

PATRICIA CRISTIANA BORUZESCU

PATRICIA CRISTIANA BORUZESCU

MANAGEMENTUL ACTIVITĂȚILOR SPORTIVE



**Editura UNIVERSITARIA
Craiova**



**Editura Presa Universitară Clujeană
Cluj**

2026

Referenți științifici:

Prof. univ. dr. Nadia Carmen CIOCOIU

Prof. univ. dr. Cătălin Răzvan DOBREA

Copyright © 2026 Editura Universitaria

Toate drepturile sunt rezervate Editurii Universitaria

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României

BORUZESCU, PATRICIA CRISTINA

Managementul activităților sportive / Patricia Cristina Boruzescu ;
pref. de Samuel O. Idowu. - Craiova : Universitaria ; Cluj-Napoca : Presa
universitară clujeană, 2026

Conține bibliografie

ISBN 978-606-14-2273-9

ISBN 978-606-37-3042-9

I. Idowu, Samuel O. (pref.)

796

© 2026 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.

ABREVIERI

ANPED - The Northern Alliance for Sustainability

ANT - Actor–Network Theory

BSC - Balanced Scorecard

CARES - Consumer attitudes toward responsible entities in sport

CAS – Climatul activităților sportive

CB-SEM - Covariance-based structural equation modeling

CEV - Corporate Ethical Virtues

CIO - Comitet Internațional Olimpic

COR - Comitetul Olimpic Rus

CSM - Contemporary Sport Management

EEF – Epuizare emoțională și fizică

ESRI - The Economic and Social Research Institute

FIFA – Federația Internațională de Forbal

FIV – Factorul de influență al variației

GDL - Goods-Dominant Logic

HTMT - Heterotrait-monotrait ratio of correlations

IAS - Intenția de a continua desfășurarea activităților sportive

KMO - Kaiser-Meyer-Olkin

MAS – Motivația desfășurării activităților sportive

MCSYS - Motivational Climate Scale for Youth Sports

MLB - Major League Baseball

NBA - The National Basketball Association

NBC - Broadcasting television network

NFI - Normed Fit Index

NFL - The National Football League

ONG – Organizații Non Guvernamentale

PLS-SEM - Partial Least Squares Structural Equation Modeling

RSO - Responsabilitatea Socială a Organizațiilor

SDL - Service-Dominant Logic

SDT - Self-Determination Theory

SPASRS - Satisfacția pe care o resimt participanții la acele activități sportive ce au ca obiectiv o cauză de responsabilitate socială

SRMR - Standardized Root Mean Residual

SSCM - Strategic Sport Communication Model

SUA – Statele Unite ale Americii

SVF - Sport Value Framework

US – United States

URSS – Uniunea Republicilor Sovietice Socialiste

FOREWORD

When my esteemed colleague at the University of Craiova, Romania, Professor Adriana Burlea-Schiopoiu, asked me to write the foreword to this book on managing sports organisations, a question came to mind: Is there any marked difference between managing a standard corporate business and managing a sports organisation? After careful consideration, it became clear that yes, there are fundamental differences between the two, primarily because the end objectives of these organisations are worlds apart.

Managing a sports organisation is defined by unpredictable on-field results, intense public scrutiny, and emotionally charged supporters and fans who are interested in one thing: winning. Success is measured in competitive outcomes: trophies, wins, league table positions, and the financial stability necessary to remain competitive. In contrast, when managing a standard corporate business, success is measured in terms of financial stability, shareholder value, and profit maximisation.

This book evaluates the social responsibility impact and efficiency of sports management organisations. The issues surrounding corporate social responsibility touch everything we do, regardless of sector. We are all aware of the numerous developments, transformations, and reorientations that have emerged in business and non-business arenas globally since Howard R. Bowen's seminal 1953 work on the social responsibilities of businesspeople was added to the literature. His book was instrumental in challenging the old business culture of corporate irresponsibility.

Before Corporate Social Responsibility (CSR) came into prominence, corporate leaders' performance was judged simply on a single bottom line: economic responsibility. There was no notion of the triple bottom line or stakeholders. Corporate strategies were formulated around the interests of the few providers of capital, shareholders or sponsors in the case of sports organisations, while all other actors in the business landscape were considered irrelevant. However, in the UK, the Corporate Report of the

Accounting Standards Steering Committee (ASSC) in 1975 changed that paradigm by recognising the needs of all legitimate stakeholders. Nearly a decade later, Ed Freeman's influential work on stakeholder strategic management (1984) laid the foundation for serious research and debate on stakeholder theory. These two landmark documents, in my view, gave credence to the global recognition of the term stakeholder in both academic literature and practice. Understanding the needs of modern stakeholders paved the way for business managers' performance to be judged from multiple perspectives, including their social and environmental dimensions.

Patricia Cristiana Boruzescu's book on the management of sports activities with regard to Environment, Social and Governance (ESG) criteria fills a significant gap in both the literature and the market. The book highlights valuable lessons on how CSR can be used to promote the image and legitimacy of sports organisations, how sports managers must apply their knowledge of sustainable development to foster sustainable practices, professionally manage their organisations, and reduce unnecessary complexities in their operations.

We now live in an era where stakeholders hold the licence to operate, and their failure to grant this licence to organisations can lead to serious consequences. Dr. Boruzescu's important contribution on corporate social responsibility in the context of managing responsible sports organisations addresses numerous noteworthy issues that all practitioners and CSR scholars must acknowledge.

I take this opportunity to congratulate Dr. Boruzescu on this valuable addition to the literature. Having reviewed it carefully, I am delighted to recommend it as an essential companion for today's CSR scholars, practitioners, and research students worldwide. I recommend this book unreservedly.

**Samuel O Idowu,
Professor of Accounting and Sustainability
Guildhall School of Business & Law, London,
London Metropolitan University, UK**

May 2026

INTRODUCERE

Sportul, ca activitate, a fost abordat din perspectiva mai multor discipline, dintre care managementul și marketingul se numără printre cele mai preferate. Ca factor care contribuie la dezvoltarea economică a unei comunități sau chiar a unei țări, sportul a devenit foarte important, ceea ce a impus necesitatea ca organizațiile sportive să dispună atât de o structură organizațională, cât și de una operațională, menite să le asigure un grad ridicat de flexibilitate și adaptabilitate. Analizată ca domeniu de activitate, s-a observat că activitatea sportivă suscită interesul cercetătorilor și al practicienilor prin multitudinea tipurilor de sport (de exemplu, sport individual și sport de echipă; sport de iarnă, sport de vară etc.), dar și prin varietatea segmentelor industriei sportive.

Smith și Stewart (2010), ca urmare a analizei trăsăturilor sportului au observat următoarele:

- (1) caracterul distinctiv al unor trăsături unice ale sportului au fost exagerate,
- (2) au apărut o serie de trăsături noi,
- (3) alte trăsături au fost estompate din cauza transformării sportului într-o activitate preponderent comercială.

Activitățile sportive îi fac pe suporterii loiali să se identifice indirect cu sportivii și cu echipele lor preferate, deoarece sportul oferă experiențe captivante. De aceea, nevoile pasionaților de sport sunt asemănătoare cu cele ale consumatorilor altor produse de agrement (de exemplu, spectacole artistice, muzee, arta teatrală și cinematografică).

Pentru tineri, sporturile extreme sunt deosebit de atractive pentru că le furnizează adrenalină și reprezintă o combinație între înălțime și cascadorii spectaculoase, iar adulții sunt atrași de participarea la ultramaraton, mai ales când acesta se organizează în scopuri caritabile. De aceea, managerii sportivi trebuie să fie familiarizați cu particularitățile acestor sporturi și evenimente și

să elaboreze strategii prin care să le facă mai accesibile pentru un număr mai mare de participanți și spectatori.

Managementul organizațiilor sportive prezintă o serie de asemănări, dar și diferențe față de organizațiile tradiționale de afaceri, deoarece organizațiile de afaceri au ca preocupare principală eficiența, productivitatea, pe când organizațiile sportive sunt generatoare și consumatoare de emoții. Ambele tipuri de organizații sunt preocupate de continua adaptare la condițiile în schimbare ale pieței,

Industria cuprinde trei sectoare organizaționale: public, nonprofit și comercial. Acestea sunt categorii importante pentru diferitele tipuri de organizații implicate în sport și sunt esențiale pentru crearea și realizarea de produse, servicii, programe și facilități sportive. Modul în care o organizație sportivă respectă regulile de conduită reflectă valorile managementului și influențează direct adoptarea unui comportament social responsabil.

Managementul organizațiilor sportive a generat teme de cercetare ce nu au fost coordonate și nu au condus la progrese menite să pună în valoare latura socială a sportului (Pellegrini et al., 2020). De aceea, responsabilitatea socială a organizațiilor sportive reprezintă o particularitate care trebuie analizată în corelație cu așteptările comunității și ale fanilor echipelor sportive. Unii cercetători (Dowling et al., 2013) consideră că opinia lui Bradish și Cronin (2009), care a proclamat responsabilitatea socială drept una dintre cele mai importante componente ale teoriei și practicii contemporane ale managementului sportiv, este exagerată. De aceea, sportul poate fi considerat un instrument de realizare a obiectivelor de responsabilitate socială nu numai la nivelul comunității, ci și la nivel național și internațional, deoarece responsabilitatea socială se manifestă prin inițiative sportive, iar acest tip de responsabilitate socială are potențialul de a îmbunătăți aspectele sociale ale vieții cotidiene.

Rolul responsabilității sociale în promovarea imaginii și a legitimității organizațiilor sportive pe plan local, național și internațional este subliniat de necesitatea implementării unor principii etice solide în cadrul acestora. Lumea sportului, din cele mai vechi timpuri și chiar și în prezent, a fost și este marcată de scandaluri diverse (dopaj, jocuri aranjate, practici lipsite de fair

play). De exemplu, Godfrey (2009) consideră că sportul are un impact economic și social asupra comunității, fiind considerat o instituție socială definitorie, și prezintă 4 cazuri de încălcare a principiilor etice prin care s-a manifestat lipsa de responsabilitate socială.

Primul caz este cel al arbitrului NBA Tim Donaghy, care a recunoscut că a pariat pe două jocuri pe care le-a oficiat, fapt care l-a determinat să demisioneze pe 7 iulie 2007. Cel de-al doilea caz, 17 iulie 2007, este cel al fundașului Michael Vick, jucător la Atlanta Falcons (NFL) care, chiar dacă activa în lumea sportului, juca un rol important în finanțarea și participarea la lupte ilegale de câini. Cel de-al treilea caz este din Europa, când, pe 25 iulie 2007, două echipe de ciclism s-au retras din Turul Franței și doi lideri au fost *eliminați* din cursă din motive de dopaj (Floyd Landis, câștigătorul din 2006, a eșuat la testul antidrog; Bjarne Ris, câștigătorul din 1996, a recunoscut că a folosit medicamente pentru îmbunătățirea performanței în timpul anului în care a câștigat turneul). Cel de-al patrulea caz se referă la o presupusă utilizare de steroizi, în august 2006, de către Barry Bonds (MLB), campion home run.

Responsabilitatea socială în organizațiile sportive are efecte asupra comunității asemănătoare cu cele ale organizațiilor din mediul de afaceri, impactul pozitiv fiind susținut de acțiunile caritabile ale sportivilor, dar și de implicarea membrilor comunității în activități sportive care au ca rezultat rezolvarea unei cauze sociale (de exemplu, promovarea păcii în diverse regiuni ale planetei, acțiuni caritabile orientate către îmbunătățirea stării de sănătate a unuia sau a mai multor membri ai comunității). Organizațiile sportive beneficiază de sprijinul mass-mediei în promovarea actelor de responsabilitate socială, deoarece acestea sunt amplificate de amploarea competițiilor sau a evenimentelor sportive. O altă particularitate a responsabilității sociale a organizațiilor sportive o reprezintă tocmai crearea actelor de responsabilitate de către organizația sportivă și de către membrii comunității. Acest avantaj oferit de mass-media se transformă într-un dezavantaj în cazul încălcării principiilor de responsabilitate socială, mai ales că răspunderea nu este individuală, ci implică sportivi, antrenori, medicii sportivilor, echipe și managerii cluburilor sportive.

Scott (2001) a conturat trei piloni ai instituțiilor, asociați cu practicile de responsabilitate socială. Primul pilon se bazează pe latura cognitivă a instituțiilor, deoarece modelează și direcționează modul de a privi ceea ce se întâmplă în jurul nostru și de a gândi. Acest pilon cognitiv este specific organizațiilor sportive care, prin însăși natura activității lor, contribuie la dezvoltarea sănătoasă a membrilor comunității, la o abordare mai pragmatică a problemelor cotidiene și la promovarea valorilor etice fundamentale legate de caracter și conștiință. Cel de-al doilea pilon este cel de reglementare (legislativ), care se bazează pe norme și reguli sociale. Organizațiile sportive sunt supuse, concomitent, la diverse reglementări și trebuie să respecte reglementările locale, naționale și internaționale, conceptul-cheie fiind cel al fair-play, care le transformă în actori sociali. Cel de-al treilea pilon este cel normativ, care are capacitatea de a-i ajuta pe membrii comunității să facă distincția între ceea ce este bine și ceea ce este rău, prin încadrarea comportamentului în anumite norme.

Un semnal important referitor la ceea ce reprezintă responsabilitatea socială pentru organizațiile sportive trebuie să vină din partea Comitetului Olimpic Internațional, care să fie un exemplu de moralitate și de punere în practică a normelor instituționale care moderează comportamentele abuzive generate de competițiile sportive.

Motivarea pentru studiul impactului responsabilității sociale asupra managementului activităților sportive provine din faptul că, până în prezent, majoritatea studiilor au fost orientate către analiza relației dintre acțiunile de responsabilitate ale firmelor și evenimentele sportive, având o preponderență de marketing (de exemplu, sponsorii evenimentelor sportive), ceea ce nu reflectă o legătură directă între managementul activităților sportive și membrii unei comunități, deoarece această relație este mult mai complexă și se bazează pe promovarea unor principii etice, sociale și de mediu ce contribuie la sporirea bunăstării comunității.

Responsabilitatea socială reprezintă una dintre particularitățile activităților sportive, datorită potențialului său de a crea valoare socială prin adaptarea continuă a acestora la nevoile sociale dinamice ale membrilor

comunității, ceea ce are un impact puternic atât asupra vieții sociale, cât și asupra mediului.

În contextul în care tinerii, de la cele mai fragede vârste, chiar din primii ani de viață, sunt atrași, din ce în ce mai mult, de utilizarea tehnologiei informatice (de exemplu, telefoane mobile, jocuri electronice etc.), practicarea unor activități sportive este din ce în ce mai neglijată.

În ultimii ani, cercetările referitoare la relația dintre activitățile sportive și responsabilitatea socială au fost abordate prin prisma marketingului și mai puțin prin evaluarea efectelor pe care activitățile sportive le au asupra procesului decizional și a modului în care acestea pot influența bunăstarea unei comunități. De aceea, se consideră că responsabilitatea socială poate juca un rol important în dezvoltarea unui spirit sportiv în rândul membrilor comunității, urmând apoi o abordare comparativă a responsabilității sociale în organizațiile sportive și în cele din mediul de afaceri. Rolul acestei abordări comparative este acela de a înțelege, cât mai bine, diferențele și asemănările dintre actorii celor două tipuri de organizații, cu avantajele și dezavantajele lor.

În primul rând, se va stabili obiectivul principal și, în funcție de acesta, se vor elabora obiectivele secundare care vor conduce la o primă formă a chestionarului. Chestionarul va fi testat și finalizat, în funcție de rezultatele pretestării, în capitolele următoare.

Descrierea și analiza critică a variabilelor din chestionar vor servi la construirea modelului conceptual al evaluării impactului pe care responsabilitatea socială îl are asupra sporirii eficienței managementului activităților sportive, precum și la formularea ipotezelor.

Activitățile sportive își fac din ce în ce mai mult loc printre preocupările indivizilor care fac parte dintr-o comunitate. De aceea, prin practicarea de activități sportive, indivizilor trebuie să li se creeze oportunități de dezvoltare personală, dar și de a contribui la binele comunității. Conform lui Hoeber et al. (2015), inovația în comunitățile sportive îmbracă diverse forme și se traduce printr-un nivel superior de profesionalizare a organizațiilor sportive, precum și prin promovarea pe scară largă a responsabilității sociale.

Îmbunătățirea unei caracteristici umane sau organizaționale are la bază, în primul rând, cunoștințele despre caracteristica care se urmărește a fi perfecționată. De aceea, indiferent de gradul de implementare a responsabilității sociale în organizații și în comunități, pentru eficientizarea activităților și proceselor importante sunt necesare cunoștințele despre ceea ce presupune responsabilitatea socială (Nagel et al., 2015).

Breitbarth et al. (2015) au enunțat șase teme referitoare la responsabilitatea socială și activitățile sportive, precum: caracteristicile sportului în conexiune cu guvernarea și responsabilitatea socială; relevanța și impactul contextului regional și cultural asupra relației activități sportive-responsabilitate socială; analiza conținutului responsabilității sociale în sport și a ceea ce semnifică responsabilitatea socială prin sport (element ce constituie unul dintre obiectivele cercetării); reacțiile consumatorilor de servicii sportive la acțiunile de responsabilitate socială; potențialul pe care îl are cercetarea interdisciplinară pe mai multe niveluri, inclusiv a cercetării longitudinale; elemente critice referitoare la corelarea dintre elemente din industria și practica sportivă.

Zeimers et al. (2020), pornind de la Cadrul 4I al lui Crossan et al. (2003) și utilizând un design de cercetare cu un singur studiu de caz, au analizat sub-procesele de învățare care caracterizează implementarea responsabilității sociale într-o organizație sportivă.

Mărimea eșantionului va fi luată în considerare pentru ca rezultatele cercetării să fie fiabile și să se poată extrapola la alte studii de caz din domeniul managementului, mai ales, că managerii din mediul de afaceri sunt tentați să recurgă la metodele de management din lumea sportului (Smit et al., 2024; Sternfels și Pachtod, 2025). Se va utiliza tehnica PLS-SEM deoarece, conform lui Chin et al. (2003), această metodă este utilă pentru predicția relațiilor cauzale și, mai ales, nu impune restricții și bariere referitoare la dimensiunea eșantionului și la distribuția normală a variabilelor. Se va utiliza programul SmartPLS, deoarece este un program de modelare a ecuațiilor structurale bazat pe metoda PLS, pentru analiza modelelor de măsurare și a modelelor structurale, dar și pentru că permite analiza constructelor formative.

Datele cantitative ale chestionarului vor fi analizate statistic prin intermediul software-ului SPSS Statistics V22 și al software-ului SmartPLS 4.0. În cazul în care rezultatele evaluării modelului cercetării vor fi adecvate, se va trece la analiza modelului structural și se va rula analiza bootstrapping pentru a asigura acuratețea metodei PLS și pentru a garanta semnificația statistică; aceasta se va seta la 1000 de subeșantioane. Mai mult, pentru siguranța că testele statistice menționate anterior au o putere adecvată, se vor discuta implicațiile acestui studiu în mod mai detaliat în partea de testare a ipotezelor, precum și în secțiunea de concluzii.

CAPITOLUL 1

PARTICULARITĂȚI ALE MANAGEMENTULUI ORGANIZAȚIILOR SPORTIVE ÎN SECOLUL XXI

1.1. Managementul organizațiilor sportive – domeniu recent de cercetare

Managementul organizațiilor sportive este un domeniu de cercetare relativ nou și, de aceea, este necesară analiza nivelului de aplicabilitate a teoriilor derivate din alte discipline (de exemplu, management, marketing, etică etc.) în raport cu particularitățile fenomenelor sportive. Din punctul de vedere al managementului, organizațiile sportive sunt similare, dar și diferite de organizațiile tradiționale de afaceri. Organizațiile de afaceri au ca preocupare principală eficiența, productivitatea și adaptarea continuă la condițiile în schimbare ale pieței, pe când organizațiile sportive sunt consumatoare de emoții generate de nostalgia trecutului și/sau de tradiție.

Pierre de Coubertin, fondatorul Jocurilor Olimpice moderne, a afirmat că absența sportului din activitatea oricărui bărbat sau a oricărei femei nu poate fi înlocuită de nicio altă activitate. Mai mult, participarea la Jocurile Olimpice era considerată de Pierre de Coubertin un privilegiu, pentru că important este să participi și mai puțin să câștigi. Activitățile sportive sunt considerate ca fiind sursă de sănătate, socializare, dezvoltare economică și bunăstare a comunității (responsabilitate socială), conform motto-ului consacrat al Jocurilor Olimpice: Citius, Altius, Fortius – mai Rapid, mai Înalt, mai Puternic.

Nu se poate neglija modul în care activitățile sportive influențează producția și consumul altor servicii și produse, mai ales cu ocazia marilor evenimente sportive precum olimpiadele și campionatele naționale și internaționale. Evenimentele sportive au fost și sunt un motiv pentru ca orașele și țările care le găzduiesc să investească în dezvoltarea infrastructurii, obținând astfel beneficii multiple, precum: investiții la nivel local și național, promovarea turistică și dezvoltarea economică. În prezent, inclusiv sporturile

recreative sunt reglementate, ceea ce indică o evoluție galopantă a domeniului sportiv, de la competiții sportive la industriile de suport, care au condus la apariția și dezvoltarea unei adevărate culturi a afacerilor sportive. Mai mult, organizațiile sportive de astăzi trebuie să fie atente la îmbinarea elementelor financiare cu cele logistice și cu activitățile sportive pentru a asigura succesul unui eveniment sportiv sau al unei competiții.

Din cauza complexității activităților sportive și a structurilor organizațiilor sportive, în perioada 1990-2000 (Ciomaga 2013), cercetarea în domeniu s-a axat mai mult pe sportivi (factorii care le influențează performanța) și nu pe organizațiile sportive (de exemplu, potențialul financiar și comercial al activităților sportive desfășurate sub umbrela unei organizații sportive). Daniel Wren (2005) în lucrarea sa *The history of management thought* a afirmat că managementul este o activitate conceptuală, a cărei sarcină este să alinieze resursele cu fațetele economice, tehnologice, politice și sociale ale lumii sale, menționând că pe termen lung nu se vor mai putea ignora fațetele sociale ale contextelor, proceselor și rezultatelor activităților manageriale, în cazul activităților sportive. De aceea, se consideră că sportul, ca orice activitate cu conotații economice și sociale, trebuie să devină cu adevărat responsabil, iar managerii sportivi trebuie să adopte o serie de decizii etice, deoarece toate tipurile de activități sportive trebuie să fie subordonate unor scopuri umanitare și sociale, în primul rând, și, în al doilea rând, unor scopuri economice și financiare.

Managementul organizațiilor sportive necesită utilizarea unor tehnici și metode moderne, bazate pe planificare strategică și pe utilizarea eficientă a resurselor umane și financiare (de exemplu, federațiile sportive internaționale, printre care se numără și Federația Internațională de Fotbal (FIFA), care acționează la nivel global și dispune de resurse financiare și umane considerabile). De aceea, managementul organizațiilor sportive nu îndeplinește numai funcțiile de bază ale managementului (de exemplu, previziune, organizare, coordonare, antrenare, control-evaluare), ci se preocupă și de formarea și coordonarea echipelor de sportivi, precum și de promovarea și dezvoltarea sportului la diferite niveluri.