یک درس در یک یا چند رشته دانشگاهی، به صورت کتاب درسی، متن آزمایشگاهی، فرادرسی، و کمک‌درسی چاپ می‌شوند.

کتاب درسی ثمره کوشش‌های علمی صاحب اثر است که براساس نیازهای درسی دانشجویان و سرفصل‌های مصوب تهیه و پس از داوری علمی، طراحی آموزشی، و ویرایش علمی در گروه‌های علمی و آموزشی، به چاپ می‌رسد. پس از چاپ ویرایش اول اثر، با نظرخواهی‌ها و داوری علمی مجدد و با دریافت نظرهای اصلاحی و متناسب با پیشرفت علوم و فناوری، صاحب اثر در کتاب تجدیدنظر می‌کند و ویرایش جدید کتاب با اعمال ویرایش زبانی و صوری جدید چاپ می‌شود.

متن آزمایشگاهی (م) راهنمایی است که دانشجویان با استفاده از آن و کمک استاد، کارهای عملی و آزمایشگاهی را انجام می‌دهند.

کتاب‌های فرادرسی (ف) و **کمک‌درسی** (ک) به منظور غنی‌تر کردن منابع درسی دانشگاهی تهیه و بر روی لوح فشرده تکثیر می‌شوند و یا در وبگاه دانشگاه قرار می‌گیرند.

مدیریت تولید محتوا و تجهیزات آموزشی

فهرست مطالب

نه

پیشگفتار

فصل ۱: شکل‌گیری آرای نظریه‌پردازان علم مدیریت

- ۱ اهداف کلی
- ۱ اهداف یادگیری
- ۲ ۱-۱ مقدمه
- ۳ ۲-۱ سازمان چیست؟
- ۶ ۳-۱ طبقه‌بندی سازمان‌های ورزشی
- ۷ ۴-۱ جایگاه سازمان‌های ورزشی
- ۹ ۵-۱ مفهوم تئوری سازمان
- ۱۰ ۶-۱ چرا تئوری سازمان را مطالعه می‌کنیم؟
- ۱۲ ۷-۱ چرا مدیران ورزش باید تئوری سازمان را بدانند؟
- ۱۵ ۸-۱ جایگاه نظریه‌ها در تصمیم‌گیری مدیر ورزشی
- ۱۸ ۹-۱ کاربرد نظریه‌ها در حوزه‌های مطالعاتی مدیریت ورزشی
- ۲۱ ۱۰-۱ کاربرد نظریه‌ها در نقش‌ها و مهارت‌های مدیر ورزش
- ۲۴ ۱۱-۱ وظایف مدیریت ورزشی
- ۲۵ ۱۲-۱ کرسی‌های نظریه‌پردازی و شکل‌گیری نظریه‌های داخلی
- ۲۸ ۱۳-۱ ابزارهایی برای سنجش ویژگی‌های مورد اشاره در طول فصل

فصل ۲: مفاهیم بنیادی و طبقه‌بندی تئوری‌های مدیریت

- ۳۳ اهداف کلی
- ۳۳ اهداف یادگیری
- ۳۳ ۱-۲ تحولات زندگی بشر و تأثیر آن بر مدیریت سازمان
- ۳۵ ۲-۲ تاریخ تحول مدیریت ورزش
- ۳۹ ۲-۳ مفاهیم بنیادی در ورزش

- ۴۰ ۴-۲ ویژگی خاص ورزش و روشهای خاص مدیریت سازمانهای ورزشی
- ۴۳ ۵-۲ محیط مدیریت ورزش و تأثیر آن بر مدیریت سازمان ورزشی
- ۴۴ ۶-۲ بخشهای سه گانه ورزش
- ۴۶ ۷-۲ جنبه های متفاوت مدیریت ورزش از سایر حوزه ها
- ۴۶ ۸-۲ طبقه بندی نظریه های سازمان و مدیریت
- ۴۹ ۹-۲ تحولات نظریه های سازمان و مدیریت
- ۴۹ ۱۰-۲ روش تحقیق گراند تئوری یا نظریه زمینه ای و تولید نظریه

فصل ۳: نظریه های مدیریت علمی در مورد سازمان و مدیریت

- ۵۷ اهداف کلی
- ۵۷ اهداف یادگیری
- ۵۷ ۱-۳ مدیریت علمی چیست؟
- ۶۶ ۲-۳ پژوهش در رابطه با متغیرهای مرتبط با نظریه های مدیریت علمی

فصل ۴: نظریه های بوروکراسی در مورد سازمان و مدیریت

- ۷۱ اهداف کلی
- ۷۱ اهداف یادگیری
- ۷۱ ۱-۴ بوروکراسی
- ۷۴ ۲-۴ سازمان و ساختار آن
- ۷۷ ۳-۴ حیطه نظارت و ساختار سازمان
- ۷۸ ۴-۴ سازماندهی و ساختار
- ۸۵ ۵-۴ تمرکز و عدم تمرکز
- ۸۶ ۶-۴ صف و ستاد
- ۸۷ ۷-۴ ضوابط ساختار سازمان ورزشی دولتی
- ۸۸ ۸-۴ ساختار ورزش غیردولتی
- ۸۹ ۹-۴ پژوهش در زمینه ساختار سازمان های ورزشی

فصل ۵: نظریه علم مدیریت در مورد سازمان و مدیریت

- ۱۰۱ اهداف کلی
- ۱۰۱ اهداف یادگیری
- ۱۰۱ ۱-۵ ظهور علم مدیریت
- ۱۰۲ ۲-۵ کاربرد علم مدیریت
- ۱۰۵ ۳-۵ بودجه بندی و نظریه های علم مدیریت

فصل ۶: نظریه مدیریت اداری در مورد سازمان و مدیریت

- ۱۱۳ اهداف کلی
- ۱۱۳ اهداف یادگیری
- ۱۱۴ ۱-۶ ظهور مدیریت اداری
- ۱۱۷ ۲-۶ نظام اداری و مدیریت منابع

- ۳-۶ نظام اداری و مدیریت منابع انسانی ۱۲۰
 ۴-۶ نظام اداری و ارزشیابی و نظارت ۱۲۴
 ۵-۶ پژوهش در زمینه تجزیه و تحلیل و طراحی شغل ۱۲۸

فصل ۷: نظریه روابط انسانی در مدیریت

- اهداف کلی ۱۳۵
 اهداف یادگیری ۱۳۵
 ۱-۷ ظهور نظریه‌های روابط انسانی ۱۳۶
 ۲-۷ ظهور اداره رفاهی کارکنان در سازمان‌ها ۱۳۸
 ۳-۷ جنبش حمایت از کارگران ۱۳۹
 ۴-۷ جنبش روابط انسانی ۱۴۳
 ۵-۷ روابط انسانی و مدیریت منابع انسانی ۱۴۸
 ۶-۷ روابط انسانی و نظارت ۱۵۰
 ۷-۷ پژوهش در زمینه تیم‌های کاری در سازمان ۱۵۲
 ۸-۷ پژوهش در زمینه مسیر ترقی (کار راهه) و مهارت مدیران ۱۵۵
 ۹-۷ پژوهش در زمینه شخصیت ۱۵۶
 ۱۰-۷ پژوهش در زمینه انگیزش ۱۵۹
 ۱۱-۷ پژوهش در زمینه رضایت شغلی و تعهد سازمانی ۱۶۱

فصل ۸: نظریه مدیریت سیستم

- اهداف کلی ۱۶۷
 اهداف یادگیری ۱۶۷
 ۱-۸ مفهوم سیستم ۱۶۷
 ۲-۸ نظریه سیستمی ۱۶۹
 ۳-۸ تفکر سیستمی ۱۷۰
 ۴-۸ طبقه‌بندی سیستم‌ها ۱۷۲
 ۵-۸ نظریه‌های سازمانی از منظر سیستم‌ها ۱۷۳
 ۶-۸ کتز و کان و پنج خرده سیستم مرتبط با سازمان ۱۷۴
 ۷-۸ سایبرنتیکس و نوع‌شناسی سیستم‌ها ۱۷۶
 ۸-۸ نظارت و مدیریت سیستمی ۱۷۷
 ۹-۸ ارزیابی سازمان‌ها و مدیریت سیستمی ۱۷۹
 ۱۰-۸ پژوهش در زمینه ارتباطات سازمانی ۱۸۰

فصل ۹: نظریه مدیریت اقتضایی

- اهداف کلی ۱۸۹
 اهداف یادگیری ۱۸۹
 ۱-۹ مفهوم اقتضا ۱۸۹
 ۲-۹ ارزیابی سازمانی و نظریه اقتضایی ۱۹۰
 ۳-۹ محیط و ساختار سازمان ۱۹۳

۱۹۴	۹-۴ اثر فناوری بر ساختار
۱۹۷	۹-۵ پژوهش در زمینه رهبری
۲۰۳	فصل ۱۰: نظریه‌های رفتار فردی و گروهی در سازمان
۲۰۳	اهداف کلی
۲۰۳	اهداف یادگیری
۲۰۳	۱۰-۱ مفهوم رفتار
۲۱۱	۱۰-۲ نظریه ویژگی‌های کمال مدیریت
۲۱۲	۱۰-۳ مدیریت ژاپنی و نظریه Z
۲۱۲	۱۰-۴ فرضیات انسانی شاین
۲۱۳	۱۰-۵ جنگل نظریه‌های مدیریت
۲۱۳	۱۰-۶ نظریه نقش‌های مدیریتی
۲۱۵	۱۰-۷ نظریه فرانوگرایی در سازمان
۲۱۷	۱۰-۸ مدیریت منابع انسانی با رویکرد رفتاری
۲۱۷	۱۰-۹ نظارت با رویکرد رفتاری
۲۲۱	۱۰-۱۰ پژوهش در زمینه خلاقیت، نوآوری و کارآفرینی
۲۲۴	۱۰-۱۱ پژوهش در زمینه فرهنگی سازمانی، جو سازمانی، اخلاق و جامعه‌پذیری
۲۳۵	فهرست منابع

پیشگفتار

اهمیت و جایگاه مدیریت ورزشی در ورزش و امور وابسته به آن در حال افزایش است. این اهمیت نیازهای ویژه‌ای را برای سازمان‌های ورزشی ملی و بین‌المللی به وجود آورده است. از مهم‌ترین نیازهای سازمان ورزشی پیشرو، دانایی محوری و تأکید بر کشف و تربیت مدیران ورزشی متخصص است؛ مدیران متخصصی که هم از جنبه نظری و هم عملی دارای توانایی‌های لازم برای توسعه ورزش و به‌ویژه سازمان‌های ورزشی باشند.

علی‌رغم تلاش‌های صورت گرفته توسط دانشگاهیان و ایجاد رشته‌های تخصصی تربیت‌بدنی با گرایش مدیریت ورزشی در هر چهار مقطع کاردانی، کارشناسی، کارشناسی ارشد و دکتری، هنوز هم فارغ‌التحصیلان این مقاطع به توانایی‌های بیشتری در سطوح نظری و عملی برای اداره یا ارائه مشاوره‌های کارساز نیازمند می‌باشند. به نظر می‌رسد یکی از راه‌حل‌های مناسب در این رابطه، تهیه کتب درسی با قابلیت آموزش و رویکردی کاربردی باشد. در این راستا بر عهده متخصصان امر است تا با تولیدات بومی شده و رویکردی علمی کاربردی، زمینه پیشرفت و ارتقای دانش مدیریت ورزشی را برای جویندگان دانش در این عرصه فراهم نمایند. بر این اساس مؤلفان کتاب حاضر بر آن شدند تا با تهیه یک منبع مناسب برای درس تئوری‌های سازمان و مدیریت ورزشی مربوط به مقطع کارشناسی ارشد تربیت‌بدنی با گرایش مدیریت ورزشی رویکردی متفاوت با سایر منابع موجود را ارائه کنند. این درس ۲ واحد نظری و بدون پیش‌نیاز است که با هدف آشنایی با نظریه‌ها و تئوری‌های سازمان و مدیریت به منظور تشخیص روند تکاملی و رشد کمی و کیفی نظریه‌های سازمان و مدیریت و کسب توانایی در به کارگیری مفاهیم و راهبردهای پیشنهادی این تئوری‌ها در اداره امور سازمان‌های ورزشی ارائه می‌گردد.

محتوای کتاب به شکلی نظام‌مند و در عین حال روان و قابل فهم، نظریه‌ها و

موضوعات مدیریت ورزشی را مطابق با سرفصل‌های دانشگاهی و با نگاهی کاربردی ارائه می‌کند. تلاش مؤلفان تا حدی پیش رفت که حتی بر آن شدند تا جامعیت و روانی کتاب را به سطحی برسانند که مدیران اجرایی کشور نیز با آن ارتباط برقرار کنند و برای بهبود رفتارهای مدیریتی خود از آن بهره‌مند گردند.

در تألیف کتاب تلاش شده است تا علاوه بر پوشش سرفصل‌های درس مربوطه، با ارائه فعالیت‌هایی برای یادگیری، امکان استفاده عملی برای کارورزی نیز فراهم گردد. بنابراین کتاب در ۱۰ فصل تدوین شده است. در فصل نخست، نحوه شکل‌گیری آرای نظریه‌پردازان علم مدیریت مورد بحث قرار می‌گیرد. در فصل دوم مفاهیم بنیادی و طبقه‌بندی تئوری‌های مدیریت تشریح می‌شود. فصل سوم مربوط به آشنایی با نظریه‌های مدیریت علمی در مورد سازمان و مدیریت است. فصل چهارم درباره نظریه‌های بوروکراسی در مورد سازمان و مدیریت بحث می‌کند. در فصل پنجم نظریه علم مدیریت در مورد سازمان و مدیریت مطرح می‌شود. فصل ششم درباره نظریه مدیریت اداری در سازمان و مدیریت را توضیح می‌دهد. در فصل هفتم، خواننده با نظریه روابط انسانی در مدیریت آشنا خواهد شد. فصل هشتم به نظریه مدیریت سیستم و فصل نهم به نظریه مدیریت اقتضایی می‌پردازد. فصل دهم و پایانی کتاب درباره نظریه‌های رفتار فردی و گروهی در سازمان می‌باشد.

هر فصل با ساختاری مناسب به خواننده کمک می‌کند تا ضمن ارتباط با مطالب زمینه کاربرد آنها را نیز دریابد. به این منظور در ابتدا محورهای مورد انتظار برای یادگیری، سپس کلیات فصل در یک پاراگراف، در ادامه مطالب فصل و در پایان خلاصه فصل و فعالیت‌هایی برای یادگیری و پرسش‌های برای ارزشیابی ارائه می‌شود.

همچنین در هر فصل که نظریه‌ها و متغیرهای قابل بررسی آن مطرح می‌شود، تلاش شده است تا یک نمونه پرسشنامه به‌عنوان ابزاری برای اندازه‌گیری به شکل کامل معرفی شود و دیگر ابزارهای مورد استفاده نیز به شکل فهرست‌وار برای آگاهی و استفاده‌های احتمالی مورد اشاره قرار گیرد.

در پایان لازم است تا از زحمات آقای محمدرضا مجمع، لیلا ایزدپرست و زهرا قریشی در خواندن کتاب و ارائه نظرهای ویرایشی و روان‌نویسی متن، قدردانی و سپاسگزاری نماییم.

گروه نویسندگان

فصل اول

شکل گیری آرای نظریه پردازان علم مدیریت

اهداف کلی

در این فصل به شما گفته خواهد شد که نظریه‌ها چگونه شکل می‌گیرند و چه اهمیتی در ابعاد مختلف مدیریت ورزشی دارند. شناخت نظریه‌ها به تصمیم‌گیری مناسب‌تر، ایفای بهتر مهارت‌ها، نقش‌ها و وظایف و انجام مطالعات مؤثرتر در مدیریت ورزشی کمک می‌کند. برای کاربرد نظریه‌ها در سازمان نیز باید سازمان‌های ورزشی ملی و بین‌المللی و روابط آنها مورد توجه قرار گیرد. برای بهبود نظریه‌های مدیریت ورزشی در کشور باید از ظرفیت کرسی‌های نظریه‌پردازی بهره جست.

اهداف یادگیری

- از خواننده انتظار می‌رود، پس از مطالعه این فصل قادر باشد:
- مفاهیم پایه در تئوری سازمان‌ها را بشناسد.
 - سازمان و ابعاد مختلف آن را درک کند.
 - اهمیت نظریه در ابعاد مختلف مدیریت ورزشی را بیان کند.
 - کاربرد نظریه در تصمیم‌گیری، نقش‌ها، مهارت‌ها، وظایف و مطالعات را درک نماید.
 - نحوه شکل‌گیری نظریه‌های مدیریت ورزشی را توضیح دهد.

۱-۱ مقدمه

روند شکل‌گیری نظریه‌ها بسیار متنوع و در بعضی مواقع متفاوت بوده است. اما به‌طور معمول نیازها و مشکلات بشری منجر به طرح پرسش‌ها یا شکل‌گیری فرضیه‌هایی شده است که تلاش برای پاسخ به آنها یا آزمودن آنها در شرایط مختلف، زمینه شکل‌گیری نظریه‌ها یا پاسخ‌های کلی به برخی پرسش‌ها را فراهم آورد. در مواردی هم بشر برای پاسخ به پرسش‌های خود، اقدام به تهیه الگو، نما یا استعاره به شرح جدول ۱-۱ نموده است.

جدول ۱-۱. مفاهیم پایه برای طبقه‌بندی نظریه‌ها

ردیف	مفهوم	توضیح
۱	نظریه یا تئوری	توصیفی برای تبیین یا تشریح رابطه علی (علت و معلولی) که بین متغیرها یا ویژگی‌های سازمان وجود دارد. ممکن است به‌صورت مجموعه‌ای مکتوب از بیانیه‌ها و یا گزارش‌های رسمی باشد.
۲	الگو یا مدل	تعداد محدودی از ابعاد مهم یک سازمان را با شکل یا الگویی تشریح می‌کند.
۳	نما یا مد	بیان یک پدیده براساس یک یا دو ویژگی مهم (در اغلب موارد با بهره‌گیری از ویژگی‌های نظریه یا الگو انجام می‌شود)
۴	استعاره	توصیفی از یک پدیده براساس تشبیه و مشابهت با پدیده دیگر بر مبنای دارا بودن وجوه مشترک (مانند تشبیه سازمان به مغز یا ماشین)

با افزایش نظریه‌ها و امکان دسته‌بندی موضوعی آنها، مکاتب شکل گرفتند. در واقع مکاتب به مجموعه نظریه‌هایی اطلاق می‌شود که در رابطه با موضوع یا محوری کلی ارائه شده‌اند. نظریه‌هایی که به واقعیت نزدیک می‌شوند و جنبه تعمیم‌گسترده‌تری را در شرایط مختلف پیدا می‌کنند، تبدیل به اصول می‌شوند و اصولی که به‌عنوان پاسخ قطعی به پرسشی مشخص در همه شرایط به کار می‌روند به‌عنوان قانون شناخته می‌شوند (مانند قانون جاذبه زمین).

از آنجا که این کتاب به مفهوم و ابعاد تئوری‌های سازمان می‌پردازد؛ ابتدا لازم است با مفهوم سازمان و ابعاد و انواع آن و سپس مفهوم تئوری سازمان و در مرحله بعد لزوم بهره‌برداری از این دسته تئوری‌ها در حوزه مدیریت ورزشی آشنا شوید.

۲-۱ سازمان چیست؟

منظور از سازمان پدیده‌ای اجتماعی است که آگاهانه هماهنگ می‌شود و دارای حدود مرز نسبتاً مشخصی برای رسیدن به هدف یا اهدافی خاص می‌باشد (هیکس، سی ری، ۱۳۸۷). اجزای مهم این تعریف در جدول ۲-۱ معرفی شده‌اند.

جدول ۲-۱. اجزای مهم تعریف سازمان

ر	اجزا	توضیح
۱	آگاهانه هماهنگ شده	همکاری کارکنان و مدیریت با شناخت مسئولیت‌ها در سازمان
۲	پدیده اجتماعی	واحدی متشکل از افراد که تأثیر متقابل بر یکدیگر دارند
۳	حد و مرز نسبتاً مشخص	حد و مرزی برای تشخیص عضو از غیر عضو براساس ابعاد و طراحی سازمان
۴	رسیدن به هدف خاص	هر سازمان برای رسیدن به هدف یا اهدافی خاص شکل می‌گیرد.

۱-۲-۱ ابعاد سازمان

ابعاد سازمان بیانگر ویژگی‌های خاص سازمان است و در دو گروه ساختاری (جدول ۳-۱) و محتوایی (جدول ۴-۱) مورد توجه قرار می‌گیرد. ابعاد ساختاری بیانگر ویژگی‌های درونی و روابطی است که بر افراد و گروه‌های فعال در جهت هدف سازمان حاکم است و اختصاص به وظایف، نظام گزارش دهی و امثال آن دارد. ابعاد محتوایی نیز مفاهیم درونی است که به تحلیل اثرات انسانی و محیطی در سازمان توجه دارد.

جدول ۳-۱. ابعاد ساختاری سازمان

ر	ابعاد ساختاری	توضیح
۱	رسمی‌گرایی	روش‌ها، مقررات و سیاست‌های مکتوب برای اجرای برنامه‌ها در سازمان
۲	تخصص‌گرایی	کارها و فعالیت‌هایی که به وظایف جداگانه و تخصصی تقسیم شده باشد
۳	داشتن استاندارد	کارهای مشابه به روش یکسان و همانند اجرا شود (براساس معیار مشخص)
۴	سلسله مراتب اختیارات	هر فرد به چه کسی گزارش دهد و حیطه کنترل و نظارت هر مدیر کدام است؟ (با نمودار)
۵	پیچیدگی	تعداد کارها یا نظام‌های فرعی درون سازمان
۶	تمرکزگرایی	سطح اختیاراتی که قدرت تصمیم‌گیری دارد (براساس تفویض متمرکز یا غیرمتمرکز)
۷	حرفه‌گرایی	براساس سطح تحصیلات رسمی و آموزشی کارکنان
۸	نسبت کارکنان	نسبت به‌کارگیری افراد در وظایف مختلف به مدیریت و...

جدول ۱-۴. ابعاد محتوایی سازمان

ر	ابعاد محتوایی	توضیح
۱	اندازه	بزرگی و کوچکی سازمان براساس تعداد کارکنان، واحدها و ...
۲	فناوری سازمان	شامل عملیات و روش‌های فرآیند تولید در تبدیل داده‌ها به محصول
۳	محیط	عوامل خارج از مرز سازمان همچون: دولت، مشتری، رقبا و ...
۴	راهبردها و هدف‌ها	مقاصد و فنون رقابتی که یک سازمان را از دیگر سازمان‌ها مشخص می‌نماید
۵	فرهنگ سازمان	مجموعه‌ای از ارزش‌ها، باورها، هنجارها و ادراکاتی که منجر به رفتار سازمانی می‌شود.

سازمان به‌طور معمول با پیشوندها یا پسوندهایی به کار برده می‌شود که هر کدام مفهوم خاصی را به شرح جدول ۱-۵ ارائه می‌دهند.

جدول ۱-۵. تعریف اصطلاحات و واژه‌های سازمانی

ر	واژه‌ها	تعریف
۱	طراحی سازمان	ساخت و تغییر در سازمان به منظور نیل به اهداف با تأکید بر جنبه مدیریتی شبیه نقشه برای ساختمان که با نمودار برای سازمان انجام می‌شود
۲	نظریه سازمان	ترتیب مطالعه ساختار و طراحی سازمان و سطح تجزیه و تحلیل آن با کل سازمان یا زیرمجموعه‌های عمده آن و توانایی کل سازمان در جهت دستیابی به اهداف آن
۳	رفتار سازمانی	دیدگاهی خرد به مسائل سازمان، افراد یا گروه‌های مستقل و رفتار آنها در متغیرهایی چون نگرش، بهره‌وری، غیبت، رضایتمندی شغلی و ... دارد.
۴	روانشناسی سازمانی	تبیین رفتار انسان در محدوده سازمانی که با رفتار سازمانی تفاوت دارد و محدود به موضوعات روان‌شناختی است.
۵	بهبود سازمانی	کوششی برنامه‌ریزی شده که تحت نظارت مدیریت عالی سازمان به منظور تأمین سلامت و کارایی در سازمان و با بهره‌گیری از علوم رفتاری میسر می‌شود (تحول و تغییر راهبرد و ساختار)
۶	سازمان‌های یادگیرنده	از طریق خلق و پرورش سریع قابلیت‌های مورد نیاز در موفقیت سازمان، امکان تشخیص نیازهای محیطی و ابزار لازم برای تطبیق خود با آن فراهم می‌شود.
۷	سازمان‌های مجازی	وجود خارجی ندارند و سرمایه‌گذاری در رابطه با محل و ساختمان صورت نمی‌گیرد (از طریق رایانه)
۸	یادگیری سازمانی	بهبود فعالیت‌ها از طریق درک و دانش بهتر (فرآیند اصلاح و حذف خطاها)
۹	کارآفرینی سازمانی	فرآیند شکار فرصت‌ها به وسیله افراد یا سازمان‌ها بدون در نظر گرفتن منابع موجود در اختیار آنها

۲-۲-۱ استعاره‌های سازمانی

استعاره‌ها یا تشبیه‌ها به‌عنوان ابزاری برای شناخت سازمان مورد استفاده قرار می‌گیرند. استعاره‌ها امکان مقایسه جنبه‌های مختلف سازمان را در مقایسه با دیگر پدیده‌ها فراهم می‌کنند. با این‌گونه تشبیه‌ها، تصاویر متعددی از سازمان به دست می‌آید و آنگاه از تکمیل این تصاویر در کنار هم یا روبه‌روی هم سیمای واقعی سازمان را شناسایی می‌نماییم و به این صورت نکات پنهان مانده از نظریه‌های مختلف را آشکار می‌سازیم و به شناخت کامل‌تری خواهیم رسید. تشبیه‌ها، تمثیل‌ها و استعاره‌ها فقط برای درک سازمان به کار نمی‌آیند، بلکه در نوع و اعمال مدیریت نیز مفید می‌باشند. برخی از نمونه‌های استعاره یا تشبیه سازمان در جدول ۱-۶ ارائه شده است.

جدول ۱-۶. نمونه‌هایی از استعاره یا تشبیه‌های سازمانی

ر	سازمان به‌عنوان	توضیح
۱	ماشین	رویه مادی، مکانیکی و ابزارگرایی سازمان به همراه روابط رسمی و خشک تصویر می‌شود.
۲	موجود زنده	سازمان همانند موجود زنده برای بقا به منابعی وابسته و برای آنها و حیات تلاش می‌کند.
۳	مغز	سازمان نظامی تحلیلی‌گر است که اطلاعات را دریافت و با تحلیل آن تصمیم‌گیری می‌کند.
۴	زندان روح	سازمان مجموعه‌ای درگیر فرایندهای درونی و غافل از واقعیت بیرونی است.
۵	ابزار سلطه	سازمان به‌عنوان حاکم به جای خدمت‌گزار بر مردم حکمرانی می‌نماید.
۶	فرهنگ	سازمان در استعاره فرهنگی براساس خواص و ویژگی‌های فرهنگی تحلیل می‌شود.
۷	نظام سیاسی	سازمان‌ها مرکب از جناح‌های قدرتمند داخلی بوده که هرکدام کنترل بر تصمیم‌گیری را دنبال می‌کنند و از تحلیل قدرت و تضاد استفاده می‌کنند.
۸	اثر هنری	سازمان یک پرده نقاشی است که توسط مدیران و نظریه‌پردازان طراحی می‌شود.
۹	سیستم	سازمان به مثابه سیستم تبدیل داده‌ها به ستاده‌ها است که برای بقای خویش به محیط وابسته می‌باشد.
۱۰	چرخه حیات	سازمان‌ها زاده می‌شوند، رشد می‌کنند و سرانجام می‌میرند.
۱۱	یک متن	مبتنی بر نظریه اقتضایی مبنی بر دخالت ارزش‌ها به‌عنوان تحلیل‌های مکانی و زمانی است. سازمان به‌عنوان یک متن است که قرائت‌های گوناگون از آن حاصل می‌شود.

پس از آشنایی مقدماتی با مفهوم سازمان و مفاهیم آن، با توجه به اینکه کتاب حاضر با محوریت تئوری‌های سازمان در حوزه مدیریت ورزشی نگاشته شده است، لازم است به‌طور مختصر با انواع سازمان‌های ورزشی آشنا شویم.

۳-۱ طبقه‌بندی سازمان‌های ورزشی

سازمان ورزشی به هر سازمان یا تشکیلاتی گفته می‌شود که برای اهداف مشخصی در حوزه ورزش فعالیت کند. در واقع در هر سازمان ورزشی، افراد و کارکنان آن برای رسیدن به اهداف سازمانی مشخصی در حوزه ورزش، فعالیت می‌کنند (آگوستا هرناندز، ۱۳۸۶). سازمان‌ها را می‌توان از ابعاد مختلفی به شرح جدول ۷-۱ طبقه‌بندی کرد.

جدول ۷-۱. طبقه‌بندی سازمان‌ها از ابعاد مختلف

ر	طبقه‌بندی	توضیح
۱	جغرافیایی	ملاک سطح پوشش جغرافیایی مانند هیأت استانی، فدراسیون ملی و بین‌المللی است.
۲	وابستگی	خصوصی (انتفاعی، غیرانتفاعی) و عمومی (دولتی، عمومی غیردولتی)
۳	ساختار اجتماعی	ورزش تربیتی، همگانی - تفریحی، قهرمانی و حرفه‌ای
۴	محصول	تولیدی (تولید کالای ملموس مثل پوشاک ورزشی) و خدماتی (مانند آموزش ورزش)

هر سازمان ورزشی دارای دو محیط درونی و بیرونی است.

۱-۳-۱ محیط درونی

فعالیت‌های اداری، کارکنان، اعضا، برنامه‌های ورزشی و امکانات را در برمی‌گیرد. مدیر می‌تواند با آگاهی از سطوح شغلی، مهارت‌ها، قابلیت‌های کارکنان، وظایف و میزان انگیزش، ایجاد ساختاری مناسب با کارکنانی درخور و تجهیزات لازم در آن نقش مؤثر داشته باشد.

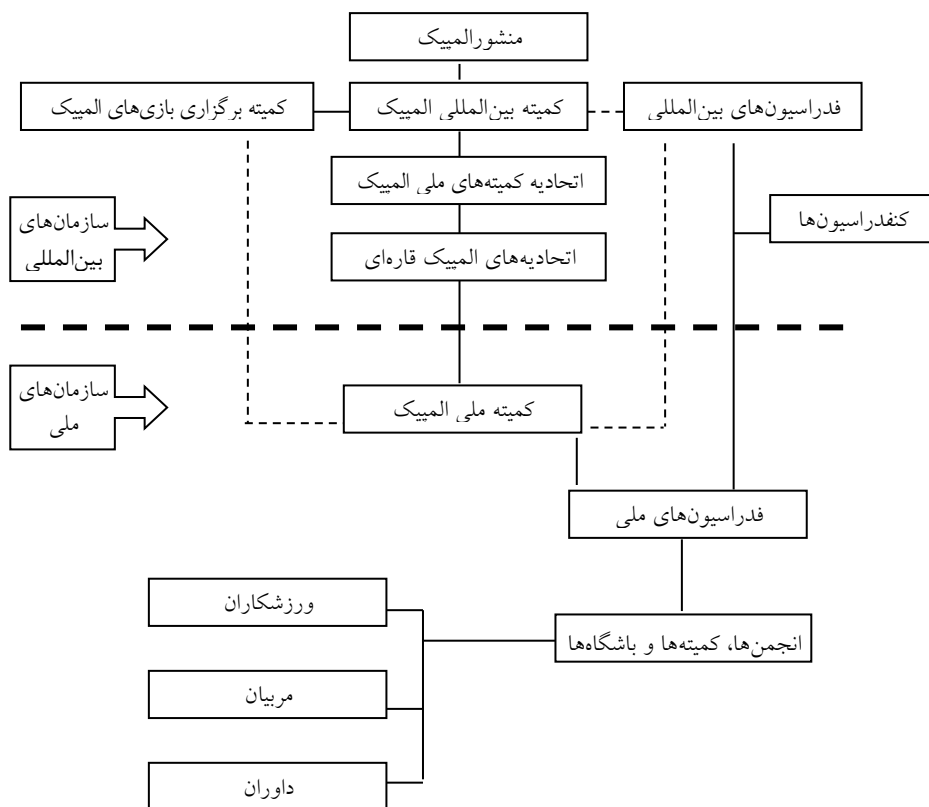
۲-۳-۱ محیط بیرونی

امروزه این محیط برای ورزش، حتی از محیط درونی هم مهم‌تر شده است. این محیط مربوط به خارج از سازمان و شامل شرایط اقتصادی، سیاسی، فرهنگی و اجتماعی رو در روی سازمان ورزشی است. همچنین باید به پیشرفت‌های فنی در ارتباطات و امور اداری، جو سیاسی، ثبات اقتصادی حامیان مالی، وجود ورزش‌های رقیب جذاب، ادراک عمومی از ورزش مربوطه و تمایلات عمومی به آن به عنوان محیط بیرونی توجه کرد. در دنیای در

حال تغییر فعلی که بر سازمان ورزشی نیز اثر دارد، مدیران باید بیاموزند که چگونه این تغییرات را مهار و واکنش مناسب به آنها نشان دهند (آگوستا هرناندز، ۱۳۸۶).

۴-۱ جایگاه سازمان های ورزشی

جایگاه و ارتباطات هر سازمان ورزشی در ارتباط با دیگر سازمان ها معنا و مفهوم پیدا می کند زیرا نیازهای سازمان های ورزشی در ارتباط با دیگر سازمان ها تأمین می شود. لذا هر سازمانی باید درکی حرفه ای از اصول قانونی، تجاری، فنی و سازمانی داشته باشد تا بتواند با دیگر سازمان های مرتبط، ارتباط لازم را برقرار نماید. برای تشخیص جایگاه های سازمان های داخلی و بین المللی ورزشی می توان از نمودار ۱-۱ استفاده کرد.



نمودار ۱-۱. جایگاه سازمان های ورزشی داخلی و بین المللی

منظور از سازمان‌های بین‌المللی ورزشی، سازمان‌هایی است که در سطح بین‌المللی و بین کشورها فعالیت می‌کنند. در جدول ۸-۱ به معرفی برخی از انواع سازمان‌های بین‌المللی ورزشی پرداخته می‌شود.

جدول ۸-۱. معرفی انواع سازمان‌های ورزشی بین‌المللی

ر	انواع سازمان	توضیح
۱	کمیته بین‌المللی المپیک	بالاترین مرجع حل و فصل مسائل غیر فنی بازی‌های المپیک و جنبش المپیک
۲	اتحادیه کمیته‌های ملی المپیک	مجمع متشکل از تمام کمیته‌های ملی المپیک جهان و با نام ANOCs
۳	اتحادیه کمیته‌های المپیک قاره‌ای	مجمع کمیته‌های ملی المپیک قاره‌ای
۴	فدراسیون بین‌المللی	مهم‌ترین نهاد تصمیم‌گیری و مسئول اداره ورزش خود در سراسر جهان به نام IF
۵	اسپورت اکورد	اتحادیه‌ای از فدراسیون‌های بین‌المللی ورزشی جهان که ابتدا نامش GAIFS بود.
۶	فدراسیون بین‌المللی ورزش‌های دانشگاهی	مسئول ورزش دانشگاهی جهان و معروف به فیزو
۷	شورای بین‌المللی ورزش‌های نظامی	مسئول ورزش نظامی جهان و معروف به سیزم
۸	فدراسیون بین‌المللی ورزش مدارس	مسئول ورزش مدارس در سطح جهانی که با نام (ISF) شناخته می‌شود.
۹	انجمن بین‌المللی آمادگی و تناسب ورزشی	مسئول ورزش همگانی در سطح جهانی
۱۰	فدراسیون همبستگی کشورهای اسلامی	مسئول ایجاد همبستگی و برگزاری بازی‌هایی بین کشورهای مسلمان
۱۱	اتحادیه عمومی فدراسیون‌های بین‌المللی ورزشی	مسئول سازماندهی فدراسیون‌های بین‌المللی ورزشی

سازمان‌های ملی ورزشی به سازمان‌هایی اطلاق می‌شود که در درون مرزهای یک کشور و براساس هویت‌های ملی همچون کشوری، استانی، شهری و امثال آن فعالیت می‌کند. در جدول ۹-۱ به معرفی برخی از انواع سازمان‌های ملی ورزشی در ایران پرداخته می‌شود.

جدول ۹-۱. معرفی انواع سازمان های ملی ورزشی

ر	انواع سازمان	توضیح
۱	وزارت ورزش و جوانان	برنامه ریزی و سیاست گذاری کلان ورزش کشور
۲	کمیته ملی المپیک و پارالمپیک	برنامه ریزی و سیاست گذاری و پیگیری امور ورزش قهرمانی
۳	فدراسیون های ملی	نماینده فدراسیون جهانی و مدافع منافع ورزش مربوطه در هر کشور
۴	اداره کل تربیت بدنی آموزش و پرورش	مسئول ورزش وزارت آموزش و پرورش
۵	اداره کل تربیت بدنی وزارت علوم،...	مسئول ورزش وزارت علوم، فناوری و تحقیقات
۶	اداره کل تربیت بدنی دانشگاه آزاد اسلامی	مسئول ورزش دانشگاه آزاد اسلامی
۷	اداره کل تربیت بدنی دانشگاه پیام نور	مسئول ورزش دانشگاه پیام نور
۸	اداره کل تربیت بدنی وزارت بهداشت...	مسئول ورزش وزارت بهداشت و علوم پزشکی
۹	اداره کل تربیت بدنی وزارت کار...	مسئول ورزش وزارت کار، رفاه و تعاون
۱۰	اداره کل تربیت بدنی وزارت نفت	مسئول ورزش وزارت نفت
۱۱	باشگاه های ورزشی	مسئول اداره ورزش در مجموعه تحت پوشش

اصلی ترین نهاد ورزشی که فعالیت های ورزشی از جنبه های آموزش، تمرین، رقابت و امثالهم در آن صورت می گیرد «باشگاه» است. در واقع ورزشکاران در این نهاد تربیت می شوند. از نظر IOC باشگاه ها از ارکان تربیت و معرفی ورزشکاران و رونق المپیک هستند. باشگاه های ورزشی نقش بسیار مهم و مؤثر در عمومی کردن ورزش از یکسو و ارتقای ورزش قهرمانی و حرفه ای از سوی دیگر دارند. باشگاه های ورزشی با ایجاد انگیزه و جذب جوانان به ورزش قهرمانی و تربیت ورزشکار در رشته های مختلف، و همچنین با برگزاری رقابت های ورزشی باعث شور و نشاط در جوامع می شوند. این نهاد ورزشی تأمین کننده ورزشکاران نخبه برای کشورها و عامل رسیدن به افتخارات بین المللی ورزشی می شود که نتایج آن آثار سیاسی، اقتصادی و فرهنگی مناسب را در پی دارد. سازماندهی اصلی ورزش اغلب کشورها از طریق نظام ورزش باشگاهی انجام می شود. این باشگاه ها اعضای وابسته به سازمان های ملی ورزشی هر کشورند (المپیک سولیداریتی، ۱۳۷۴).

۵-۱ مفهوم تئوری سازمان

تئوری سازمان رشته ای است که ساختار و طراحی سازمان را مورد مطالعه قرار می دهد

و به هر دو جنبه تشریحی و تجویزی این رشته پرداخته می‌شود. یعنی تئوری سازمان تشریح می‌کند که سازمان‌ها واقعاً چگونه ساختارمند می‌شوند. همچنین پیشنهادهایی برای چگونگی ایجاد سازمان‌ها و بهبود اثربخشی آنها ارائه می‌دهد (رابینز، ۱۳۹۰).

۱-۶ چرا تئوری سازمان را مطالعه می‌کنیم؟

افراد دلایل مختلفی برای مطالعه تئوری‌های سازمان به‌عنوان موضوعی دشوار و پیچیده دارند. برخی آن را به این دلیل مطالعه می‌کنند که کنجکاو هستند. آنها می‌خواهند بدانند که چه طور می‌شود مانند یک سازمان فکر کرد. آنها می‌خواهند تا جایی که درون فرایندهای سازمانی نفوذ کنند که الگوهای پیچیده سازمانی را برای درک و فهم سازمان، دریابند. برخی دیگر اصولاً تمایل دارند که ذهن خود را مشغول امور و روش‌های بدیع کنند. برای نمونه، گستره تئوری سازمان به علوم مختلف، از جمله علوم انسانی و هنر نیز کشیده می‌شود و به این جهت، چالش‌های ذهنی را در رشته‌های مختلف به وجود می‌آورد. برخی دیگر به این امید به سمت تئوری سازمان روی می‌آورند که این رشته به آنها در اجرای موفق کسب و کار یا اداره مؤثر سازمان‌ها کمک کند (هیچ و کانلیف، ۲۰۰۶: ۳). در جدول ۱-۱۰ برخی از دلایل و کاربردهای مطالعه تئوری‌های سازمان درج شده است.

جدول ۱-۱۰. برخی از کاربردهای تئوری سازمان

کاربرد	توضیح
استراتژی / سازماندهی	برای افزایش ارزش سازمان، باید دانست که چه طور سازماندهی کرد تا به اهداف سازمان رسید.
بازاریابی	برای یک برند سازمانی موفق، باید درک کرد که: "سازمان چیست؟"، "سازمان چه طور باید عمل کند تا تلاش‌هایش به نتیجه برسد؟" و "چگونه برند سازمان از خوشنامی و شهرت مؤثر برخوردار می‌شود؟"
فناوری اطلاعات	اطلاعات جدید جاری در سازمان، بر فرایند و نتایج کار تأثیر دارد؛ لذا اطلاع متخصصان فناوری اطلاعات یا IT از تئوری‌های سازمان کمک می‌کند تا در طراحی و توسعه سیستم‌های اطلاعاتی، با تشخیص نیازهای اطلاعاتی سازمان، بهتر عمل کنند.

ادامه جدول ۱-۱۰. برخی از کاربردهای تئوری سازمان

کاربرد	توضیح
اداره کردن	ایجاد ارتباط مؤثر بین فرایندهای سازمانی با تأمین‌کنندگان، توزیع‌کنندگان و مشتریان یک نیاز و ارزش سازمانی است. تئوری‌های سازمان بر جنبه‌های فرهنگی اجتماعی این ارتباط تأکید دارند.
منابع انسانی	اقدامات مدیران منابع انسانی، از استخدام تا ارائه پاداش، همگی از امور سازمانی است که مبتنی بر تئوری‌های سازمانی می‌باشند. در توسعه و تغییرات سازمانی، تئوری‌های سازمان می‌توانند محتوای لازم برنامه‌های آموزش اجرایی و عملیاتی را فراهم کنند.
ارتباطات	متخصصان ارتباطات سازمانی باید براساس اهداف سازمانی، روش‌های ارتباطی مؤثری را برای بخش‌های مختلف سازمان با یکدیگر و با محیط بیرون طراحی کنند.

اقتباس از هچ و کانلیف (۲۰۰۶)

در مجموع هدف از مطالعه تئوری سازمان این است که دیدگاه شهودی فرد، در خصوص دلایل نوع طراحی سازمان‌ها گسترده و عمیق شود و توان ارائه نظر او براساس تئوری‌های سیستماتیک (اصولی) افزایش یابد (رابینز، ۱۳۹۰). تئوری سازمان مدیران را در طراحی ساختار سازمان و ایجاد تغییرات سازمانی در مواقع لزوم یاری می‌دهد (شکل ۱-۲).



شکل ۱-۲. تئوری‌های سازمان باعث افزایش توانایی مدیران در طراحی و اصلاح ساختار سازمان می‌شود.

۷-۱ چرا مدیران ورزش باید تئوری سازمان را بدانند؟

امروزه صنعت ورزش رشد قابل ملاحظه‌ای داشته است؛ به‌طوری‌که مجله بریتانیایی «ریتیل بیزینس»^۱ با معرفی صنعت ورزش به‌عنوان فعال‌ترین بازار مصرف در دهه ۱۹۸۰ میلادی، پیش‌بینی می‌کند که درآمدهای آن در آینده افزایش قابل ملاحظه‌ای داشته باشد (واحد هوش اقتصادی^۲، ۱۹۹۰: ۶۱). در واقع این پیش‌بینی در قرن حاضر به وقوع پیوسته و صنعت ورزش به‌عنوان یکی از درآمدزاترین صنایع در جهان مورد توجه است.

صنعت ورزش از سازمان‌های بزرگ زیادی تشکیل شده است. این سازمان‌ها طیف گسترده‌ای از سازمان‌های مردمی، خصوصی و سازمان‌های داوطلبانه‌ای را در برمی‌گیرند که کارشان تولید کالا یا ارائه خدمات ورزشی است. بسیاری از این سازمان‌ها هدفشان ایجاد سود برای صاحبانشان است، گروه دیگر که به‌صورت شرکت یا تعاونی تشکیل می‌شوند به دنبال ایجاد سود برای اعضا، سهامداران و مشتریان هستند و برخی دیگر از سازمان‌های ورزشی که به‌صورت داوطلبانه یا غیرانتفاعی فعالیت می‌کنند و به آنها سازمان‌های بخش سوم گفته می‌شود، هدفشان ایجاد منافع اجتماعی و کمک به اعضای داوطلب و یا کمک به سازمان‌هایی است که کارشان عرضه ورزش به جامعه است. برخی دیگر از سازمان‌های ورزشی به مراکز آموزشی وابسته‌اند و کارشان ایجاد فرصت شرکت افراد در فعالیت‌های رقابتی و یا تفریحی به‌عنوان بخشی از مراحل و فعالیت‌های آموزشی آنهاست. همچنین، صنعت ورزش دربردارنده سازمان‌هایی است که مسئول توسعه ورزش حرفه‌ای هستند. این سازمان‌ها با ورزشکاران قرارداد می‌بندند تا در ازای بازی در تیم ورزشی موردنظر سازمان، بتوانند به آنها حق‌الزحمه بدهند. به این ترتیب، رویداد ورزشی موردنظر به تماشاجیان حاضر در رویداد و یا به تلویزیون فروخته می‌شود و در مقابل آن مبالغ قابل ملاحظه‌ای اخذ می‌گردد.

پس ملاحظه می‌شود که سازمان‌های ورزشی بخشی مهم و فراگیر صنعت ورزش هستند. برای افرادی که تمایل دارند که در این صنعت کار کنند، دانش تئوری سازمان لازم است تا بتوانند سازمانی را که در آن کار می‌کنند، به خوبی بشناسند و ساختار و نحوه عملکرد آن را به خوبی درک کنند. برای دانشجویان رشته مدیریت ورزش نیز،

1. Retail Business

2. Economic Intelligence Unit

یکی از دلایل مهم برای مطالعه تئوری سازمان احتمالاً این خواهد بود که روزی آنها نیز در یک سازمان ورزشی شاغل و مدیر خواهند بود. یادگیری نظام‌مند دانش تئوری سازمانی، به آنها کمک خواهد کرد که مشکلات و مسائلی را که در زمان اشتغال یا مدیریت خود در سازمان ورزشی با آن مواجه می‌شوند، بهتر بشناسند و درک کنند. این دانش آنها را یاری می‌دهد تا ساختار مناسبی طراحی کنند، تغییرات موردنیاز سازمان را بهتر مدیریت کنند، سازمان را به شکل بهتری رهبری کنند، فناوری‌های مناسبی را به کار گیرند، تعارضات را رفع کنند، منابع انسانی را مدیریت کنند، و بتوانند به اهداف سازمان دست یابند. در مجموع می‌توان گفت که تئوری سازمان کمک می‌کند که مدیران بهتر مدیریت کنند (اسلک و پرنس^۱، ۲۰۰۶: ۵-۳).

به عبارتی دیگر، شناخت نظریه‌ها در امر تصمیم‌گیری مدیران ورزشی، نقش مهمی دارد و تصمیم‌گیری سرنوشت سازمان‌ها را رقم می‌زند. اگر جریان تصمیم‌گیری بهره‌مند از اطلاعات درست و به موقع همراه با شناخت و کاربرد نظریه‌های مدیریت باشد، سازمان پیشرفت می‌کند.

توسعه ورزش بدون دانش و علم مدیریت ورزشی، امری ناموفق و حداقل کم‌توفیق است. اساس علم مدیریت ورزشی بر پایه نظریه‌هایی است که برآیند و برآمده از تعاملات میان رشته‌ای علوم چون مدیریت، علوم سیاسی، اقتصاد، جامعه‌شناسی، روان‌شناسی و امثال آن می‌باشد. نظریه‌ها و متون مدیریت ورزشی، بر محور هدایت سازمان‌های ورزشی به سوی اهداف شکل گرفته است. این نظریه‌ها به‌عنوان ابزار مدیران ورزش برای تصمیم‌گیری در فرآیندهای برنامه‌ریزی، سازماندهی، امور استخدامی، هدایت و رهبری، کنترل و نظارت کاربرد پیدا می‌کنند.

اهمیت مطالعه نظریه‌های مدیریت ورزشی به این دلیل است که در چارچوب نظریه اقتضایی، همه ادعاهای علم مدیریت ورزشی، به‌عنوان فرضیاتی قلمداد می‌شوند که باید آنها را در یک سازمان ورزشی خاص مورد بررسی قرار داد. زیرا دیگر این باور وجود ندارد که علم مدیریت مجموعه‌ای از قوانین جهان شمول است که همیشه و همه جا کاربرد دارند و قابل تجویز هستند (قاسمی، کشگر و نوربخش، ۱۳۸۹).

انسان و به‌طور خاص مدیران ورزشی، همواره برای شناخت خود و اطراف خود

از ۳ راه اصلی به شرح جدول ۱-۱۱ استفاده می‌کند.

جدول ۱-۱۱. راه‌های شناخت خود و اطراف خود

ر	راه شناخت	توضیح
۱	عرفان	عقل در آن جایی ندارد و شناخت از راه دل یا مجموعه‌ای از ورودی‌ها، تجربه‌های درونی و ذوق‌هایی که شناخت قلبی به وجود می‌آورد.
۲	فلسفه	این راه، مسیر استدلال عقلانی برای شناخت امور می‌باشد.
۳	علم	راهی مبتنی بر تجربه حسی و آزمون‌پذیری فرضیه که هر چیز آزمون‌ناپذیر را غیرعلمی می‌داند.

فلسفه ورزش. فلسفه را می‌توان به عنوان "فرآیند اندیشه" تعریف کرد که در ایجاد باورهای شخصی، ارزش‌ها و کنش‌های افراد، نقش مهمی ایفا می‌کند. فلسفه پرسش‌هایی در حوزه دانش ماورای طبیعت، معرفت‌شناسی، ارزش‌شناسی، اخلاق، زیبایی‌شناسی و منطق را فراهم می‌کند.

در ماورای طبیعت، توصیف تحلیلی ماهیت ورزش و مواردی مثل ارتباط با اشیای بی‌جان چون راکت تنیس مطرح می‌شود. معرفت‌شناسی پاسخ به پرسش‌های در مورد آگاهی است، مانند: "کدام نظریه را می‌شناسم که برای انگیزش کارکنان در شرایط فعلی سازمان مناسب باشد؟" حقیقت، فضیلت، کیفیت، چگونگی عملکرد افراد و اینکه چه باید باشند، از جمله مباحث ارزش‌شناسان است. اخلاق از زیرمجموعه‌های ارزش‌شناسی می‌باشد که به مواردی چون: بازی منصفانه، رفتار نیکو و راستگویی می‌پردازد. دانش زیبایی‌شناسی نیز بخشی از ارزش‌شناسی با تأکید بر کیفیت هنری مانند داوری ژیمناستیک، شیرجه، پاتیناژ هنری و حرکات موزون است. منطق، توان پرسش تحلیلی و فلسفه انتقادی در حوزه مدیریت ورزش را ارتقا می‌دهد. مدیر ورزش دارای فلسفه انتقادی با آگاهی از نظریه‌ها، فرضیه‌ها، فناوری‌ها، سبک‌ها و الگوهای مدیریت، موفق‌تر عمل می‌کند. با تفکر انتقادی، بینش برجسته‌ای درباره مشکلات ورزش به وجود می‌آید (قاسمی و همکاران، ۱۳۸۹).

علم مدیریت ورزش. نظریه‌های علمی از مشاهده و تجربه حاصل می‌شود و در علم، محلی برای عقاید شخصی، سلیقه‌ها و خیال‌پردازی وجود ندارد. به شناخت علمی به این دلیل می‌توان اعتماد کرد که به صورتی عینی به اثبات رسیده است. از آنجایی که

از مدیریت به‌عنوان علم هدایت سازمان‌ها به سوی اهداف سازمان یاد می‌شود، لذا مدیر ورزشی نیز باید با فلسفه، علم و نظریه‌های مدیریت ورزشی آشنا گردد (قاسمی و همکاران، ۱۳۸۹). شناخت علمی، شناختی مبتنی بر آزمایش فرضیه است. با اثبات فرضیه‌های متعدد، نظریه‌ها شکل می‌گیرد که می‌توان آن‌ها را به جامعه وسیع‌تری تعمیم داد. با شناخت فرضیه‌ها و نظریه‌های مختلف مرتبط با مدیریت، می‌توان در این حوزه، رفتاری منطبق بر علم داشت.

نظریه یا تئوری، مجموعه‌ای مرتبط و نظام‌دار از سازه‌ها، مفاهیم، تعاریف و قضایا است که برای تبیین و پیش‌بینی پدیده‌ها از طریق تشخیص روابط بین متغیرها ارائه می‌شود. ما به دو دلیل به شرح جدول ۱-۱۲ نظریه می‌سازیم.

جدول ۱-۱۲. چرا نظریه می‌سازیم؟

ر	دلایل
۱	ساده کردن واقعیت و درک و کنترل بهتر آن
۲	امکان آزمودن درستی برداشت ما از موضوع

نظریه وقتی از نظر عملی مورد قبول قرار خواهد گرفت که توانایی بیان ساده حقایق و سازگاری با واقعیت‌های طبیعت و دانش را داشته باشد. نظریه‌ها، هیچ تضمینی ندارند که آخرین کلام و حقیقت غایی باشند. هریک از آنها ممکن است در آینده تصحیح یا تعدیل یا منسوخ شوند. با این حال نظریه‌های علمی، نوعی توان اطمینان بخشی دارند و در نتیجه عرف اهل علم، به توافق همگانی دست می‌یابند.

با این توضیح مدیران ورزشی که با نظریه‌های مختلف مدیریت و به ویژه مدیریت ورزشی آشنا باشند، در شناخت وضع موجود و تصمیم‌گیری‌های عاقلانه موفق‌تر خواهند بود. آنها با تعمیم‌های مناسب در توصیف، پیش‌بینی و تغییر شرایط توانمندتر از کسانی هستند که با این‌گونه نظریه‌ها آشنایی ندارند (قاسمی و همکاران، ۱۳۸۹).

۸-۱ جایگاه نظریه‌ها در تصمیم‌گیری مدیر ورزشی

شاید به جرأت بتوان گفت که مهم‌ترین ضرورت مطالعه نظریه‌های مدیریت ورزشی،

بهبود تصمیم‌گیری مدیران در سطوح مختلف است. پروفیسور برادی^۱ افراد را در ۴ سطح تصمیم‌گیری و حل مسائل به شرح جدول ۱-۱۳ تقسیم‌بندی می‌کند.

جدول ۱-۱۳. سطوح افراد در تصمیم‌گیری و حل مسائل

ر	سطوح	توضیح
۱	عاطفی	تفکر در کمترین مقدار است و افراد براساس تجارب، احساسات و عاطفه نظر می‌دهند.
۲	واقعی یا اسنادی	مشمول بر جمع‌آوری شواهد مانند آمار، دلایل و مدارک واقعی برای پشتیبانی و تحلیل مسئله است. این سطح متشکل از مدارک و اسناد معمول تا معتبر (پایا و روا) بر پایه تحقیق است.
۳	توضیح نظری	حقایق با نظریه‌های پویا و قابل استفاده بیان می‌شوند.
۴	فلسفی	بالاترین سطح برای پاسخ به پرسش‌ها کلی است. این سطح موقعی بیشترین استفاده را دارد که مشکلات به سادگی حل نشود و علم جواب‌گوی آنها نباشد.

ضمن اینکه تصمیم‌گیری در هر سطح ارزش و اهمیت خاص خود را دارد، اما مدیران ورزش با بهبود سطح تصمیم‌گیری خود، می‌توانند نقش مؤثرتری در بهبود عملکرد سازمان خود داشته باشند. تصمیم‌گیری یک فرآیند است که بخش مهمی از وقت و کار مدیران را شامل شده و طی آن شیوه عمل خاصی برای حل مسئله یا مشکل انتخاب می‌شود. در واقع تصمیم‌گیری یعنی انتخاب یک راه از میان راه‌های مختلف که طی ۶ مرحله صورت می‌گیرد (به شرح جدول ۱-۱۴).

جدول ۱-۱۴. مراحل تصمیم‌گیری

ر	مراحل
۱	مواجهه شدن با مشکل یا مسئله و نیاز به اتخاذ تصمیم
۲	برقراری معیارها یا شاخص‌هایی برای تصمیم‌گیری (بایدها و نبایدها)
۳	فهرست کردن انواع تصمیم‌های ممکن
۴	اولویت دادن به انواع تقسیم‌های ممکن
۵	انتخاب بهترین تصمیم
۶	اجرا و ارزیابی تصمیم اتخاذ شده