

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



دانشگاه فردوسی مشهد  
انتشارات  
۸۷۷

## مدیریت اماکن ورزشی

گیل فرد

ترجمه:

دکتر محمد کشتی‌دار

استاد دانشگاه فردوسی مشهد

عبدالرحمن جامی الاحمدی

سرشناسه: فرد، گیل، ۱۹۶۵ - م.  
 عنوان و نام پدیدآور: مدیریت اماکن ورزشی / گیل فرد؛ ترجمه محمد کشتی‌دار، عبدالرحمن جامی الاحمدی؛ ویراستار علمی مهدی طالب‌پور؛ ویراستار ادبی هانیه اسدپور فعال مشهد.  
 مشخصات نشر: مشهد: دانشگاه فردوسی مشهد، انتشارات، ۱۴۰۲.  
 مشخصات ظاهری: ۶۹۶ ص: مصور.  
 فروست: انتشارات دانشگاه فردوسی مشهد؛ ۸۷۷.  
 شابک: ISBN: 978-964-386-571-9  
 وضعیت فهرست‌نویسی: فیپا.  
 یادداشت: عنوان اصلی: Managing sport facilities, Third edition, [2015]  
 موضوع: ورزش -- تسهیلات -- مدیریت  
 شناسه افزوده: کشتی‌دار، محمد، ۱۳۴۶ - مترجم  
 شناسه افزوده: جامی الاحمدی، عبدالرحمان، ۱۳۶۹ - مترجم  
 شناسه افزوده: طالب‌پور، مهدی، ۱۳۴۸ - ویراستار  
 شناسه افزوده: دانشگاه فردوسی مشهد، انتشارات.  
 رده‌بندی کنگره: GV۴۰۱  
 رده‌بندی دیویی: ۷۲۵/۸۰۴۳  
 شماره کتابشناسی ملی: ۹۱۷۶۱۸۱

## مدیریت اماکن ورزشی

پدیدآورنده: گیل فرد  
 ترجمه: دکتر محمد کشتی‌دار؛ عبدالرحمن جامی الاحمدی  
 ویراستار علمی: دکتر مهدی طالب‌پور  
 ویراستار ادبی: هانیه اسدپور فعال مشهد  
 مشخصات: وزیری، ۱۵۰ نسخه، چاپ اول، بهار ۱۴۰۲  
 چاپ و صحافی: چاپخانه دقت  
 بها: ۴,۲۰۰,۰۰۰ ریال  
 حق چاپ برای انتشارات دانشگاه فردوسی مشهد محفوظ است.



### مراکز پخش:

فروشگاه و نمایشگاه کتاب پردیس: مشهد، میدان آزادی، دانشگاه فردوسی مشهد، جنب سلف یاس  
 تلفن: ۳۸۸۰۲۶۶۶ - ۳۸۸۳۳۷۲۷ (۰۵۱)  
 مؤسسه کتابیران: تهران، میدان انقلاب، خیابان کارگر جنوبی، بین روانمهر و وحید نظری، بن‌بست  
 گشتاسب، پلاک ۸ تلفن: ۶۶۴۸۴۷۱۵ (۰۲۱)  
 مؤسسه دانشوران: تهران، خیابان انقلاب، خیابان منیری جاوید (اردیبهشت) نبش خیابان نظری، شماره ۱۴۲  
 تلفنکس: ۶۶۴۰۰۲۲۰ - ۶۶۴۰۰۱۴۴ (۰۲۱)

<http://press.um.ac.ir>

Email: [press@um.ac.ir](mailto:press@um.ac.ir)

## فهرست مطالب

۹	سخن مترجمان
۱۰	پیشگفتار
۱۱	هدف این کتاب
۱۳	چگونگی سازمان‌دهی این کتاب
۱۵	نحوه استفاده از این کتاب
۱۶	به‌روزرسانی‌های این ویرایش
۱۷	نکاتی برای دانشجویان
۲۰	تشکر مؤلف

### بخش ۱: مقدمه‌ای بر مدیریت اماکن ورزشی

۲۳	فصل ۱. تاریخچه و آینده اماکن عمومی و ورزشی
۲۹	اماکن در دوران باستان
۳۹	مدیریت اماکن از دوران باستان تا دوران نوین
۴۲	سیر تکاملی اماکن دانشگاهی و حرفه‌ای
۵۰	تمرکز بر اماکن
۵۹	مپل لیف گاردنز
۶۱	آینده اماکن ورزشی
۶۶	گرایش‌های تأثیرگذار بر اماکن آینده
۶۹	خلاصه
۶۹	سؤالات مبحث و فعالیت‌ها

### فصل ۲. مدیریت اماکن

۷۱	مدیریت اماکن چیست؟
۷۳	برنامه‌ریزی
۹۰	اهداف و مقاصد
۹۱	سازمان‌دهی
۹۶	اجرا

۱۰۰.....	کنترل
۱۰۱.....	خلاصه
۱۰۱.....	سؤالات مبحث و فعالیت‌ها
<b>فصل ۳. نظریات مدیریت و منابع انسانی</b>	
۱۰۲.....	نظریات مدیریت
۱۰۵.....	شکست تحقیقات مدیریت
۱۰۸.....	ارتباطات
۱۰۹.....	رایانه در خدمت مدیریت اماکن
۱۱۰.....	راهبردهای مدیریتی ساده
۱۱۲.....	رهبری
۱۱۴.....	پرونده‌سازی
۱۱۹.....	مشاغل اماکن ورزشی
۱۲۶.....	مدیریت کارکنان
۱۳۵.....	ارزیابی کارکنان
۱۳۷.....	مسائل قانونی
۱۴۰.....	سند معلولان آمریکا (ADA)
۱۴۵.....	پرداخت غرامت به کارگران
۱۴۵.....	آزار جنسی
۱۴۷.....	خلاصه
۱۴۹.....	سؤالات مبحث و فعالیت‌ها
۱۵۰.....	

**بخش ۲: توسعه اماکن**

<b>فصل ۴. برنامه‌ریزی اماکن</b>	
۱۵۳.....	اصول برنامه‌ریزی
۱۵۶.....	حمایت اجتماعی
۱۶۵.....	انواع اماکن
۱۷۵.....	مطالعات امکان‌سنجی
۱۸۴.....	امور مالی اماکن
۱۹۶.....	خلاصه
۱۹۶.....	سؤالات مبحث و فعالیت‌ها
۱۹۷.....	

**فصل ۵. طراحی و سایت اماکن**..... ۱۹۸

محل سایت	۲۰۱
برنامه‌ریزی سایت	۲۰۲
اندازه	۲۰۴
سایت‌های بالقوه	۲۰۶
ملاحظات سایت	۲۰۹
موقعیت	۲۱۰
منطقه‌بندی و دیگر قوانین	۲۱۱
نیازهای کاربران	۲۱۱
تأثیرات اجتماعی	۲۱۲
ملاحظات زمینی و محیط‌زیستی	۲۱۲
آزمایش خاک	۲۱۵
هزینه‌های سایت	۲۱۹
انتخاب سایت	۲۲۵
طراحی اماکن	۲۲۸
اماکن فرعی	۲۳۱
خلاصه	۲۴۲
سؤالات مبحث و فعالیت‌ها	۲۴۲

**فصل ۶. ساخت اماکن**..... ۲۴۳

فازهای برنامه‌ریزی	۲۴۶
سازندگان	۲۴۷
عناصر ساخت	۲۵۹
اجزای بیرونی	۲۶۳
اجزای داخلی	۲۷۳
ترمیم و بازسازی	۲۸۰
هزینه‌های پروژه	۲۸۳
تکمیل و تحلیل پروژه	۲۸۷
خلاصه	۲۹۰
سؤالات مبحث و فعالیت‌ها	۲۹۱

بخش ۳: سیستم‌ها و عملیات اماکن

۲۹۵.....	<b>فصل ۷. سیستم‌های اماکن</b>
۳۰۶.....	سیستم‌های انرژی
۳۱۳.....	مصرف انرژی
۳۱۵.....	لوله‌کشی
۳۲۰.....	سیستم‌های داخلی
۳۲۷.....	سیستم‌های جابه‌جایی افراد
۳۲۹.....	سیستم‌های بیرونی
۳۳۲.....	سیستم پارکینگ
۳۳۵.....	ترکیب سیستم‌های درونی و بیرونی
۳۳۵.....	سیستم‌های امنیتی
۳۳۸.....	خلاصه
۳۳۹.....	سؤالات مبحث و فعالیت‌ها
۳۴۰.....	<b>فصل ۸. عملیات اماکن</b>
۳۴۲.....	مدیریت فضا
۳۴۴.....	مدیریت چندین سالن
۳۵۹.....	ساخت زمین چمن
۳۶۳.....	زمین‌های فوتبال
۳۸۲.....	خلاصه
۳۸۲.....	سؤالات مبحث و فعالیت‌ها
۳۸۴.....	<b>فصل ۹. نگهداری اماکن</b>
۳۸۷.....	برنامه نگهداری و تعمیرات
۴۰۰.....	مدیریت تعمیر اماکن
۴۱۳.....	خلاصه
۴۱۳.....	سؤالات مبحث و فعالیت‌ها
۴۱۵.....	<b>فصل ۱۰. مدیریت اماکن سبز</b>
۴۲۱.....	نیاز به راهبردهای سبز
۴۳۱.....	منابع انرژی جایگزین

۴۳۳.....	حفظ آب.....
۴۳۵.....	بام باغچه.....
۴۳۶.....	راهکارهای حمل و نقل.....
۴۳۶.....	کمک‌های فناوری.....
۴۴۲.....	خلاصه.....
۴۴۲.....	سؤالات مبحث و فعالیت‌ها.....

#### بخش ۴: مدیریت اجرایی اماکن

۴۴۵.....	<b>فصل ۱۱. بازاریابی و فروش.....</b>
۴۴۸.....	مفاهیم بازاریابی.....
۴۵۹.....	فرایند بازاریابی.....
۴۶۸.....	بازاریابی مجموعه.....
۴۷۸.....	روش‌های بلیت‌فروشی.....
۴۸۲.....	حقوق تجاری.....
۴۸۹.....	خلاصه.....
۴۹۰.....	سؤالات مبحث و فعالیت‌ها.....

۴۹۱.....	<b>فصل ۱۲. امور مالی و بودجه.....</b>
۴۹۳.....	مفاهیم مالی.....
۵۰۱.....	تحلیل مالی.....
۵۱۸.....	تأمین مالی مجموعه جدید.....
۵۳۳.....	خلاصه.....
۵۳۴.....	سؤالات مبحث و فعالیت‌ها.....

۵۳۵.....	<b>فصل ۱۳. مسئولیت‌های قانونی.....</b>
۵۳۷.....	قانون پایه.....
۵۴۴.....	مدیریت ریسک و بیمه.....
۵۵۷.....	قانون اساسی.....
۵۶۲.....	تبعیت از ADA.....
۵۶۷.....	سیگار و الکل.....
۵۶۹.....	خلاصه.....
۵۷۰.....	سؤالات مبحث و فعالیت‌ها.....

بخش ۵: مدیریت رویداد و فعالیت

۵۷۳.....	فصل ۱۴. اجرای طرح امنیتی.....
۵۷۶.....	امنیت چیست؟.....
۵۸۸.....	مدیریت جمعیت.....
۶۰۰.....	برنامه ریزی بحران.....
۶۰۴.....	خلاصه.....
۶۰۵.....	سؤالات مبحث و فعالیت ها.....
۶۰۶.....	فصل ۱۵. آماده سازی اماکن و مدیریت رویداد.....
۶۱۰.....	بازبینی برنامه ریزی.....
۶۱۳.....	ساختار سازمانی.....
۶۲۱.....	مدیریت ریسک.....
۶۲۲.....	بازاریابی.....
۶۲۴.....	رزرو و برنامه ریزی زمانی.....
۶۲۶.....	اماکن.....
۶۴۰.....	الکل.....
۶۴۲.....	مسائل حین رویداد.....
۶۴۳.....	تحلیل پس از رویداد.....
۶۵۳.....	تحلیل مجموعه.....
۶۶۲.....	خلاصه.....
۶۶۳.....	سؤالات مبحث و فعالیت ها.....
۶۶۵.....	واژه نامه.....
۶۷۸.....	منابع.....
۶۹۳.....	نمایه.....



## سخن مترجمان

هر جامعه به فراخور نیازهای زیستی خود باید در مسیر رشد و توسعه گام بردارد. ورزش در طی دهه‌های اخیر در سرتاسر دنیا توجه مخاطبان بسیاری را به خود معطوف کرده است. جوامع بشری روزبه‌روز بیشتر به اهمیت ورزش و کارکردهای مثبت آن پی می‌برند و همین امر موجب شده است تا برنامه‌ریزی‌های جوامع به گونه‌ای شکل بگیرند که در آنها ورزش به یک اولویت تبدیل شده باشد. یکی از جنبه‌های مهم توسعه‌ای ورزش، ایجاد اماکن و امکانات مناسب فعالیت‌های ورزشی است. از این رو، در سرتاسر دنیا اماکن ورزشی مختلف و متنوعی ساخته می‌شوند. برنامه‌ریزی برای ساخت اماکن به دو عامل مهم نیازها و خواسته‌های مخاطبان و شرایط موجود بستگی دارد. نیازها و خواسته‌های مخاطبان در دو بخش قابل پیگیری و بررسی است: نخست، تکامل خواسته‌های گذشته و دوم، شکل‌گیری خواسته‌های جدید. از دیرباز بنیاد رشته‌های ورزشی مختلفی در ایران نهاده شده و برای بسیاری از آنان اماکن ورزشی تأسیس شده است. با این حال، بسیاری از این اماکن متناسب با نیازها و استانداردهای موجود به‌روزرسانی نشده‌اند و از طرف دیگر، برای بسیاری از خواسته‌های جدید و نوظهور بازار ورزشی هنوز چاره‌اندیشی مناسبی صورت نگرفته است. از طرف دیگر، بحث مربوط به شرایط حاکم بر هر جامعه نیز بر شکل‌گیری و تأسیس اماکن تأثیر بسزایی دارد که نمونه‌های مختلفی از تأثیر شرایط مختلف بر احداث اماکن در این کتاب ذکر شده است.

با توجه به اینکه گام برداشتن در مسیر رشد و توسعه نیازمند به کارگیری دانش روز است، سعی شده است تا با انتخاب این کتاب جدیدترین دانش مربوط به مدیریت اماکن ورزشی در اختیار مخاطبان قرار بگیرد. پروفیسور گیل فرد از اساتید صاحب‌نام و خیره در حوزه مدیریت اماکن ورزشی است. این کتاب ویراست سوم کتاب مدیریت اماکن ورزشی است که در نگارش آن از آرا و نظریات خبرگان مدیریت اماکن ورزشی استفاده شده و به بسیاری از نیازهای و پرسش‌های مرتبط با حوزه مدیریت اماکن ورزشی در آن پاسخ داده شده است. امید است تا با مطالعه این کتاب، نگرشی علمی و استاندارد به مدیریت اماکن ورزشی شکل گیرد.

## پیشگفتار

تقریباً همه ما خاطراتی از یک تجربه مرتبط با ورزش داریم. این تجربه می‌تواند مربوط به اولین بازی که به عنوان تماشاگر دیدیم، اولین درخواستمان برای یادگیری نوشتن بازیکن روی توپ یا حتی خوردن اولین هات‌داگمان در بالکن ورزشگاه باشد. شاید صندلی‌های مملو از جمعیت برای تماشای یک بازی یا گرفتن یک توپ که به وسط هواداران پرت شد یا شرکت در یک مسابقه به‌خاطر یک هدیه خاص تبلیغاتی یادمان بیاید. هر تجربه‌ای که داشته باشیم، قطعاً چیزی بیشتر از فقط یک مجموعه ورزشی در آن دخیل است.

برای برخی افراد که در گذشته به اماکن مراجعه می‌کردند، تماشای یک تصویر تلویزیونی می‌تواند برای آن‌ها مشابه یک خاطره مذهبی باشد. مسافران زیادی هستند که بازدید از یک مجموعه ورزشی معروف را در صدر فهرست بازدیدهای خود قرار می‌دهند و خیلی از مجموعه‌های ورزشی تورهایی برای هواداران وفادار ترتیب می‌دهند تا بتوانند وارد زمین مسابقه شوند یا از رخت‌کن‌هایی که توسط بازیکنان معروف استفاده شده‌اند، دیدن کنند. برخی دیگر روی این تمرکز دارند که چگونه جمعیت و ترافیک را در کوتاه‌ترین زمان ممکن هدایت کنند یا به فکر تابلوها، صداها و بوهایی هستند که باعث ماندگارتر شدن یک رویداد می‌شوند. در مورد مجموعه‌های ورزشی کوچک‌تر همچون باشگاه‌های تندرستی، افراد ممکن است فقط به فکر راحتی و گستره خدمات ارائه‌شده باشند. همچنین حضور در یک باشگاه تندرستی موردعلاقه، شامل تلاش برای کسب برتری یا شکوه ورزشی است. علاوه بر دلایلی که وجود دارند، مجموعه‌های ورزشی نقش مهمی در زندگی افراد دارند. تجربه مجموعه ورزشی برای کسانی که مجموعه‌های ورزشی را اداره می‌کنند، بسیار متفاوت است. افراد اندکی کارهای عظیمی را درک می‌کنند که برای توسعه و عملیاتی‌سازی چنین مجموعه‌هایی لازم هستند. برای مثال، چقدر دستمال توالی باید برای هزار باب توالی سفارش داده شود؟ اگر هفتاد هزار نفر تماشاگر برای یک بازی به استادیوم بیایند، چقدر باید هات‌داگ تدارک دیده شود؟ اگر فشار آب مجموعه افت کرد، چه باید کرد؟ اگر در طول یک رویداد ورزشی، برق قطع شد، مانند موردی که در سوپر باول ۲۰۱۳ اتفاق افتاد، چه باید کرد؟ اگر توفان یا یک فاجعه طبیعی، زمین بازی را به هم ریخت یا خراب کرد، چه باید کرد؟ چگونه می‌توان یک روز در مجموعه کنسرت راک و روز بعد مسابقه ماشین‌های گول‌آسا را برگزار کرد؟ چگونه می‌توان زمین ورزشگاه را از حاکی روی یخ به بسکتبال تنها در عرض ۳ ساعت تغییر داد بدون اینکه به یخ آسیبی وارد شود؟ چگونه هواداران شلوغ و یا مشتری‌های عصبانی را باید کنترل کرد؟ چگونه باید ۶۰۰ نفر نیروی پاره‌وقت شامل نگهبان‌ها، حراست، غرفه‌دارها، بلیت‌فروش‌ها و نیروهای امنیتی را استخدام کرد؟ اگر مجموعه ورزشی دچار مشکل مالی شود، چه اتفاقی می‌افتد؟ این‌ها تنها بخشی از سؤالاتی هستند که به‌صورت روزانه پیش‌روی مدیر مجموعه ورزشی قرار می‌گیرند.

## هدف این کتاب

این کتاب نشان می‌دهد که چطور می‌توان یک مجموعه ورزشی را به صورت اثربخش مدیریت کرد. هر چند این متن روی مجموعه‌های ورزشی تمرکز دارد، اما بخش زیادی از مطالب آن را می‌توان در مورد هر مجموعه یا مکان عمومی دیگری مانند سالن‌های تئاتر یا موسیقی، کنسرت‌ها، مراکز همایش و ورزشگاه‌ها یا استادیوم‌های دبیرستانی یا کالجی به کار برد. مجموعه‌ها یا اماکن عمومی می‌توانند شامل سالن‌های بولینگ، باشگاه‌های تندرستی، مجموعه‌های ورزشی چندمنظوره، پارک‌ها و مراکز تفریحی و دیگر محیط‌های طبیعی یا ساخت انسان باشند.

این کتاب که برای دانشجویان مدیریت اماکن ورزشی و نیز کارشناسانی که از قبل در این حوزه فعالیت می‌کنند نوشته شده است، یک مبنای علمی جامع در زمینه اماکن ورزشی ارائه می‌کند. در ابتدا یک بحث در سطح مقدماتی برای افرادی ارائه شده است که هرگز مدیریت اماکن ورزشی را مطالعه نکرده‌اند. بنابراین بعد از خواندن این کتاب، دانشجویان مبتدی از ضرورت اولیه به کارگیری مهارت‌های بنیادین در مدیریت اماکن آگاهی می‌یابند. بررسی‌های عمیق‌تر، مثال‌هایی از دنیای واقعی و ارزیابی دقیق مسائل مختلف مدیریت اماکن نیز ارائه می‌شوند تا درک بیشتری ایجاد شود و آگاهی به دست آمده برای کارشناسان فعال در این صنعت، قابلیت کاربرد داشته باشد. برخی از مسائل مدیریت اماکن بحث‌شده در این کتاب عبارت‌اند از: تعمیر و نگهداری پیشگیرانه، برنامه‌ریزی مجموعه، مدیریت سیستم‌های رویداد، مدیریت بلیت‌فروشی، مدیریت ساختمان‌ها و زمین‌ها، مدیریت سیستم‌ها، بازاریابی، امور مالی و مدیریت کارکنان. خوانندگان می‌توانند درک کنند که این حوزه چقدر پیچیده است و چرا حتی با وجود اینکه مدیران مجموعه ساعات طولانی کار می‌کنند، این حوزه یکی از لذت‌بخش‌ترین مشاغل در حوزه صنعت ورزش و سایر صنایع محسوب می‌شود.

هر مجموعه ورزشی (و ساختار مدیریتی آن) متفاوت است. برخی مجموعه‌های ورزشی برای تمام تصمیم‌گیری‌ها مربوط به طراحی و جذب سرمایه تا جابه‌جایی روزانه زباله‌ها به یک مالک متکی هستند. در بقیه مجموعه‌ها، به خصوص مجموعه‌های بزرگ، افراد مختلفی با قابلیت‌های متفاوت به کار گرفته می‌شوند: یک مشاور مالی که راهبرد تأمین بودجه را تدوین می‌کند، یک مدیر ساخت‌وساز که در طول پروژه‌های ساخت‌وساز فعالیت دارد، یک مدیر مجموعه که به امور مالی اماکن رسیدگی می‌کند و یک شرکت پیمانکار بیرونی که خدمات امنیتی و غرفه‌داری را ارائه می‌دهد.

اکثر متن‌های مربوط به مدیریت اماکن صرفاً روی ایمنی، بازاریابی، ساخت‌وساز یا مدیریت رویداد تمرکز دارند. آن‌ها نمی‌توانند مجموعه این رشته‌ها و حوزه‌های مهم را در یک متن جامع تلفیق کنند و به ندرت

موضوعات مهم دیگری همچون تاریخچه مجموعه‌های ورزشی، انواع سیستم‌های فعال در یک ساختمان و روش‌هایی که ساختمان‌ها و سازه‌ها عملاً ساخته و مدیریت می‌شوند را تحت پوشش قرار دهند. این کتاب تلاش می‌کند مدیریت اماکن ورزشی را به شکلی جامع بررسی کند تا هم چشم‌اندازهای آموزشی از طریق تحقیقات گسترده و هم مسائل حرفه‌ای این صنعت را براساس اتفاقاتی بررسی کند که در پشت صحنه مجموعه‌های ورزشی روی می‌دهند.

طی چند سال گذشته، نیاز به ساخت مجموعه‌های ورزشی بزرگ و پیشرفته افزایش یافته است. این اماکن نیازهای عملیاتی و مدیریتی پیچیده‌تری نسبت به گذشته دارند. بنابراین نیاز به یک متن جامع مدیریت اماکن ورزشی به‌خوبی احساس می‌شود. به همین روش، مجموعه‌های مرتبط با تندرستی، تفریحی و ورزشی، فرصت‌های شغلی زیادی را فراهم می‌کنند که می‌توانند شامل مسائل خاصی نیز باشند، از جمله نحوه ایجاد یک طرح تجاری برای مجموعه، استفاده از اثربخش‌ترین منابع مالی برای افزایش بودجه موردنیاز، نحوه کنترل هزینه‌ها از طریق تعمیر و نگهداری پیشگیرانه، نحوه برنامه‌ریزی رویدادها و تاریخ رزرو آن‌ها، استفاده از روش‌های حداکثری دوستدار محیط‌زیست و نحوه بازاریابی جایگاه‌های لوکس و ویژه برای حداکثرسازی درآمد. بعد از خواندن این کتاب، مدیران کنونی یا آینده مجموعه‌های ورزشی می‌توانند در واکنش به چالش‌های جدید، در موقعیت بهتری قرار بگیرند.

## چگونگی سازمان‌دهی این کتاب

بعد از ارائه یک مرور کلی در مورد مجموعه‌های ورزشی طی دوره‌های مختلف، این کتاب روی آنچه که در مدیریت اماکن وجود دارد و نیز روی مسئولیت اصلی مدیر مجموعه تمرکز می‌کند: جذب نیرو برای مجموعه جهت انجام کارها. این کتاب خواننده را با مبانی توسعه و مدیریت یک مجموعه ورزشی آشنا می‌کند. سپس به سراغ مسائل مربوط به اجرای برنامه‌ها و مدیریت کارکنان می‌رود. در نهایت، بررسی می‌کند برای ایجاد یک رویداد با کیفیت بالا در یک مجموعه ورزشی، به چه چیزهایی نیاز است.

این کتاب در پنج بخش سازمان‌دهی شده است. بخش ۱ صنعت مجموعه ورزشی را معرفی می‌کند و یک چشم‌انداز خلاصه تاریخی را ارائه می‌دهد که روی روند تکامل مجموعه‌های ورزشی طی سالیان متمادی تمرکز دارد. سپس به نقش مدیران مجموعه ورزشی و نگرانی‌ها و دغدغه‌های مختلف پیش‌رویشان می‌پردازد. مدیران مجموعه‌های ورزشی باید اهداف خود را از طریق نیروهایشان محقق کنند. از این رو، در ادامه این بخش به هنر ارتباط و رهبری مدیریتی اثربخش پرداخته می‌شود.

بخش ۲ فرایند پیچیده ساخت و تأمین مالی یک مجموعه را تحلیل می‌کند و به مباحثی همچون اعتبار مطالعات امکان‌سنجی، نحوه انتخاب محل سایت و نحوه برخورد با مسائل و تأثیرات زیست‌محیطی می‌پردازد. این بخش با تحلیل دقیقی از فرایند اولیه برنامه‌ریزی یک مجموعه ادامه می‌یابد و بعد روی این بحث می‌کند که چگونه می‌توان حمایت مالی و سیاسی را کسب کرد و نیز درباره امکان ساخت انواع مختلف مجموعه‌ها و ورزشگاه‌ها بحث می‌کند. در ادامه روی فرایند ساخت مجموعه ورزشی بحث می‌شود و تحلیلی از نحوه توسعه یک طرح و نقشه سایت ارائه می‌گردد تا از منابع موجود حداکثر بهره‌برداری صورت بگیرد. بخش ۲ با تحلیل کلی فرایند ساخت و ساز به پایان می‌رسد.

بعد از ساخت یک مجموعه، عملیاتی شدن آن اهمیت دارد. بخش ۳ به عملیات درونی و بیرونی مجموعه‌های ورزشی و موضوعاتی همچون تعمیر و نگهداری و میزبانی می‌پردازد. بخش ۳ شامل مدیریت سیستم‌ها، تأکید روی سیستم‌های اصلی مانند زیرساخت مجموعه (گرمایش، سرمایش و تهویه مطبوع)، مدیریت انرژی، مدیریت پسماند و همه سیستم‌های داخلی می‌شود. اکثر متون مدیریت اماکن این موضوعات را نادیده می‌گیرند، اما این متن توجه خاصی به برخی از پیچیده‌ترین دستگاه‌هایی دارد که برای ورزش ضروری هستند، از جمله ساختمان و تعمیر و نگهداری زمین چمن. بخش ۳ با مرور راهکارهای سبز که مجموعه‌های ورزشی رعایت می‌کنند، به پایان می‌رسد.

بخش ۴ به بخشی از حوزه‌های مدیریتی اساسی می‌پردازد که مدیر مجموعه باید بر آن‌ها نظارت داشته باشد،

از جمله بازاریابی، امور مالی، مسائل قانونی، مدیریت ریسک و نحوه عملیاتی سازی واقعی مجموعه. مدیران باید بدانند چطور مجموعه خود را به صورت اثربخش مدیریت کنند، از یک بودجه تبعیت نمایند، الزامات قانونی را محقق سازند و مدیریت کل مجموعه را به نحوی انجام دهند که نتایج مطلوبی براساس رسالت یا اهداف مجموعه به همراه داشته باشد. مدیران مجموعه مسئولیت‌های مهمی در این مورد دارند و این بخش به برخی از حوزه‌های کلیدی تحت نظارت آن‌ها می‌پردازد.

بخش ۵ شامل جزئیات گام به گام در مورد نحوه عقد قرارداد و اجرای برنامه‌ها و بررسی فرایند اجرای عملی یک برنامه در مجموعه ورزشی در طی این رویدادهاست. این بخش نه تنها مربوط به آمادگی پیش از رویداد است، بلکه کارهایی که مدیریت باید در حین و بعد از رویداد انجام دهد را نیز شامل می‌شود.

## نحوه استفاده از این کتاب

این کتاب به گونه‌ای سازمان‌دهی شده است که با به کارگیری عناصر مختلف، مفاهیم را انتقال دهد. هر فصل شامل یک فهرست از اهداف خاص، یک مرور کلی فصل، یک خلاصه فصل و سؤالات و فعالیت‌هاست. همچنین بخش‌های تمرکز روی مجموعه ورزشی نیز گنجانده شده است که نکاتی را در مورد مجموعه‌های ورزشی خاص مطرح می‌کند، در خصوص راهبردهای آنها برای موفقیت بحث می‌کند و همچنین برای مسائل پشت‌صحنه راهکارهای خاصی ارائه می‌دهد تا مدیر مجموعه موفقیت بیشتری کسب کند. همه این عناصر در کنار یکدیگر به ایجاد یک تصویر کامل و جامع از مدیریت مجموعه ورزشی منجر می‌شود.

## به روزرسانی های این ویرایش

من از حمایت هایی که پس از نگارش دو ویرایش اول این کتاب دریافت کردم، بسیار خرسند هستم. احتمالاً بهترین واکنش از طرف خود مدیران مجموعه های ورزشی بوده است، کسانی که به من گفتند این متن اولین کتابی است که خوانده و توانسته اند اساس آنچه که برای یک مدیر مجموعه ورزشی لازم است را دریابند. وقتی با این سؤال روبه رو شدم که چطور می توانم این کتاب را که در بیش از صد دانشگاه تدریس می شود و به چندین زبان ترجمه شده است بهبود بیشتری ببخشم، متوجه شدم که باید فراتر از چهارچوب ها و محدودیت ها فکر کنم. هنگامی که مدیریت اماکن ورزشی تدریس می کنم، به صورت معمول نیمی از کلاس را به همین کتاب و بقیه کلاس را به کار روی پروژه ها، گوش کردن به صحبت مهمانان و بازدید از مجموعه ها اختصاص می دهم. چون بازدید از یک مجموعه در چهارچوب متن یک کتاب ممکن نیست، من احساس می کنم بهترین کار بعدی که می توانم بکنم این است که مجموعه های ورزشی را به ذهن خواننده بیاورم. بخش های تمرکز روی مجموعه ورزشی توانسته اند مجموعه های ورزشی بزرگ را معرفی کنند؛ بخش هایی که در زمان نگارش ویراست دوم تا ویراست سوم ساخته شده اند، مانند استادیوم یانکی و استادیوم ای تی اند تی. همچنین، هر فصل با یک مقدمه از مدیر این صنعت شروع می شود که تأکید می کند چه مطالبی در این فصل مطرح می شوند و خود او به صورت روزانه از آن ها استفاده می کند. این مقدمه ها که شامل بحث در مورد ساختار مجموعه های ورزشی و نحوه برنامه ریزی مجموعه و توسعه آن است، عوامل مختلفی را برای کسانی که در خود مجموعه کار می کنند، مطرح می کند. این مطالب، خواننده را تشویق می کند در مورد نحوه به کارگیری دانش در محیط کار، کنکاش بیشتری داشته باشد. در نهایت، من خیلی خوشحالم که یک فصل در مورد مجموعه های ورزشی سبز اضافه شده است. هر چند روند ساخت مجموعه های ورزشی سبز از حدود ده سال قبل شروع شده است، اما جریان اصلی اوج آن مربوط به چهار یا پنج سال اخیر است و همین نیز در این فصل مطرح شده است.

یکی از مزایای کلیدی ویرایش سوم، مطالب فرعی آموزشی است که هم توسط نویسنده و هم توسط ناشر ارائه می شوند. نسخه های جدید این مطالب فرعی برای همه تهیه کنندگان کتاب در دسترس اند و برای هر فصل توسط اسلایدهای پاورپوینت، تقویت می شوند. همچنین، یک ویدئوی بیست دقیقه ای برای ساخت مجموعه ورزشی و نیز مصاحبه های ویدئویی با کارکنان و مدیران ارشد در مجموعه های بزرگ و همین طور راهنمای آموزش دهنده که گزینه های آموزشی ابتکاری ارائه می کند، به علاوه یک بانک تست بزرگ به صورت سؤالات صحیح و غلط و سؤالات امتحان مانند نیز ارائه شده اند. این مطالب آموزشی فرعی در سایت زیر در دسترس اند:

[www.HumanKinetics.com/ManagingSportFacilities](http://www.HumanKinetics.com/ManagingSportFacilities)



## نکاتی برای دانشجویان



کاترین راگایسیس

در پاییز ۲۰۱۰، من تحصیلات کارشناسی خودم را در دانشگاه نیویورک شروع کردم. در شروع رده‌ها، خیلی زود یاد گرفتم که چیزهای خیلی زیادی در مورد صنعت ورزش وجود دارند که هواداران هرگز آن‌ها را مشاهده یا تجربه نمی‌کنند. من با حوزه‌های زیادی در زمینه صنعت ورزش آشنا شدم، اما آنچه که برای من مهم‌تر بود، مدیریت مجموعه ورزشی بود.

در سال دوم دانشگاه، در دوره مدیریت مجموعه ورزشی و دوره حقوق ورزشی پروفیسور فرد ثبت‌نام کردم. اخذ این دو درس به صورت هم‌زمان واقعاً چشمان من را به روی آنچه که در یک مجموعه ورزشی جریان دارد، باز کرد. از ما خواسته شد سؤالاتی مثل این پرسیم که چگونه می‌توان یک استاد یوم مدرن طراحی کرد، در حالی که مسئولیت‌های احتمالی را به یاد داشت و چگونه می‌توان جمعیت را کنترل کرد، در حالی که بتوان هزاران طرفدار را وارد مجموعه کرد. این سؤالات به ما امکان داد بدانیم چه حجمی از کار در اداره یک رویداد و حفظ و نگهداری مجموعه‌های ورزشی انجام می‌شود.

هر ترم، پروفیسور فرد جلسات آموزشی عملی می‌گذاشت و فرصت‌های اشتغال برای دانشجویان فراهم می‌ساخت. یک روز من برای کارآموزی به ورزشگاه رنتچلر معرفی شدم؛ جایی که محل برگزاری مسابقات

فوتبال دانشگاه کانکتیکات بود، استادیومی که در سال ۲۰۰۳ ساخته شده بود و گنجایش سی هزار تماشاچی را داشت. این ورزشگاه که درست در بیرون هارتفورد کانکتیکات واقع است، برای برگزاری رویدادهای ورزشی و سرگرمی و تفریحی در کل سال شهرت دارد. من دوره کارآموزی خودم را در تابستان سال ۲۰۱۲ شروع کردم و به سرعت فهمیدم برای آماده‌سازی یک مجموعه جهت رویدادهای مختلف، به انجام چه میزان کار نیاز است. روزهای کارآموزی من طولانی، اما مملو از وظایف و تکالیفی بود که برای کارهای مختلفی مانند حفظ و نگهداری مجموعه، برگزاری رویداد، مدیریت جمعیت و غیره لازم بود. با پیشرفت کارآموزی‌ام، من مهارت‌های رهبری، ارتباط و سازمان‌دهی خودم را تقویت کردم، درحالی‌که عزم و اراده خودم برای انجام بهترین کارها در ورزشگاه را حفظ می‌کردم. حمایتی که من از دانشگاه نیوهیون و رنچلر دریافت می‌کردم، باعث پیشرفت من می‌شد.

سال آخر تحصیلم توانستم یک بورسیه تحصیلی از طرف انجمن مدیران استادیوم دریافت کنم و در طول کنفرانس سالانه آن‌ها شرکت کنم. من به‌عنوان برنده این بورسیه تحصیلی، به‌عنوان عضو غیررسمی هیئت‌مدیره انتخاب شدم و به تولید ایده‌های جدید و هماهنگی رویدادهایی که بیشتر از چهارصد شرکت‌کننده داشت، پرداختم. شرکت در کنفرانس و آگاهی از اینکه می‌توانم به سازمان‌دهی آن کمک کنم، یک تجربه مهیج بود که به توسعه مهارت‌های من کمک کرد و به من اجازه داد با بسیاری از رهبران صنعتی ارتباط برقرار کنم. چون من قبل از شروع این دوره کارآموزی، دوره مدیریت مجموعه ورزشی را طی کرده بودم، توانستم از آنچه که در کلاس درس یاد گرفته بودم، در دنیای واقعی استفاده کنم. کتابی که به ما آموزش داده شده بود، «مدیریت مجموعه‌های ورزشی»، ویرایش دوم، نوشته گیل فرد بود. بین مجموعه انبوهی از دانش در این کتاب و آموزش‌های عملی استاد، من توانستم مبنای محکمی ایجاد کنم که به من اجازه می‌داد به راحتی بحث‌های مافوق‌های خودم را درک کنم و توانایی تأثیرگذاری روی جلسات با مشتری‌ها در زمان شروع کار را کسب نمایم.

مدیریت مجموعه‌های ورزشی باعث شد دانشجویان با تمام ابعاد صنعت مجموعه ورزشی آشنا شوند و به آن‌ها کمک شود درک بهتری از مدیریت این حوزه داشته باشند. فصول مربوط به طراحی مجموعه، امور مالی، مدیریت جمعیت و مدیریت رویداد، من را قادر ساختند به‌صورت واقعی مفهوم مدیریت مجموعه ورزشی را درک و کارکردهای چنین ساختارهایی را فراتر از یک تماشاگر معمولی مشاهده کنم. اطلاعاتی که در فصول این کتاب مطرح شدند، به‌صورت خاص به من یاد دادند در دوره کارآموزی‌ام عملکرد خوبی داشته باشم و حتی در دیگر حوزه‌ها پیشرفت کنم. این کتاب عالی و مفید باعث شد تمام چیزها در نهایت در زندگی من رنگ واقعیت به خود بگیرند.

من امیدوارم شما هم تمام اطلاعات و آگاهی لازمی که من از کتاب مدیریت مجموعه‌های ورزشی کسب

کردم را به دست آورید. به علاوه، پروفیسور فرد به عنوان یک چهره بسیار معروف و شناخته شده در این صنعت، کسی است که هر دانشجوی مستعدی به دنبال بهره‌مندی از اوست. او افتخار زیادی به آموزه‌های خود و تلاش زیادی در تدریس خود دارد که باعث تأثیرگذاری روی من و هم‌کلاسی‌هایم می‌شود. من به شما تبریک می‌گویم پروفیسور فرد، امیدوارم موفقیت‌هایتان با این کتاب افزایش یابد و آرزو می‌کنم که در تمام تلاش‌های آینده‌تان موفق و پیروز باشید.

کاترین راگایسیس، لیسانس مدیریت ورزشی ۲۰۱۴، دانشگاه نیویورک

## تشکر مؤلف

من از همسر و فرزندانم بابت زمان و صبر و تحملی که طی چند سال گذشته برای تکمیل ویرایش سوم این کتاب نشان دادند، ممنونم. نوشتن کتابی مثل این نیاز به تلاش زیادی دارد و کسانی که اطراف من هستند، ساعات طولانی و زمان زیادی را که خانواده‌ام به این کار اختصاص دادند، به‌خوبی درک می‌کنند. والدین من همیشه به افکار و ایده‌های من گوش می‌کنند و من عاشق آن‌ها هستم و از تمام کارهایی که طی این سال‌ها برای من کردند، سپاسگزارم.

من تشکر خاصی از کالج کسب و کار در دانشگاه نیوهیون بابت کمک‌هایی که در کل این پروژه داشتند، دارم. تشکر ویژه از تمام همکاران، مربیان و دوستانم دارم، از جمله دکتر آلن ساک، دکتر کیمبرلی ماهونی، دکتر سیدا مومکو. تشکر خاصی از دانیل کمیچک دارم که دستیار من در طول سال ۲۰۱۴-۲۰۱۳ بود، کسی که تلاش زیادی برای این کتاب و برخی از مطالب آموزشی فرعی کرد.

همچنین از تمام افراد شگفت‌انگیزی که در انجمن بین‌المللی مدیران سالن‌های ورزشی و انجمن مدیران استادیوم‌ها فعالیت دارند، بابت تمام مطالب و کمک‌های آموزشی و حمایت‌هایی که در این سال‌ها داشته‌اند، تشکر خاصی دارم. به‌علاوه، تشکر ویژه‌ای دارم از برخی از عزیزترین دوستانم در این صنعت که سال‌ها من را آموزش دادند. به‌قطع می‌توانم بگویم که بدون کمک این افراد نمی‌توانستم آگاهی و دانش لازم برای نگارش این کتاب را داشته باشم: بیل اسکوترز، فرانک روسو، لیا بکی، نانسی فریدمن، دن آسلین، تام بیب، تام سندرز، دن وستفال، مایکل اشنایدر، جو آبرناتی، کیمبرلی ماهونی، دوکی دیاز، کنیت وجدا، کاترین راگایسیس، کارلا واریالی، شانی بیردسلی و استیو زیتو.

کل کارکنان «هیومن کیتیکس» در کل زمان‌های بد و خوب، کمک شایانی ارائه کردند. مایلس شراگ و جودی پارک مشاوره‌ها و کمک‌های ارزشمندی در اتمام این کتاب ارائه کردند. کارشناسان بی‌شمار دیگری در هیومن کیتیکس از جمله آماندا ایستین - آلن، آنی مروزک، دالانی ریدر و بقیه تیم آن باعث شدند این کتاب همان متن ایدئالی شود که من امید به تولیدش داشتم. کل کارکنان بخش تولید هیومن کیتیکس در این فرایند نقش مهمی داشتند و من واقعاً بابت کمک آن‌ها ممنونم.

پروفیسور گیل فرد

دانشگاه نیوهیون