

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



مدیریت منابع انسانی در ورزش و تفریحات سالم

چاپ سوم

پاکستان چلادورای

ترجمه:

دکتر مهدی طالب پور

عضو هیئت علمی دانشگاه فردوسی مشهد

صمد لعل بذری

سرشناسه:	چلادورای پی. ۱۹۲۷ م. -
عنوان و نام پدیدآور:	مدیریت منابع انسانی در ورزش و تفریحات سالم/ تألیف پاکیناتان چلادورای؛ ترجمه مهدی طالبپور؛ صمد لعل بذری.
مشخصات نشر:	مشهد: دانشگاه فردوسی مشهد، ۱۳۸۷.
مشخصات ظاهری:	۴۸۴ ص. جدول، نمودار.
فروست:	انتشارات دانشگاه فردوسی مشهد؛ ۵۱۰.
شابک:	ISBN: 978-964-386-181-0
وضعیت فهرست‌نویسی:	فاپا.
یادداشت:	عنوان اصلی: Human resource management in sport and recreation, 2005
یادداشت:	چاپ سوم: ۱۳۹۹ (فپا)
موضوع:	ورزش -- مدیریت.
موضوع:	کارمندان -- مدیریت.
شناسه افزوده:	طالبپور، مهدی، ۱۳۴۸ -، مترجم.
شناسه افزوده:	لعل بذری، صمد، ۱۳۵۵ -، مترجم.
شناسه افزوده:	دانشگاه فردوسی مشهد، انتشارات.
رده‌بندی کنگره:	۱۳۸۷ GV۷۱۳/چ۸م۴
رده‌بندی دیویی:	۷۹۶/۰۶۹۳
شماره کتابشناسی ملی:	۱۲۶۱۱۹۱

### مدیریت منابع انسانی در ورزش و تفریحات سالم

پدیدآورنده: پاکیناتان چلادورای  
 ترجمه: دکتر مهدی طالبپور؛ صمد لعل بذری  
 ویراستار علمی: دکتر سعید مرتضوی  
 مشخصات: وزیری، ۲۰۰ نسخه، چاپ سوم، پاییز ۱۳۹۹ (اول، ۱۳۸۷)  
 چاپ و صحافی: چاپخانه دقت  
 بها: ۷۰۰/۰۰۰ 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، خیابان کارگر جنوبی، خیابان لبافی‌نژاد، بین خیابان فروردین و اردیبهشت،  
 شماره ۲۳۸، تلفن: ۶۶۴۹۴۴۰۹ - ۶۶۴۸۴۷۱۵ (۰۲۱)  
 مؤسسه دانشیران: 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)

تقدیم به:

پدر و مادر عزیزم و همسر صبور و فداکارم  
و فرزندان دلبندم امیر علی و ایمان

[Press.um.ac.ir](http://Press.um.ac.ir)

## فهرست مطالب

۱۱	پیشگفتار مؤلف
۱۵	مقدمه مترجمان
۱۷	مقدمه - خدمات و منابع انسانی در ورزش و تفریحات سالم
۳۷	بخش اول - منابع انسانی در ورزش و تفریحات سالم
۴۱	فصل ۱- داوطلبان و داوطلب‌گرایی
۴۲	نیاز به داوطلب‌گرایی
۴۸	سازمان‌های داوطلب
۵۳	داوطلبان چه کسانی هستند؟
۵۷	چرا مردم داوطلب می‌شوند؟
۶۰	نوع دوستی و داوطلب‌گرایی
۶۴	خلاصه فصل
۶۵	نظرات شما
۶۷	فصل ۲- حرفه‌ای‌ها و حرفه‌ای‌گرایی
۶۸	ویژگی‌های یک حرفه
۷۰	فرایند حرفه‌ای شدن
۷۴	حرفه، نیمه حرفه، حرفه‌های خرد
۷۵	فرایند خروج از حرفه‌ای‌گرایی
۷۶	جایگاه حرفه‌ای مدیریت ورزشی و خدمات ورزشی و تفریحی
۸۰	حرفه‌ای‌گرایی در مدیریت ورزشی
۸۳	حرفه‌ای‌گرایی و داوطلب‌گرایی
۸۸	خلاصه فصل
۸۹	نظرات شما

فصل ۳- مشتریان به عنوان منابع انسانی.....	۹۱
مشتری به عنوان درون داد، میان داد، و برون داد.....	۹۲
حضور یا مشارکت مشتری در خدمات ورزشی و تفریحی.....	۹۳
انگیزه مشتریان برای شرکت در برنامه ها.....	۹۵
انگیزه مشتری و مدیریت ورزشی.....	۹۹
خلاصه فصل.....	۱۰۴
نظرات شما.....	۱۰۴
<b>بخش دوم - تفاوت های فردی در منابع انسانی.....</b>	<b>۱۰۵</b>
<b>فصل ۴- توانایی ها.....</b>	<b>۱۰۹</b>
تعریف توانایی ها.....	۱۱۰
مباحث بیشتری در باره توانایی.....	۱۱۱
توانایی های شناختی.....	۱۱۳
توانایی های روانی - حرکتی.....	۱۲۰
خلاصه فصل.....	۱۲۴
نظرات شما.....	۱۲۶
<b>فصل ۵- شخصیت.....</b>	<b>۱۲۷</b>
تعاریف شخصیت.....	۱۲۸
عوامل تعیین کننده شخصیت.....	۱۲۹
شخصیت، موقعیت و رفتار.....	۱۳۰
خصیصه در برابر حالت.....	۱۳۱
نظریه های نوع پیکری.....	۱۳۲
نظریه های خصیصه ای.....	۱۳۴
شخصیت و رفتار سازمانی.....	۱۳۸
خلاصه فصل.....	۱۵۰
نظرات شما.....	۱۵۲

۱۵۳	فصل ۶- ارزش‌ها
۱۵۴	ارزش‌ها، باورها، نگرش‌ها، و هنجارها
۱۵۹	منابع ارزش‌ها
۱۶۰	ارزش‌های غایی و ابزاری
۱۶۲	سلسله مراتب ارزش‌ها
۱۶۴	انواع ارزش‌ها
۱۶۶	کارکرد ارزش‌ها
۱۶۹	ارزش‌ها در سازمان‌ها
۱۷۵	ورزش و ارزش‌های جامعه
۱۷۶	خلاصه فصل
۱۷۷	نظرات شما
۱۷۹	فصل ۷- انگیزش
۱۸۰	تعریف انگیزش
۱۸۲	یک مدل انگیزشی
۲۰۰	انگیزش به عنوان سرمایه فردی
۲۰۵	خلاصه فصل
۲۰۶	نظرات شما
۲۰۹	بخش سوم: به کارگیری منابع انسانی
۲۱۳	فصل ۸- طراحی شغل
۲۱۴	طراحی شغل
۲۱۹	مشخصه‌های وظایف
۲۲۶	ویژگی‌های انگیزشی کار
۲۳۱	به کارگیری خصیصه‌های کاری
۲۳۴	خصیصه‌های کاری و تفاوت‌های فردی
۲۳۷	رویکردهای دیگر طراحی شغل
۲۳۹	وابستگی کاری، هماهنگی و تغییرپذیری

۲۴۵	..... خلاصه فصل
۲۴۷	..... نظرات شما
۲۴۹	..... فصل ۹- استخدام و ملاحظات شغلی
۲۵۰	..... اهداف استخدام
۲۵۱	..... کانون توجه استخدام
۲۵۷	..... انطباق فرد با شغل
۲۶۴	..... قرارداد روان‌شناختی
۲۶۸	..... ملاحظات کار راه‌ شغلی
۲۷۶	..... روابط استاد - شاگردی
۲۸۳	..... خلاصه فصل
۲۸۴	..... نظرات شما
۲۸۵	..... فصل ۱۰- رهبری
۲۸۶	..... تعاریفی از رهبری
۲۸۷	..... توصیف رفتار رهبری
۲۸۹	..... الگوی چند بُعدی رهبری
۳۰۴	..... رهبری تحول‌گرا و مراوده‌ای
۳۱۱	..... رهبری و تصمیم‌گیری
۳۱۴	..... سبک‌های تصمیم‌گیری
۳۱۵	..... ویژگی‌های مسأله
۳۱۹	..... خلاصه فصل
۳۱۹	..... نظرات شما
۳۲۱	..... فصل ۱۱- ارزیابی عملکرد
۳۲۲	..... اهداف ارزیابی عملکرد
۳۲۵	..... چه چیزی بایستی ارزیابی شود؟
۳۳۹	..... زمان اجرای ارزیابی عملکرد
۳۴۱	..... چه کسی باید ارزیابی را انجام دهد؟



۳۴۲	خطاهای ارزشیابی
۳۴۹	خلاصه فصل
۳۵۰	نظرات شما
۳۵۱	<b>فصل ۱۲- نظام پاداش‌دهی</b>
۳۵۲	اهداف نظام‌های پاداش
۳۵۵	انواع پاداش
۳۶۴	مبنای پاداش‌ها
۳۶۸	خلاصه فصل
۳۶۹	نظرات شما
۳۷۱	<b>فصل ۱۳- عدالت سازمانی</b>
۳۷۲	دیدگاه‌های مربوط به عدالت سازمانی
۳۷۲	اشکال مختلف عدالت سازمانی
۳۷۴	عدالت توزیعی
۳۸۷	عدالت رویه
۳۸۹	عدالت تعاملی
۳۹۰	خلاصه فصل
۳۹۲	نظرات شما
۳۹۳	<b>بخش چهارم - پیامدهای نگرشی</b>
۳۹۷	<b>فصل ۱۴- رضایت‌مندی</b>
۳۹۸	تعاریف رضایت شغلی
۴۰۱	نظریه‌های مربوط به رضایت شغلی
۴۰۷	رضایت از کار داوطلبانه
۴۱۱	رضایت‌مندی شرکت‌کنندگان (مشتریان)
۴۱۷	سنجش رضایت‌مندی
۴۲۳	خلاصه فصل
۴۲۴	نظرات شما

۴۲۵	..... فصل ۱۵ - تعهد سازمانی
۴۲۶	..... تعریف تعهد سازمانی
۴۲۸	..... چند بُعدی بودن تعهد سازمانی
۴۳۷	..... تعهد حرفه‌ای
۴۳۹	..... توسعه و اثرات تعهد سازمانی
۴۴۳	..... عوامل مرتبط با تعهد سازمانی
۴۴۷	..... خلاصه فصل
۴۴۸	..... نظرات شما
۴۴۹	..... نتیجه‌گیری - موضوعات اساسی و راهنما
۴۶۹	..... منابع

## پیشگفتار مؤلف

سازمان‌های ورزشی و مدیران آن به مباحث مربوط به عملیات خود علاقمند هستند. از میان این مباحث مدیریت منابع انسانی بنا به دلایلی یک مرحله محوری به حساب می‌آید. اول، این که، همان‌طور که در مدیریت کیفیت جامع (TQM) نیز تأکید می‌شود منبع تمام کیفیت‌ها، منبع انسانی درگیر در تولید کالاها و خدمات است. این نگاه خصوصاً در مورد خدماتی صادق است که در آن تولید و مصرف در مواجهه مشتریان و کارکنان اتفاق می‌افتد، یعنی کسانی که منابع انسانی سازمان‌ها محسوب می‌شوند. از آنجایی که بیشتر سازمان‌های ورزشی به تولید خدمات اشتغال دارند، مدیریت منابع انسانی مورد توجه خاص مدیران ورزشی قرار دارد. درک پویایی‌های منابع انسانی و مدیریت آن از جمله مباحث ضروری برای مدیریتی اثربخش، به حساب می‌آیند.

من بیش از دو دهه است که به تدریس مدیریت منابع انسانی در ورزش اشتغال دارم. در طی این سال‌ها به دلیل نبود متونی جامع در این زمینه اقدام به گردآوری مجموعه‌ای از مطالب برای این درس نمودم. از آن جا که این نوشته‌ها از چندین منبع مجزا از جمله کتابها و مقالات، مجلات مختلف در حوزه‌های متعدد مدیریت بازرگانی، روان‌شناسی ورزش، جامعه‌شناسی ورزش و... تهیه شده شاید نتوان تصویر پیوسته‌ای از مفاهیم مورد نظر را ارائه داد. در این کتاب من سعی نمودم تا نوشتار دقیق و روشنی در مورد جنبه‌های مهم مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های ورزشی و تفریحات سالم ارائه دهم.

موضوع روش‌مند این کتاب بر سه گروه از افراد مختلفی تمرکز دارد که تشکیل دهنده منابع انسانی در سازمان‌های ورزشی و تفریحی هستند (یعنی کارکنان حقوق‌بگیر، کارکنان داوطلب و خود مشتریان)، همچنین در این کتاب انطباق فرایندهای مدیریتی با توجه به تفاوت‌های فردی این سه نوع منبع انسانی، مورد تأکید قرار می‌گیرد. من انتخاب متغیرهای مربوط به تفاوت فردی و فرایندهای سازمانی را به آن دسته از متغیرهایی محدود کرده‌ام که بر روی انگیزه فردی و عملکرد آنها در بافت سازمان‌های ورزشی تفریحی تأثیر می‌گذارند.

این کتاب را در چهار بخش، یک مقدمه و یک جمع‌بندی سازماندهی کرده‌ام. در مقدمه کتاب به توصیف مصرف‌کننده، افراد حرفه‌ای و منابع انسانی پرداخته‌ام و بر اهمیت کارکنان داوطلب و خود

مشتریان به عنوان منابع انسانی تأکید دارم. همچنین به منظور بیان ساختار کتاب، الگویی از مدیریت منابع انسانی را در این قسمت ارائه داده‌ام.

بخش اول کتاب به ویژگی‌های منحصر به فرد و متداول این سه مجموعه از منابع انسانی یعنی کارکنان داوطلب، کارکنان حقوق‌بگیر و مشتریان می‌پردازد. در فصل ۱ به بحث در مورد داوطلب‌گرایی، داوطلبان و سازمان‌های داوطلب و در ادامه آن به تبیین مفاهیم نوع دوستی و انگیزه‌های داوطلبی می‌پردازم. در فصل ۲ به توصیف ویژگی‌های حرفه‌ها و افراد حرفه‌ای پرداخته و تأکید می‌کنم که مفهوم حرفه‌ای‌گرایی قابل کاربرد در هر شغلی است. فصل ۳ بر مشتری و مصرف‌کنندگان به عنوان مجموعه‌ای از منابع انسانی تأکید می‌ورزد. زیرا مشارکت و درگیری آنها در تولید خدمات ورزشی بسیار ضروری است.

تمرکز بخش دوم کتاب بر تفاوت‌های میان افراد قرار دارد و این که رفتار آنها چگونه در سازمان‌های ورزشی تحت تأثیر قرار می‌گیرد. در فصل ۴ به توصیف ماهیت توانایی‌های شناختی و روانی حرکتی و ارتباط آنها با مدیریت ورزشی و تفریحات سالم می‌پردازم. فصل ۵ خصیصه‌های شخصیتی و اثر آنها بر روی رفتار در سازمان‌های ورزشی را پوشش می‌دهد. ماهیت ارزش‌های فردی و تأثیر آنها بر نگرش و رفتارها را در فصل ۶ مورد بحث قرار می‌دهم. فرایند انگیزه‌های فردی و مسائل مربوط به آن کانون توجه فصل ۷ کتاب خواهد بود.

در بخش سوم فرایندهای مهم سازمانی در مدیریت منابع انسانی را توصیف می‌کنم. در فصل ۸ ویژگی‌های یک شغل و اثرات آن بر روی انگیزش فرد، مفهوم غنی‌سازی شغلی و روش‌های هماهنگی میان مشاغل را بیان می‌دارم. در فصل ۹ به بحث تحلیل شغل، شرح شغل و ویژگی شغلی یا شرایط احراز شغل به عنوان مراحل مقدماتی به کارگیری، استخدام و آموزش می‌پردازم. در این فصل به مفهوم کارراه شغلی از دیدگاه‌های فردی و سازمانی نیز اشاره می‌شود و به اهمیت رهبری مدیران ورزشی در فصل ۱۰ پرداخته می‌شود. همچنین این فصل در برگزیده نظریات مرتبط با رهبری است. فصل ۱۱ اهداف و فرایندهای ارزشیابی عملکردهای فردی و دامهای مرتبط با ارزیابی عملکرد را تحت پوشش قرار می‌دهد. انواع نظام‌های پاداش و مبنای آن در سازمان‌های ورزشی و تفریحی را در فصل ۱۲ مورد توجه قرار داده‌ام. در فصل ۱۳ مفاهیم عدالت سازمانی و اجزاء عدالت‌های توزیعی رویه‌ای و تعاملی را توصیف و روش‌های ارتقاء آنها را در سازمان‌های ورزشی بیان می‌کنم.

بخش چهارم به دو پیامد مهم تجارب منابع انسانی می‌پردازد. فصل ۱۴ نظریه‌های مهم

رضایت‌مندی را بیان می‌کند. و اجزاء رضایت‌کارکنان حقوق‌بگیر و داوطلب و مشتریان را مورد بحث قرار می‌دهند. اهمیت تعهد شغلی و سازمانی کانون توجه فصل ۱۵ این کتاب است.

سرانجام به عنوان ترکیب اطلاعات فصل‌های کتاب مجموعه‌ای از زیرساخت‌ها و موضوعات راهنما را ارائه می‌دهم. این موضوعات بر محصولات و افراد این حوزه، اهداف مدیریت منابع انسانی، توانمندسازی کارکنان، عدالت سازمانی و نظام‌های پاداش تمرکز دارند.

به منظور کمک به خوانندگان این کتاب هر فصل با فهرستی از اهداف یادگیری شروع می‌شود. همچنین عناصری را تحت عنوان «به‌طور مختصر» برای خلاصه کردن نکات مهم آورده‌ام. فصل‌ها دارای بخش‌هایی به نام «نظرات» برای روشن‌گری عبارات مهم دانشمندان و صاحب‌نظران می‌باشد. در برخی از این عبارات نقطه نظرات مخالف آنچه در متن مورد توجه قرار گرفته است ارائه شده است که باعث تسهیل در انجام یک بحث سالم می‌شود. در پایان هر فصل نیز برای درک بهتر خواننده از محتوای فصل فهرستی از اصطلاحات مهم را ارائه می‌دهم. پرسش‌هایی هم در انتهای هر فصل تحت عنوان «نظرات شما» ارائه می‌شود که در موقعیت یک کلاس درس این پرسش‌ها به دانشجویان در درک محتوای فصول کمک شایانی خواهد نمود. همچنین به معلمان و استادان کلاس اجازه بیان عقاید خود را می‌دهد.

مخاطبان اصلی این کتاب دانشجویان رشته تربیت‌بدنی در مقاطع مختلف تحصیلی می‌باشند. به علاوه مدرسان دوره‌های مربیگری نیز می‌توانند بخش زیادی از این کتاب را متناسب با محتوای دوره‌های خود بیابند.

خوانندگان این کتاب مطالب را بسیار واضح و مرتبط خواهند یافت. اساتید و معلمان گرامی در انتخاب یا تأکید بر فصول خاصی از این کتاب، از آزادی عمل برخوردارند و می‌توانند مطالب و منابعی را به عنوان مکمل مطالب کتاب، معرفی کنند.

سرانجام این که محتوا و سازمان این کتاب برگرفته از نگرش‌ها و تجارب دو دهه تدریس من در این حوزه می‌باشد. به خاطر سابقه تحصیلاتم در دو رشته تربیت‌بدنی و مدیریت و بازخوردهایی که از دانشجویان مقطع کارشناسی و کارشناسی ارشد گرفته‌ام به شفاف شدن محتوای این کتاب کمک کرده‌اند. بدیهی است نظریه‌ها و منابع ذکر شده و وضعیتی که در آن قرار داریم جملگی بازتابی از جایگاه و برتری‌های ما هستند. چنین جهت‌گیری در این کتاب، فرصتی را برای معلمان و استادان فراهم می‌سازد تا دیدگاه‌ها و نظریه‌هایی را در مواجهه با مطالب ارائه شده مطرح سازند. چنین بحثی برای توسعه و پیشرفت این حوزه از علم موضوعی بسیار حیاتی است.

[Press.um.ac.ir](http://Press.um.ac.ir)

## مقدمه مترجمان

از آنجا که امروزه انسان‌ها مهمترین عامل در رسیدن به اهداف سازمانی محسوب می‌شوند، پس مدیران می‌بایستی به دنبال ارائه برنامه‌هایی برای ایجاد هماهنگی میان اهداف و نیازهای نیروی انسانی در روش‌های تأمین اهداف سازمانی باشند. در این میان بسیاری از اشتباهات در مدیریت منابع انسانی سبب کاهش بهره‌وری و اثربخشی سازمان‌ها به خصوص سازمان‌های ورزشی شده است. بخش مهمی از این گونه اشتباهات به دلیل عدم آگاهی و دانش ناکافی از این حوزه است. از این رو با توجه به اهمیت موضوع و کمبود منابع علمی بویژه از حوزه ورزش و تفریحات سالم و به دلایل زیر تصمیم به ترجمه این کتاب گرفته شد.

برخی از دلایل گزینش کتاب برای ترجمه :

۱. یکی از مشکلات عمده جامعه کنونی از جمله ورزش سوء مدیریت هاست. همان‌طور که در مدیریت کیفیت جامع (TQM) نیز تأکید می‌شود منبع تمام کیفیت‌ها منبع انسانی درگیر در تولید کالاها و خدمات است. از آن جا که بیشتر سازمان‌های ورزشی به تولید خدمات اشتغال دارند مدیریت منابع انسانی مورد توجه خاص مدیران ورزشی است (برگرفته از مقدمه مؤلف کتاب).
۲. مؤلف کتاب از صاحب‌نظران عرصه مدیریت ورزشی بوده و در دو رشته تربیت‌بدنی و مدیریت تحصیل کرده و دارای مقالات متعددی در مجله معتبر "Sport management" است. وی از طرفی در حدود ۲۰ سال به تدریس «مدیریت منابع انسانی در ورزش» پرداخته است.
۳. ناشر کتاب انتشارات معتبر جهانی «هیومن کنتیک» می‌باشد.
۴. محتوای کتاب حاضر مطالبی نو و منطبق با مسایل جامعه ورزشی ایران دارد.
۵. ساختار کتاب به صورت متون دانشگاهی تنظیم شده است و دارای بخشهایی نظیر اهداف یادگیری، دیدگاهها، خلاصه فصل، اصطلاحات مهم و سؤالات پایانی می‌باشد.
۶. مخاطبان کتاب در حال حاضر دانشجویان رشته تربیت‌بدنی در مقاطع کارشناسی ارشد و دکتری هستند و با توجه به تصویب رشته کارشناسی مدیریت ورزشی این اثر مورد استفاده دانشجویان هر سه مقطع خواهد بود.

دکتر مهدی طالب‌پور

صمد لعل بذری

### توصیه‌نامه

اگر بخواهیم نویسنده این کتاب را در خلق این اثر علمی - دانشگاهی از منظر وقوف به سطوح یادگیری مورد ارزشیابی قرار دهیم به جرأت باید ادعا شود که وی کلیه این سطوح یعنی دانستن، فهمیدن، به کار بردن، تحلیل، ترکیب کردن و ارزشیابی را به خوبی طی کرده است. همچنین تقدیر و تشکر از مترجمان پیش می‌آید که قدرت تشخیص آنها باعث شده است که به انتخاب این کتاب و مهمتر از آن ترجمه آن همت گمارند.

دکتر سعید مرتضوی

عضو هیأت علمی دانشکده علوم اداری و اقتصادی

دانشگاه فردوسی مشهد