

**Alexandru Octavian SIMION**



**Alexandru Octavian SIMION**

**MANAGEMENTUL  
ORGANIZAȚIILOR SPORTIVE**



**Editura UNIVERSITARIA**  
**Craiova, 2025**

Referenți științifici:

Prof.univ.dr. Beatrice Aurelia Abălașei

Prof.univ.dr. Germina Alina Cosma

Copyright © 2025 Editura Universitaria

Toate drepturile sunt rezervate Editurii Universitaria

---

**978-606-14-2124-4**

© 2025 by Editura Universitaria

Această carte este protejată prin copyright. Reproducerea integrală sau parțială, multiplicarea prin orice mijloace și sub orice formă, cum ar fi xeroxarea, scanarea, transpunerea în format electronic sau audio, punerea la dispoziția publică, inclusiv prin internet sau prin rețelele de calculatoare, stocarea permanentă sau temporară pe dispozitive sau sisteme cu posibilitatea recuperării informațiilor, cu scop comercial sau gratuit, precum și alte fapte similare săvârșite fără permisiunea scrisă a deținătorului copyrightului reprezintă o încălcare a legislației cu privire la protecția proprietății intelectuale și se pedepsesc penal și/sau civil în conformitate cu legile în vigoare.

## LISTA TABELELOR

Tabelul nr. 2.1. Evoluția industriei sportului .....	49
Tabelul nr. 3.1. Clasificarea structurilor sportive .....	61
Tabelul nr. 5.1. Principalele părți interesate ale organizației sportive și așteptările acestora .....	106
Tabelul nr. 5.2. Analiza output-input.....	107
Tabelul nr. 5.3. Matricea satisfacției sportive: probleme și structura de cercetare .....	119
Tabelul nr. 5.4. Acțiunea părților interesate în diferite spații organizaționale ale sportului.....	123
Tabelul nr. 5.5. Evaluarea inovației și măsuri de dezvoltare .....	135
Tabelul nr. 7.1. Nivelul de experiență al respondenților.....	149
Tabelul nr. 7.2. Influența mărimii organizației asupra eficienței gestionării acesteia .....	149
Tabelul nr. 7.3. Descriptorii statistici.....	163
Tabelul nr. 7.4. Corelațiile dintre variabile .....	163
Tabelul nr. 7.5. Variabilele introduse/eliminate.....	164
Tabelul nr. 7.6. Sumarul modelului b .....	165
Tabelul nr. 7.7. Testul ANOVA a.....	166
Tabelul nr. 7.8. Coeficienții modelului a .....	166
Tabelul nr. 7.9. Statisticile reziduale.....	167
Tabelul nr. 7.10. Structura chestionarului privind eficientizarea managementului organizațiilor sportive .....	169
Tabelul nr. 7.11. Statisticile descriptive ale modelului.....	170
Tabelul nr. 7.12. Valabilitatea și fiabilitatea modelului.....	171
Tabelul nr. 7.13. Valabilitatea discriminantă a modelului .....	172
Tabelul nr. 7.14. Covarianța modelului .....	172
Tabelul nr. 7.15. Coliniaritatea indicatorilor.....	172
Tabelul nr. 7.16. Fiabilitatea și validitatea constructului .....	174
Tabelul nr. 7.17. Valabilitatea discriminantă a modelului .....	175
Tabelul nr. 7.18. Coliniaritatea indicatorilor modelului extins.....	175
Tabelul nr. 7.19. Coeficienți de cale-Media, STDEV, T-Valuees, p-values .....	177
Tabelul nr. 7.20. Coeficienții de cale-Interval de încredere.....	178

## LISTA FIGURILOR ȘI GRAFICELOR

Figura nr. 1.1. Ansamblul proceselor de management în domeniul sportului .....	20
Figura nr. 1.2. Cadru de manifestare în domeniul sportului .....	22
Figura nr. 1.3. Sectoarele industriei sportive și rolurile principale ale organizațiilor .....	24
Figura nr. 1.4. Etapele planificării activității unei organizații sportive .....	27
Figura nr. 1.5. Etapele unui proces motivațional .....	30
Figura nr. 2.1. Crearea de valoare prin activități sportive.....	45
Figura nr. 2.2. Cele patru perspective ale afacerilor sportive .....	46
Figura nr. 3.1. Clasificarea organizațiilor sportive legate de promovarea și dezvoltarea sportului .....	55
Figura nr. 3.2. Domeniile de operare evidențiate pentru sportul românesc .....	62
Figura nr. 4.1. Top 10 sporturi cele mai populare în lume .....	67
Figura nr. 4.2. Mediul de afaceri al sportului.....	68
Figura nr. 4.3. Diversitatea categoriilor de suporterii .....	71
Figura nr. 5.1. Abordările multidisciplinare ale managementului sportului .....	99
Figura nr. 5.2. Organizarea analizei SWOT în vederea pregătirii unei decizii în guvernanta organizației sportive .....	101
Figura nr. 5.3. Aspecte fundamentale ale strategiei organizației .....	102
Figura nr. 5.4. Proiectarea unui sistem de măsurare a performanței organizației sportive .....	110
Figura nr. 5.5. Integrarea afacerii sportive în spațiul organizațional .....	116
Figura nr. 5.6. Model de integrare a afacerilor sportive în diferite dimensiuni ale unui spațiu organizațional .....	117
Figura nr. 5.7. Utilizarea TIC în managementul organizațiilor sportive....	120
Figura nr. 5.8. Perspectiva creării de valoare în sport.....	121
Figura nr. 5.9. Factorii de succes în managementul organizațiilor sportive .....	122
Figura nr. 5.10. Eficientizarea managementului organizațiilor sportive .....	123
Figura nr. 5.11. Un model bazat pe produs și „creare de valoare” al industriei sportive globale .....	128

Figura nr. 5.12.a. Lanțul valoric al sportului .....	131
Figura nr. 5.12.b. Tipuri de entități din cadrul lanțului valoric al sportului .....	131
Figura nr. 5.13. Procesul transformărilor prin inovare .....	136
Figura nr. 7.1. Distribuția respondenților.....	148
Figura nr. 7.2. Importanța sarcinilor de management sportiv .....	150
Figura nr. 7.3. Frecvența răspunsurilor care indică importanța ”Dorinței de a reuși” .....	150
Figura nr. 7.4. Adoptarea deciziilor în organizațiile sportive .....	151
Figura nr. 7.5. Stiluri de conducere.....	153
Figura nr. 7.6. Nivel de încredere al managerilor .....	153
Figura nr. 7.7. Atmosfera și motivarea în organizațiile sportive .....	154
Figura nr. 7.8. Modalități de motivare a personalului în organizațiile sportive .....	155
Figura nr. 7.9. Factorii de influență ai performanței în muncă .....	156
Figura nr. 7.10. Principalele surse de finanțare a organizației sportive .....	157
Figura nr. 7.11. Adecvarea bugetului organizației sportive cu obiectivele urmărite .....	159
Figura nr. 7.12. Factorii de impact asupra competitivității organizației sportive.....	160
Figura nr. 7.13. Bariere în implementarea inițiativelor de sustenabilitate în organizațiile sportive.....	161
Figura nr. 7.14. Histograma variabilei I25.2.....	168
Figura nr. 7.15. Diagrama de regresie reziduu standardizat Normal P-P .....	168
Figura nr. 7.16 Model empiric privind eficientizarea managementului organizațiilor sportive .....	171
Figura nr. 7.17. Model structural extins.....	174
Figura nr. 7.18 Modelarea bootstrap p-values .....	177
Figura nr. 7.19. Histograma coeficienților de cale.....	178



## INTRODUCERE

Industria sportului de astăzi se extinde și evoluează continuu la scară globală. Sportul este distinctiv și remarcabil, ca amploare și influență, ajungând la miliarde de participanți. Deși a fost afectat, ca toate sectoarele, de pandemia globală Covid-19, care a dus la perturbări uriașe pe tot globul, sportul rămâne un sector care deține o reputație de invidiat și este într-o revenire puternică și rapidă, dovedind o mare rezistență la recesiune. Piața mondială a sportului valora, în anul 2018, 471 miliarde dolari, conform site-ului de cercetare de piață Statista (Statista, 2021), se estimează că va ajunge la 600 miliarde dolari până în 2025 și la 826 miliarde dolari până în 2030. O mare parte din această valoare se află în sectorul comercial al sportului, dar și în sfera sportului profesionist.

Expansiunea rapidă a industriei sportului în ultimele decenii a condus la nevoia de manageri instruiți și educați pentru a gestiona și promova operațiunile din ce în ce mai sofisticate care caracterizează domeniul. Managerul organizației sportive este responsabil pentru atingerea obiectivelor organizației sportive, prin utilizarea eficientă a resurselor disponibile (Lussier & Hendon, 2018), creșterea performanței sportive și organizaționale (Lussier, R.; Kimball, D., 2019), responsabilitățile acestuia variind în funcție de tipul organizației.

**Semnificația științifică și valoarea aplicativă** a lucrării rezidă din problematica actuală și complexă abordată, orientată către guvernarea și gestionarea eficientă a organizațiilor sportive. Sub aspect teoretic, lucrarea va contribui la aprofundarea cunoștințelor cu privire la managementul sportiv și modalitățile de optimizare, precum și la o mai bună înțelegere a noțiunilor și conceptelor într-un context global în continuă transformare. De asemenea, lucrarea poate constitui un important suport teoretic și practic prin multitudinea de modele prezentate, referitoare la managementul organizațiilor sportive, dar și a studiului de cercetare realizat pe bază de chestionar.

Având în vedere importanța și complexitatea problematicii abordate, teza a fost structurată în două părți, cuprinzând șapte capitole, astfel încât să prezinte într-o succesiune logică metodologiile, metodele și procedurile legate de gestionarea organizațiilor sportive, îmbinând cunoștințe din domeniul sportului, economiei și a statisticii.

**Prima parte a lucrării, *Fundamentarea teoretico-științifică și conceptualizarea managementului organizațiilor sportive***, are ca scop prezentarea principalelor concepte și teme relevante pentru cercetarea noastră.

În primul rând, ne-am propus să explicăm conceptul de management al organizațiilor sportive și evidențierea particularităților acestuia.

Managementul în domeniul sportului, reprezintă un concept foarte complex bazat pe obiective, implicând de la managementul antrenamentului sportiv la implementarea politicii de personal, la eficientizarea resurselor materiale și financiare ale organizației.

Managementul sportiv a fost definit în sen larg (Kelley, Beitel, DeSensi, & Blanton, 1990) ca „orice combinație de abilități legate de planificare, organizare, conducere, control, bugetare, conducere și evaluare în contextul unei organizații. sau departament al cărui produs sau serviciu principal este legat de sport și/sau activitate fizică”. În plus, au fost identificate și alte domenii ale sportului (VanderZwaag, 1998), care urmează să fie incluse în ecosistemul sportului: programe sportive recreative, programe sportive industriale și militare, evenimente sportive sponsorizate de corporații, articole sportive, programe sportive de dezvoltare, știri sportive și management sportiv academic, programe.

Necesitatea unui management profesionist al organizațiilor sportive, o gestionare eficientă a infrastructurii sportive derivă din creșterea importanței sportului ca formă de divertisment, care coroborat cu o promovare media adecvată, atinge un număr foarte mare de spectatori, ”consumatori” de sport.

Managementul în domeniul sportiv, deși utilizează tehnici și proceduri de management similare altor domenii, există unele aspecte referitoare la managementul strategic, structura organizațională, managementul resurselor umane, management financiar, managementul performanței care sunt unice pentru managementul organizațiilor sportive și care au fost analizate în lucrare.

Managerii din domeniul sportiv operează într-un mediu mult mai larg, comparativ cu alte domenii, ceea ce creează multe oportunități de valorificare a impactului deciziilor lor. Având în vedere multitudinea de părți interesate care operează în acest domeniu, cele mai multe decizii adoptate de oricare

dintre părți, vor afecta unul sau mai mulți actori de pe această piață sportivă. De aceea o mai bună înțelegere a mediului de manifestare a sportului va permite managerilor să adopte decizii favorabile pentru multe părți interesate.

Legătura dintre teoria managementului modern și managementul sportiv a fost investigată de-a lungul timpului, demonstrându-se că managementul sportiv se distinge de managementul general prin faptul că se bazează pe valoarea socială a sportului.

În mediul actual extrem de dinamic, modelele de management tradiționale nu mai sunt la fel de eficiente, soluția optimă a managerilor fiind reorganizarea și cercetarea diverselor variante structurale ale organizației sportive.

Proiectarea și descrierea contextului global în care societatea progresa, importanța rolului sportului pe o piață internațională interconectată, precum și impactul globalizării asupra progresului sportului sunt aspecte abordate în capitolul al II-lea al lucrării, intitulat *Globalizarea și efectele sale asupra desfășurării activităților sportive*. Evoluția conceptului de globalizare privit în diversele perioade de integrare economică globală, a fost delimitat în patru faze distincte, fiecare dintre acestea cu influență esențială asupra evoluției sportului și organizațiilor sportive.

Managerii sportivi de succes înțeleg imaginea de ansamblu a modului în care sunt structurate organizațiile sportive. Managerii sportivi trebuie să răspundă cel mai bine la provocările pe care le generează diverse evenimente (Covid, atacuri teroriste, etc) dar și să gândească proactiv al acestea. Evaluat acum ca o industrie de miliarde de dolari, sportul reprezintă astăzi motor al creării de valoare, iar guvernarea lui este complexă și în dinamică.

Sportul trebuie privit din perspectiva a trei modalități de bază prin care se poate crea valoare: jocul, spectatorul și utilizatorul de activități sportive.

Transformările economice profunde și schimbările în contextul global în care activează sportul au afectat funcționarea internă a sistemului, dependența acestora de resursele externe, apariția de noi canale de comunicații, factori care determină caracteristici particulare ale organizațiilor sportive. Astfel, în capitolul 3 intitulat *Organizația sportivă - abordări sistemice și perspective contemporane* am evidențiat natura specifică a organizațiilor sportive, caracterizată de relația dintre structura organizației și

performanța, eficacitatea, sistemul de control, adaptabilitatea și motivația membrilor.

Manifestarea a numeroase disfuncționalități în managementul organizațiilor sportive românești, concretizate în lipsa unui sistem de obiective la nivel de organizație și defalcate pe componente procesuale și structural organizatorice, insuficiența delimitare și dimensionare a acestora, sau definirea lor ambiguă, existența unor structuri organizatorice greoaie, mari, insuficiența structurare a autorității și responsabilității pe niveluri ierarhice, derularea proceselor decizionale de o manieră predominant empirică și capacitatea de performanță redusă a multor organizații sportive românești reprezintă argumente pentru necesitatea regândirii manageriale.

Diversitatea organizațiilor sportive, publice sau private, complexitatea funcționării acestora, varietatea actorilor participanți, mizele raporturilor de colaborare și concurența acerbă au determinat focusarea asupra managementului acestor organizații în vederea creșterii eficienței și performanței.

O privire de ansamblu asupra ecosistemului afacerilor sportive, ne permite să determinăm părțile interesate cheie, atât pentru sportul profesionist, cât și pentru sportul amator. Astfel, în Capitolul 4 – *Mediul sustenabil al afacerilor sportive globale*, pornind de la dimensiunea afacerilor componentelor mediului de afaceri în sport, am încercat să analizăm mai întâi, în linii mari, contextul guvernantei sportului, formularea politicilor și modul în care aceasta variază de la o țară la alta în funcție de orientarea politică și ideologică. Profilul înalt al sportului pune un accent deosebit pe gestionarea integrității și a problemelor strategice și necesită modele emergente de leadership, guvernare și management peste granițele naționale și culturale, care adesea sunt foarte complexe. Alături de acestea, apare nevoia de a adapta cultura generațiilor viitoare la sporturile existente și orientarea către noi sporturi, evenimente, rețele și parteneri - toate încorporate într-un cadru global complex. Ca urmare, organizațiile și rețelele sportive au devenit mai complexe în designul lor și în natura rolului lor ca structuri sociale care conduc la crearea de valoare. În finalul acestui capitol, am creat un model de analiză pentru determinarea atractivității pentru investiții sportive. În cadrul acestui model, luăm în considerare factori variați care determină tipul de conducere și guvernare sportivă care

domină într-o țară și modul în care geografia, resursele și instituțiile din acea țară sunt favorabile sau obstructive pentru dezvoltarea oportunităților de afaceri sportive.

**Partea a doua** a lucrării este dedicată cercetărilor privind eficientizarea managementului organizațiilor sportive, abordând două studii: un studiu preliminar privind managementul aplicat în organizațiile sportive și un studiu privind optimizarea și eficientizarea managementului organizațiilor sportive.

Modalitățile prin care organizațiile sportive își monitorizează operațiunile și își evaluează performanța, implică o analiză atentă cu accent asupra caracteristicilor speciale ale organizațiilor sportive și a modului în care aceste caracteristici creează necesitatea unor modele de management al performanței specifice sportului.

În capitolul 5 *Studiu preliminar privind managementul aplicat la nivelul organizațiilor sportive*, am prezentat dezvoltarea unor modele de analiză a managementului organizațiilor sportive, în vederea identificării factorilor de influență și a modalităților de îmbunătățire a eficienței și eficacității acestora, respectiv de creștere a performanțelor organizațiilor sportive.

Importanța utilizării unor modele de management performant este evidențiată, nu numai de necesitatea de a răspunde cerințelor conflictuale ale mai multor părți interesate, ci și de nevoia de a gestiona riscul.

Am considerat că o tratare sistematică a managementului performanței constituie un instrument esențial pentru identificarea punctelor tari și a punctelor slabe și pentru a descoperi căile prin care performanța organizațională generală poate fi îmbunătățită. Astfel că, un model de management al performanței este esențial pentru succesul pe termen lung al organizațiilor sportive.

Punctul de plecare în cercetarea preliminară l-a constituit analiza managementului performanței dintr-o perspectivă strategică, având în vedere trei elemente cheie: viziunea, scopurile și obiective organizației.

Pornind de instrumentele clasice de planificare strategică, cu puternic caracter preventiv, am proiectat un sistem de măsurare a performanței organizației sportive, cu măsuri echilibrate, ușor de cuantificat, grupate în patru dimensiuni de bază, legate prin relații cauză-efect.

Având în vedere necesitățile și caracteristicile speciale ale organizațiilor sportive, am extins cele patru dimensiuni de bază, construind un model specific de gestiune a unei performanțe personalizate, care ia în considerare nouă dimensiuni ale acesteia.

În finalul cercetării preliminare privind modelele de management aplicate organizațiilor sportive, am considerat de importanță deosebită, proiectarea unor modele care să ia în considerare tendința din ce în ce mai accentuată de transformare digitală a organizațiilor sportive. Astfel, procesul de modelare organizațională are în vedere integrarea activităților într-un spațiu organizațional digital.

În Capitolul 6 intitulat *Studiu privind optimizarea și eficientizarea managementului organizațiilor sportive*, am concentrat atenția pe evaluarea competențelor organizaționale și modalitățile de îmbunătățire a acestora în organizațiile sportive, realizând o cercetare pe bază de chestionar.

În demersul nostru științific am pornit, în primul rând, de la delimitarea temei pentru cercetare și identificarea problemei, formulând clar obiectivele urmărite.

Analiza întreprinsă, după o informare și documentare bibliografică, a relevat preocuparea structurilor de management ale organizațiilor sportive pentru asigurarea performanțelor organizaționale și îmbunătățirea competitivității lor.

Chestionarul de cercetare, ca metodă de investigare utilizată, a fost constituit dintr-un număr de 25 de întrebări scrise, așezate într-o ordine logică, iar structurarea eșantionului pentru aplicarea chestionarului a avut în vedere toate părțile interesate într-o organizație sportivă (manager, personal administrativ, sportiv, antrenor) și o distribuție teritorială echilibrată, fiind trimis chestionarul către organizații sportive din mai multe județe ale țării.

Datele colectate în urma distribuirii chestionarului au fost analizate și prelucrate statistic cu ajutorul software-lor SPSS și Smart PLS 4.0.

La finalul fiecărui studiu am prezentat concluziile desprinse în urma analizelor realizate.

Lucrarea se încheie printr-o sinteză a principalelor concluzii cu un caracter general desprinse în urma cercetărilor întreprinse, care au permis formularea unor opinii cu privire la necesitatea, posibilitățile și perspectivele managementului organizațiilor sportive.