

UNIVERSITATEA DIN PITEȘTI
FACULTATEA DE ȘTIINȚE, EDUCAȚIE FIZICĂ ȘI INFORMATICĂ
ȘCOALA DOCTORALĂ ÎN DOMENIUL
ȘTIINȚA SPORTULUI ȘI EDUCAȚIEI FIZICE



REZUMATUL TEZEI DE DOCTORAT
ÎMBUNĂTĂȚIREA MANAGEMENTULUI DIRECȚIILOR JUDEȚENE
PENTRU SPORT ȘI TINERET

Doctorand
Bughiu Adrian-Dumitru

Conducători științifici

prof. univ. dr. Nicolae Mihăilescu

prof. univ. dr. Pierre Joseph de Hillerin

Pitești
2023

Partea I –FUNDAMENTAREA TEORETICĂ A LUCRĂRII

Capitolul 1. CONCEPTE TEORETICE FUNDAMENTALE ÎN LEGĂTURĂ CU TEMA TEZEI

1.1. Conceptul de management performant – procesele și relațiile de management

1.1.1. Procesele de management

Procesele de management ale unei organizații sunt formate din acțiuni care determină pașii viitori ai acesteia și ale sub-unităților implicate, resursele și fluxul de lucru esențiale pentru a atinge aceste obiective și executanții acestora, prin care munca angajaților este integrată și controlată prin metode și tehnologii complexe, pentru a realiza cât mai eficient posibil motivele pentru care s-a decis crearea acestei organizații. (Nicolescu, Verboncu, 2011, p. 39).

1.1.2. Relații de management

Analizând și extrapolând informații din literatura de specialitate (Nicolescu, Verboncu, 2011, Mihăilescu, 2008, Bayers, 2013, Hoye, 2015 etc.) putem concluziona că relațiile de management sunt relațiile dintre membrii unei organizații sportive și componentele altor organizații privind funcții manageriale specifice organizației sportive.

1.2. Noutăți conceptuale privind abordarea sistemică în managementul entităților sportive

Ca urmare a investigării literaturii de specialitate, putem afirma că demersul sistemic, abordarea și analiza din perspectivă sistemică în managementul organizațiilor sportive conține (Dowling, Leopkey & Smith, 2018): holism -considerarea organizației ca un tot unitar, care nu poate fi înțeleasă prin analiza componentelor individuale, interdependența- recunoașterea faptului că elementele sistemului interacționează și se influențează reciproc, flexibilitate -capacitatea sistemului de a se adapta la schimbările din mediul extern, feedback- utilizarea informațiilor despre rezultatele acțiunilor pentru a îmbunătăți continuu performanța.

1.3. Viziunea sistemică și strategică în managementul sportiv

1.3.1. Viziunea sistemică în managementul sportiv

Aplicarea viziunii sistemice în managementul sportiv duce la creșterea eficienței și eficacității activităților sportive, precum și la îmbunătățirea performanței sportive. De asemenea, poate contribui la crearea unei culturi organizationale solide și la dezvoltarea unui mediu de lucru pozitiv și stimulat pentru toți membrii sistemului sportiv (Girginov, 2014, p.20).

1.3.1.1. Categoriile de elemente ale sistemului național de sport și educație fizică

Sistemul național de sport și educație fizică reprezintă totalitatea instituțiilor, programelor, regulilor și regulamentelor care sunt implicate în dezvoltarea și îmbunătățirea activităților sportive într-o țară. Acest sistem poate include organizații sportive naționale și internaționale, instituții de învățământ, cluburi sportive, terenuri de sport și echipamente, precum și personalul și atleții implicați în activitățile sportive (Voicu, 2013, p.112).

1.3.2. Viziunea strategică în managementul sportiv

Viziunea strategică în managementul sportiv se referă la capacitatea de a vedea pe termen lung, de a stabili direcția organizației și de a planifica modul în care se vor atinge obiectivele pe termen lung. Aceasta implică identificarea și evaluarea oportunităților și a amenințărilor, precum și stabilirea obiectivelor clare și a planurilor de acțiune adecvate (Ratten, 2017).

1.3.2.1. Segmentarea strategică în managementul sportiv și identificarea domeniilor de acțiune strategică (DAS)

Segmentarea strategică poate aduce următoarele beneficii într-un management sportiv performant (Doherty, 2013): îmbunătățirea eficienței, prin identificarea segmentelor de piață cu nevoi specifice, creșterea cotei de piață prin concentrarea pe segmente specifice, îmbunătățirea loialității clienților prin satisfacerea nevoilor clienților într-un mod mai eficient, îmbunătățirea performanței financiare prin identificarea segmentelor cu potențial de profit și concentrarea

eforturilor în aceste direcții, dezvoltarea de noi oportunități de afaceri prin identificarea unor noi segmente de piață cu potențial.

1.3.2.2. Tipuri de strategii utilizabile în managementul sportiv (după domeniile de activitate, după orizontul de timp etc)

În promovarea activității fizice și sportive, se pot utiliza diferite tipuri de strategii, cum ar fi (Fahlén et al. 2015): strategia de conștientizare care se concentrează pe creșterea conștientizării asupra importanței activității fizice și sportive pentru sănătate și bunăstare, strategia de facilitare, care crește accesibilitatea la activități fizice și sportive, strategia de educație și formarea indivizilor cu privire la importanța activității fizice și sportive, strategia de parteneriat prin colaborarea cu diferite părți interesate, cum ar fi autoritățile locale, organizațiile non-guvernamentale, sectorul privat sau media.

Capitolul 2. DIRECȚIILE JUDEȚENE PENTRU SPORT ȘI TINERET ÎN CONTEXTUL SISTEMULUI NAȚIONAL DE EDUCAȚIE FIZICĂ ȘI SPORT (SNEFS)

2.1. SNEFS – noțiuni conceptuale și normative

Mihăilescu (2008) explică că obiectivele globale ale SNEFS sunt enunțate explicit în definiția conceptului de educație fizică sportivă - sport - educație fizică, care se regăsește în Carta Europeană a Sportului. , Cartea Albă a Sportului, Legea 69/2000, definiția este următoarea:

- a) pentru a exprima sau spori bunăstarea fizică și/sau mulțumirea spirituală;
- b) să determine dezvoltarea relațiilor sociale civilizate;
- c) conduce la concursuri de succes de orice amploare.

2.2. Structurile sportive– elemente care alcătuiesc sistemul pentru sport și educație fizică

Analiza cadrului formal de organizare și funcționare împreună cu informațiile din literatura de specialitate ne-au permis deducerea unor aspecte fundamentale ale structurii sportului: majoritatea structurilor sportive dețin personalitate juridică, cluburile sportive pot fi de drept public sau privat, toate locațiile sportive pot fi legale atâta timp cât respectă legea, toate celelalte categorii de organizații sportive sunt nemateriale, nonprofit și necomerciale. Organizațiile sportive recunoscute oficial pot face parte din asociațiile județene și organizațiile sportive naționale, ca o primă condiție pentru participarea la competiții locale, naționale sau internaționale. Locul Direcțiilor pentru Sport și Tineret în contextul structurilor sportului și în cel al structurilor administrației pentru sport.

2.3. Necesitatea promovării unor concepte moderne în managementul Direcțiilor pentru Sport și Tineret (DJST)

Ca rol, Direcția Județeană pentru Sport și Tineret vizează aplicarea la nivel județean a prevederilor strategiei generale, având competența privind organizarea activităților sportive proprii și de îndrumare și control tehnico-metodic și de specialitate a structurilor sportive din județ.

2.4. Necesitatea promovării unor concepte moderne în managementul Direcțiilor pentru Sport și Tineret (DJST)

Noua perspectivă asupra managementului performant al DJST presupune profesionalizarea managementului ca o componentă a schimbării, o componentă a reformei în domeniu. Complexitatea macro și micromediilor, specificul, diversitatea și competitivitatea activităților organizațiilor sportive, sunt toate motive pentru a susține profesionalizarea proceselor de management ale DJST. Conducerea DJST se aplică numai cu metode și tehnici științifice, acestea permitând cunoașterea legislației naționale, a normelor economice obiective, a folosirii eficiente a resurselor, stimularea angajaților și a personalului de conducere, corectarea rezultatelor, optimizarea proceselor de decizie și a tuturor funcțiilor de conducere (Hoye et al., 2022). Managementul se

referă la un sistem consistent de luare a deciziilor și își motivează angajații să facă parte din identificarea scopurilor, contribuind astfel la alcătuirea planului strategic al organizației.

Capitolul 3. REPERE ALE ACTIVITĂȚII DIRECȚIILOR JUDEȚENE PENTRU SPORT ȘI TINERET

3.1. Identificarea cadrului legislativ internațional de organizare și funcționare a SNEFS

Nu există un cadru normativ internațional specific pentru organizarea și funcționarea structurilor administrației pentru sport și tineret județene. Fiecare țară poate avea propriile sale reguli și regulamente privind organizarea, funcționarea și managementul structurilor administrației pentru sport și tineret. Cu toate acestea, există un număr de convenții internaționale, inclusiv Convenția ONU privind drepturile copilului și Convenția privind eliminarea tuturor formelor de discriminare împotriva femeilor, care stabilesc standarde universale privind accesul egal la activități sportive și de tineret, inclusiv prin intermediul instituțiilor.

3.1.1. Norme instituționale: carta olimpică, convenții europene și mondiale

Carta Olimpică este un set de reguli și valori adoptate de Comitetul Internațional Olimpic (CIO) care guvernează organizarea Jocurilor Olimpice. Carta Olimpică stabilește standarde înalte pentru fair-play și integritate în sport, precum și promovarea drepturilor atleților și a valorilor olimpice. Convențiile europene și mondiale de sport sunt acorduri internaționale semnate de state și organizații sportive cu scopul de a reglementa diverse aspecte ale sportului, cum ar fi protecția atleților, combaterea dopajului, etc. Direcțiile de sport și tineret județene sunt componente ale sistemului național de educație fizică și sport, responsabile cu implementarea politicilor și programelor guvernamentale în acest domeniu, la nivel local. Ele trebuie să respecte atât normele naționale, cât și standardele internaționale legate de sport și tineret. De exemplu, dacă o convenție europeană sau mondială de sport interzice anumite substanțe dopante, aceasta trebuie respectată și în implementarea programelor sportive la nivel local.

3.2. Rolul și atribuțiile Direcțiilor pentru Sport și Tineret în contextul sistemului sportiv, de tineret și administrativ județean

Principalele repere ale activității Direcțiilor Județene pentru Sport și Tineret sunt: implementarea politicilor guvernamentale, dezvoltarea activităților sportive, promovarea sănătății și a stilului de viață activ, sprijinirea tinerilor, dezvoltarea infrastructurii sportive.

3.3. Indicatori de evaluare a activităților Direcțiilor Județene pentru Sport și Tineret

Indicatorii de evaluare a activităților DJST sunt: participarea la evenimente sportive și tineret, finanțarea proiectelor, colaborarea cu alte instituții, dezvoltarea infrastructurii sportive, participarea la proiecte europene.

Mai multe detalii despre indicatorii de evaluare pot fi consultate în Anexa 1.

3.4. Regulamentul de organizare și funcționare și regulamentul intern – repere normative semnificative în managementul operațional al Direcțiilor Județene pentru Sport și Tineret

Regulamentul de organizare și funcționare și regulamentul intern sunt două repere normative semnificative în managementul operațional al Direcțiilor Județene pentru Sport și Tineret. Aceste două repere normative sunt importante pentru managementul operațional al Direcțiilor Județene pentru Sport și Tineret, deoarece oferă o bază clară pentru luarea deciziilor și îndeplinirea atribuțiilor, precum și pentru garantarea unui nivel de transparență și eficiență în activitatea acestor structuri.

Capitolul 4. CONSIDERAȚII GENERALE PRIVIND DIRECȚIILE JUDEȚENE DE TINERET ȘI SPORT ÎN CONTEXTUL ORGANIZATORIC AL SPORTULUI ÎN ROMÂNIA

4.1. Bazele organizării sportului în România

Promovarea managementului eficient în cadrul unei organizații sportive, precum și în cadrul oricărei alte organizații, necesită în primul rând respectarea cerințelor pentru conceperea, formularea și conducerea întregii activități pe baza unui proiect de știință generală, rotunjite la: cunoașterea științei managementului în cadrul normelor legale specifice și cadrelor organizaționale; politici și strategii naționale și regionale în domeniul activității fizice; contextul socio-economic existent la nivel național, regional și local.

CONCLUZII TEORETICE DE FUNDAMENTARE A TEZEI

Concluzia generală a acestor concepte teoretice, documentate atât național cât și internațional este că managementul performant al Direcțiilor Județene de Sport și Tineret (DJST) este esențial pentru dezvoltarea și îmbunătățirea Sistemului Național de Educație Fizică și Sport. Abordarea sistemică și strategică în managementul sportiv poate ajuta la identificarea domeniilor de acțiune strategică și la utilizarea unor tipuri adecvate de strategii.

PARTEA a II-a – CERCETĂRI PRIVIND CADRUL NORMATIV PENTRU MANAGEMENTUL SPORTIV ÎN ROMÂNIA

Capitolul 5. DEMERSUL METODOLOGIC AL CERCETĂRII PRELIMINARE

5.1. Premisele cercetării

Conceptul de management performant se concentrează pe procesele și relațiile eficiente de management, care sunt esențiale pentru realizarea obiectivelor organizației. Noutățile conceptuale privind abordarea sistemică în managementul entităților sportive susțin că pentru a obține performanță în acest domeniu, trebuie să se considere întreaga organizație ca un sistem interconectat de componente.

5.2. Aserțiunile interogative ale cercetării preliminare

Cercetarea preliminară ne va permite să răspundem obiectiv următoarelor întrebări:

Î1 –Sunt diferențe semnificative între elementele cadrului normativ-funcțional de funcționare a Sistemului național de Sport din România și cele identificate pe plan internațional?

Î2 –În ce măsură este respectat cadrul normativ-funcțional în care își desfășoară activitatea DJST-urile?

Î3 –Cum influențează unele variabilele independente ale managementului, experiența managerială, sinergia echipei de lucru, calitatea relațiilor de colaborare, nivelul de îndeplinire al unui buget competitiv indicatorii raportul de activitate?

5.3. Obiective, activități asociate obiectivelor

Obiectivul 1. Documentare aferentă subiectului tezei în literatură în vederea ARGUMENTĂRII teoretice și metodologice a tezei. Activități asociate:

1.1. identificarea surselor bibliografice necesare documentării din literatura pe plan național și internațional;

1.2.cercetarea cuprinzătoare sau parțială a arhivelor, documentând informațiile din evidențe;

1.3. sistetizarea informațiilor circumscrise problematicii tezei;

Obiectivul 2. Efectuarea cercetărilor preliminare asupra subiectului tezei. Activități asociate:

2.1. formularea aserțiunilor interogative și a itemilor a chestionarelor;

2.2. stabilirea subiecților studiului constativ;

2.3.derularea anchetei prin intermediul chestionarelor;

2.4. analiza informațiilor, formularea concluziilor și realizarea raportului 2.

5.4. Metode de cercetare utilizate

-metoda documentării,

-metoda anchetei,

- metoda statistico- matematică,
- metoda managerială diagrama GANTT.

Capitolul 6. STUDIU PRIVIND CUNOAȘTEREA ȘI RESPECTAREA CADRULUI NORMATIV ÎN CARE SE EXERCITĂ MANAGEMENTUL DJTS – OBLIGATIVITATE ȘI OPȚIONALITATE

6.2. Analiza și interpretarea sondajului de opinie

Am elaborat un chestionar de tip închis pentru a obține informații cât mai exacte posibil privind cunoașterea și respectarea cadrului normativ în care se exercită managementul DJTS-urilor. Grupul țintă a fost alcătuit din directori generali și directori executivi ale celor 42 de DJTS-uri din țară, despre care se consideră că au competențele necesare în funcție de funcțiile pe care le îndeplinesc și majoritatea au, de asemenea, o vastă experiență de management. Patruzeci și nouă de respondenți au răspuns la sondajul nostru, care a fost un eșantion semnificativ pentru efectuarea cercetării preliminare. Chestionarul este structurat pe 11 întrebări, 3 întrebări de funcție normativă care abordează gradul de conformitate cu politicile guvernamentale și reglementările interne și 8 întrebări în care sunt investigate realitățile din teren despre posibilitatea realizării și implementării propriei strategii în contextul normativ-legislativ existent.

Tabelul 2. Procentajul pe variantele de răspuns la itemii chestionarului 1

Itemii chestionarului	Procentaj pe variantele de răspuns (%)				
	a)	b)	c)	d)	e)
1. Sunt diferențe semnificative între elementele cadrului normativ-funcțional de funcționare a Sistemului național de Sport din România și cele identificate pe plan internațional?	22,4	26,5	4,1	2	44,9
2. Actele normative care reglementează politicile guvernamentale în domeniu trebuie respectate în elaborarea strategiilor proprii?	51	34,7	12,2	2	0
3. Regulamentele interne ale organizației trebuie să fie respectate în elaborarea strategiilor proprii?	69,4	24,5	6,1	0	0
4. Cum influențează resursele disponibile elaborarea strategiilor proprii?	49	44,9	6,1	0	0
5. Cum se colaborează cu autoritățile naționale și locale în elaborarea strategiilor proprii?	12,2	40,8	14,3	32,7	0
6. Ce obiective trebuie atinse în elaborarea strategiilor proprii?	22,4	26,5	4,1	2	44,9
7. Care sunt competențele necesare pentru a elabora strategii proprii în cadrul Direcțiilor Județene de Sport și Tineret?	26,5	18,4	0	2	53,1
8. Ce obstacole apar în elaborarea strategiilor proprii?	59,2	4,1	2	2	32,7
9. Care sunt principalele realizări în implementarea strategiilor proprii?	53,1	22,4	12,2	10,2	2
10. Cum poate fi îmbunătățit managementul DJTS-urilor prin strategiile proprii?	16,3	38,8	14,3	16,3	14,3
11. Ce alte elemente ar trebui luate în considerare în elaborarea strategiilor proprii în cadrul DJTS?	42,9	42,9	4,1	2	8,2

S-a obținut un coeficient Cronbach de 0.95 indică o foarte bună fiabilitate a chestionarului utilizat în acest studiu. Acest lucru sugerează că întrebările din chestionar sunt consistente între ele

și măsoară în mod fiabil construcțiile psihologice (sau variabilele) pe care se bazează studiul. Cu alte cuvinte, acest rezultat sugerează că întrebările din chestionar sunt valide și pot fi utilizate pentru a trage concluzii privind opiniile și comportamentele directorilor generali și executivi din cadrul DJST-urilor pe plan național.

Tabelul 3. Determinarea valorii coeficientului Alpha Cronbach la primul chestionar adresat celor 49 de directori generali și executivi din cadrul DJST-urilor pe plan național

ANOVA						
Source of variation	SS	df	MS	F	P-value	F crit
Rows	60.9833	48	1.270485	20.30266	1.91E-87	1.38461
Columns	1212.508	10	121.2508	1937.617	0	1.850429
Error	30.03711	480	0.062577			
Total	1303.529	538				
			0.950745			

Capitolul 7. STUDIU PRIVIND IMPORTANȚA VARIABILELOR INDEPENDENTE ÎN REALIZAREA STRATEGIEI DE MANAGEMENT A DJST-URILOR

7.1. Stabilirea variabilelor independente în realizarea strategiei de management al DJTS-urilor

Cel de-al doilea chestionar a reieșit din primul, după ce s-a identificat aspectele problematice comune din sfera decizională a DJST-urilor. Ne-am pus întrebarea care este importanța, pe o scală de la 1 la 10, a unor variabile independente și dependente în percepția managerilor DJST-urilor. Specialiștii din posturile de conducere, în cazul studiului, au fost rugați să determine importanța criteriilor după care elaborează direcțiile strategice atunci când stabilesc programe și proiecte proprii. De asemenea, li s-a cerut să identifice criteriile pe care DJTS-urile ar trebui să le ia în considerare atunci când își definește responsabilitatea față de comunitate.

În cadrul celui de-al doilea chestionar au determinat cinci variabile independente: experiența managerială, sinergia echipei de lucru, gradul de îndeplinire al bugetului, calitatea relațiilor de colaborare, respectarea cadrului normativ-legislativ și o variabilă dependentă -rezultatele, exprimate în raportul de activități, pe care directorii le iau în considerare atunci când stabilesc planurile și programele strategice.

Tabelul 4. Procentajul pe variantele de răspuns la itemii chestionarului 2

Itemii chestionarului	Procentaj pe variantele de răspuns (%)									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
a) respectarea cadrului normativ-legislativ		3,4		24,3	56,2	13,5				1,64
b) experiența managerială							20,44	23	15	41,56
c)coeziunea de grup					5	43,2	9,2	5,77		36,83
d) nivelul de îndeplinire al unui buget competitiv						1,77	21,2	32	33,1	11,93
e) calitatea relațiilor de colaborare			11,27	24	18,5	25,4	12,8			8,03

7.2. Ierarhizarea variabilelor identificate

În ceea ce privește importanța variabilelor independente testate, toți respondenții (49) au fost de acord că aceste variabile influențează percepția lor asupra obținerii rezultatelor, exprimate în raportul de activitate în acest domeniu. Solicitați să acorde prioritate acestor variabile, 41,56 % au afirmat că experiența managerială trebuie să concentreze în principal atenția directorului, 36,83 % dintre respondenți au spus că trebuie să pună accentul în primul rând pe coeziunea dintre membri echipei, 11,93 % afirmă că cea mai importantă variabilă este bugetul în special în ceea ce privește

eficiența, 8,03 % dintre respondenți au afirmat că în principal directorii trebuie să-și îndrepte atenția asupra stabilirii colaborării, în timp ce 1,64 % respondenți au afirmat că directorii trebuie să se sprijine în primul rând pe respectarea cadrului normativ-legislativ.

Am testat experimental cu ajutorul unui model econometric percepția directorului despre obținerea prin strategii proprii a rezultatelor, exprimate în Raportul de activități. Am identificat variabilele care compun modelul; am analizat corelațiile dintre ele și variabila dependentă. Am observat că experiența managerială, calitatea resurselor umane, nivelul de îndeplinire al unui buget competitiv, calitatea relațiilor de colaborare, respectarea cadrului normativ sunt atribute de care directorii ar trebui să țină cont atunci când stabilesc ținte pentru comunitate. Cea mai sensibilă variabilă a conducerii este experiența managerială. Dimensiunea și orientarea acesteia reprezintă elementul cheie pe care DJST-urile ar trebui să-l ia în considerare atunci când iau decizii și creează strategii proprii. Celelalte variabile independente produc modificări mai mari decât experiența managerială. Aceasta evidențiază caracteristica fundamentală a directorilor care se bazează pe ceea ce cred ei, în mod empiric și mai puțin pe date științifice și statistice.

CONCLUZII ALE CERCETĂRII PRELIMINARE

Cercetarea preliminară și-a atins scopul pentru care s-a inițiat și am reușit să obținem răspunsuri la cele trei întrebări formulate în debutul cercetării.

La prima întrebare, în urma rezultatelor obținute, se poate concluziona că:

1. Există o dezbatere în ceea ce privește nivelul de conformitate a cadrului normativ-funcțional de funcționare a Sistemului național de Sport din România cu documentele legislative identificate pe plan internațional.

2. Majoritatea respondenților (44,9%) consideră că există diferențe semnificative între cele două categorii de documente legislative, ceea ce implică o analiză mai detaliată a modului în care se pot reduce aceste diferențe și de o mai bună integrare a României în sistemul internațional de sport.

3. În același timp, o treime dintre respondenți consideră că diferențele sunt mici sau foarte mici, ceea ce poate indica faptul că unii dintre ei nu sunt suficient de familiarizați cu cadrul normativ internațional sau că au o percepție diferită a ceea ce înseamnă diferențe semnificative.

În orice caz, rezultatele sugerează că este nevoie de o analiză atentă a cadrului normativ-funcțional pe baza căruia funcționează SNEFS din România și de o comparare detaliată cu cele internaționale, astfel încât să se poată identifica diferențele și să se poată lua măsuri pentru a le reduce.

Pentru cea de-a doua întrebare s-au conturat, de asemenea, trei concluzii:

1. Există un nivel ridicat de cunoaștere și aplicare a cadrului normativ în general. 85% dintre respondenți declară că respectă întotdeauna sau aproape întotdeauna actele normative care reglementează politicile guvernamentale în domeniu în elaborarea strategiilor proprii. Acest lucru sugerează că se manifestă o înțelegere că respectarea actelor normative este importantă pentru elaborarea politicilor și strategiilor eficiente și eficace. Regulile interne ale organizației sunt importante și sunt respectate în general.

2. 94% dintre respondenți declară că regulamentele interne ale organizației trebuie respectate în elaborarea strategiilor proprii. Acest lucru indică o înțelegere că respectarea regulilor interne ale organizației este importantă pentru elaborarea strategiilor eficiente și eficace.

3. S-a constatat că, încă o minoritate dintre respondenți nu respectă întotdeauna actele normative și regulile interne ale organizației în elaborarea strategiilor proprii. 12% dintre respondenți declară că uneori nu respectă actele normative care reglementează politicile guvernamentale în domeniu și 6% declară că uneori nu respectă regulile interne ale organizației. Considerăm că este important ca autoritățile să monitorizeze îndeaproape respectarea acestor reguli și să ia măsuri adecvate în cazul în care acestea nu sunt respectate. De asemenea, este important să

se încurajeze o cultură a respectării regulamentelor prin comunicarea clară și instruirea adecvată, precum și prin stabilirea de consecințe clare pentru nerespectarea acestora.

Ultima întrebare, care se referă la influența unor variabile independente ale managementului, cum ar fi experiența managerială, sinergia echipei de lucru, calitatea relațiilor de colaborare și nivelul de îndeplinire al unui buget competitiv, asupra indicatorilor raportului de activitate. Considerăm că la această întrebare din analiza răspunsurilor putem formula următoarele concluzii :

1. Respectarea cadrului normativ nu este considerată extrem de importantă de către majoritatea respondenților și că aceasta poate varia în funcție de contextul specific și de activitățile desfășurate de respondenți.

2. În ceea ce privește experiența managerială, majoritatea respondenților consideră că aceasta este un aspect extrem de important în activitatea lor. Un procent semnificativ (41.56%) de respondenți au acordat un scor mediu pentru importanța coeziunii de grup, ceea ce poate sugera că aceștia văd coeziunea de grup ca pe un aspect important, dar nu determinant. Alte variabile independente, bugetul și relațiile de colaborare au obținut un scor 8%, respectiv 12%, ceea ce denotă un impact mai puțin semnificativ asupra modului în care directorii iau decizii și își stabilesc strategiile. Din analiza modelului econometric și a variabilelor independente, se poate concluziona că experiența managerială este unul dintre cei mai importanți factori în determinarea modului în care directorii ating rezultatele din raportul de activitate prin strategii proprii. În plus, analiza a evidențiat faptul că unele decizii luate de directori pot fi bazate pe experiență și credințe empirice, mai degrabă decât pe datele științifice, statistice. Acest lucru poate fi un aspect important de luat în considerare atunci când se iau decizii la nivelul conducerii.

3. Variabilele independente ale managementului sunt factori importanți care pot influența semnificativ performanța unei organizații în general, și a DJST-urilor în particular. Experiența managerială, sinergia echipei de lucru, calitatea relațiilor de colaborare și nivelul de îndeplinire al unui buget competitiv sunt doar câteva exemple de astfel de variabile independente.

Analiza modelului econometric poate ajuta la identificarea celor mai importanți factori care determină performanța organizației, precum și la înțelegerea modului în care acești factori interacționează între ei. În acest fel, directorii pot lua decizii mai argumentate și pot dezvolta strategii mai eficiente pentru a îmbunătăți performanța organizației.

Concluziile cercetării preliminare sunt interesante și relevante pentru înțelegerea modului în care directorii iau decizii și gestionează organizațiile lor. **În special, faptul că experiența managerială este cea mai sensibilă variabilă sugerează că formarea și dezvoltarea competențelor manageriale ar putea fi un factor cheie pentru îmbunătățirea performanței organizaționale.** De asemenea, concluzia că directorii se bazează mai mult pe experiența lor decât pe datele statistice și științifice poate fi interpretată ca un semnal că există nevoia de a dezvolta capacitățile de analiză și luare a deciziilor bazate pe date.

Aceste concluzii pot fi folosite pentru a ajuta DJST-urile și alte organizații să își îmbunătățească procesele decizionale și strategiile, prin identificarea factorilor cheie care influențează rezultatele din Raportul de activitate și luarea în considerare a acestora în procesul decizional.

PARTEA A III-A – CONTRIBUȚII LA ÎMBUNĂTĂȚIREA MANAGEMENTULUI ÎN DJST-URI

CAPITOLUL 8. CADRUL METODOLOGIC DE CERCETARE

8.1 Premisele cercetării

Există mai multe motive pentru modernizarea activității managementului în cadrul Direcțiilor Județene pentru Sport și Tineret (DJST) din România, printre care se pot enumera: creșterea cererii pentru servicii și programe pentru tineret și sport, creșterea concurenței între

organizațiile care oferă servicii de sport și tineret, presiunea politicilor guvernamentale. Conștientizarea și respectarea politicilor guvernamentale și a regulamentului intern este importantă pentru evitarea problemelor juridice și financiare și pentru menținerea unei reputații bune a DJST-urilor.

8.2. Ipotezele cercetării experimentale

1.Utilizarea unor metode de management eficiente condiționează direcțiile strategice de acționare optimă și determină îmbunătățirea managementului în DJST-uri.

2.Implementarea unui proiect managerial în vederea creșterii gradului de profesionalizare a resurselor umane din sfera decizională, reprezintă o soluție cheie în atingerea obiectivelor DJST-urilor în mod eficient și eficace.

3. Conștientizarea managerilor privind gradul de opționalitate în deciziile strategice, în fructificarea oportunităților de particularizare a strategiilor manageriale, în vederea individualizării proiectelor în funcție de caracteristicile direcției respective, poate determina îmbunătățirea rezultatelor exprimate prin indicatorii rapoartelor anuale.

8.3 Obiectivele cercetării

Obiectivul general al cercetării

Analiza impactului proiectelor manageriale elaborate și implementate în cercetare, în cadrul DJST-urilor Argeș, Buzău, Focșani, Vâlcea.

Obiectivele operaționale și activitățile cercetării experimentale au fost următoarele:

Obiectivul 1. Realizarea analizei SWOT asupra DJST Argeș pentru identificarea aspectelor pozitive și a celor de remediat din mediul intern și extern.

Activități asociate:

- A1.1.identifiarea punctelor tari, a punctelor slabe, a oportunităților și a amenințărilor;
- A1.2.stabilirea importanței și intensității fiecărui punct forte și slab din mediul intern
- A1.3.stabilirea probabilității de manifestare și a impactului asupra DJST a fiecărei oportunități și amenințări
- A1.4.analiza și interpretarea punctelor tari în relație cu oportunitățile;
- A1.5.analiza și interpretarea punctelor slabe în relație cu amenințările;
- A1.6.analiza și interpretarea punctelor tari în relație cu amenințările;
- A1.7. analiza și interpretarea punctelor slabe în relație cu oportunitățile.

Obiectivul 2. Elaborarea strategiei manageriale pentru direcțiile județene cuprinse în experiment.

Activități asociate:

- A2.1.identificarea aspectelor problematice comune din activitatea managerială a DJST-urilor Argeș, Buzău, Vâlcea, Vrancea.
- A2.2.Stabilirea obiectivelor strategice pentru DJST-urile din Argeș, Vâlcea, Vrancea, Buzău;
- A2.3.Identificarea direcțiilor de dezvoltare a DJST-urilor, pe baza obiectivelor stabilite;
- A2.4.Stabilirea măsurilor specifice necesare pentru atingerea obiectivelor și direcțiilor de dezvoltare;
- A2.5.Elaborarea unui plan de acțiuni și a unui calendar pentru realizarea proiectelor manageriale;

Obiectivul 3. Implementarea strategiilor menite să promoveze managementul eficient în cadrul DJST-urilor.

Activități asociate:

- A3.1.dezvoltarea unui plan de acțiune care să includă modalitățile de implementare a strategiilor manageriale pentru DJST-urile din Argeș, Vâlcea, Vrancea și Buzău.

-A3.2.identificarea resurselor necesare pentru implementarea planului de acțiune, inclusiv resurse umane, financiare și materiale.

-A3.3.formarea personalului din cadrul DJST-urilor în privința noilor strategii și proceduri manageriale și asigurarea că acestea sunt implementate corespunzător.

-A3.4.crearea unui sistem de evaluare a performanțelor pentru DJST-uri, cu scopul de a asigura că noile strategii și proceduri sunt eficiente și au impactul dorit.

-A3.5.promovarea schimbului de bune practici între DJST-uri, cu scopul de a îmbunătăți eficiența și eficacitatea activităților și serviciilor oferite.

-A3.6.identificarea mecanismelor de monitorizare și evaluare a implementării strategiei și a rezultatelor obținute.

Obiectivul 4. Identificarea efectelor strategiei experimentată.

Activități asociate:

-A4.1.analiza comparativă a indicatorilor rapoartelor anuale ale direcțiilor județene cuprinse în experiment per 2016 și 2017.

-A4.2. realizarea debriefingurilor pentru analiza calitativă a efectelor implemetării strategiei manageriale experimentată asupra variabilelor independente ale acesteia; (debriefing)

- A4.3.formularea concluziilor.

8.4.Metodele de cercetare utilizate:

-metoda experimentului

-studiul de caz

-analiza SWOT

Capitolul 9. REALIZAREA DIAGNOZEI MANAGERIALE A DJST ARGES

9.1. Realizarea analizei SWOTT

Puncte slabe 1.resurse financiare limitate - DJST are un buget limitat pentru a-și îndeplini misiunea, ceea ce limitează capacitatea organizației de a implementa inițiative importante și de a face investiții strategice, -2.personal insuficient – DJST are o echipă mică de personal, ceea ce limitează capacitatea organizației de a gestiona eficient toate proiectele și de a oferi servicii de calitate, -3.competențe limitate ale personalului - DJST are nevoie de dezvoltare profesională și de formare pentru a-și îmbunătăți capacitatea de a oferi servicii de înaltă calitate și de a gestiona proiecte complexe, -4.ineficiența comunicării interne - problemele de comunicare între departamente sau între membrii echipei duc la întârzieri și la probleme în ceea ce privește luarea deciziilor, -5.infrastructura și echipamente învechite - infrastructura și echipamentele DJST sunt învechite, ceea ce limitează capacitatea organizației de a-și îndeplini misiunea și de a oferi servicii de calitate. 6.probleme de coerență între direcțiile strategice ale organizației și acțiunile întreprinse. Uneori, DJST are nevoie de o mai bună aliniere între direcțiile strategice și acțiunile întreprinse de către organizație pentru a atinge obiectivele stabilite. -7.managementul inefficient al timpului și resurselor - datorită limitărilor de resurse și personal, DJST are dificultăți în alocarea adecvată a timpului și resurselor pentru a atinge obiectivele stabilite.	Puncte forte 1.resursele umane - DJST dispune de personal calificat și dedicat, care își desfășoară activitățile cu profesionalism și implicare. 2.experiența organizației - DJST are o istorie bogată și o experiență vastă în domeniul său de activitate, ceea ce îi conferă un avantaj în fața competitorilor. 3.relațiile cu partenerii - DJST a reușit să stabilească relații solide cu partenerii săi, ceea ce îi permite să ofere servicii de calitate și să-și mențină reputația în mediul de afaceri. 4.resursele financiare - DJST dispune de un buget adecvat, care îi permite să își îndeplinească obiectivele și să facă investiții strategice. 5.diversitatea serviciilor oferite - DJST oferă o gamă largă de servicii, ceea ce îi permite să își satisfacă clienții din diverse domenii. 6.stilul de management - DJST are un stil de management eficient, care îi permite să ia decizii rapide și să își adapteze activitățile la schimbările din piață.
---	--

Oportunități 1.creșterea cererii pentru activități sportive și recreative în rândul comunității locale, ceea ce ar putea duce la o creștere a veniturilor organizației prin intermediul programelor sale. -2.fondurile UE disponibile pentru finanțarea proiectelor de dezvoltare a infrastructurii sportive și recreative, care ar putea fi accesate de organizație pentru a îmbunătăți facilitățile existente și a dezvolta noi proiecte. -3.colaborarea cu organizații locale și regionale pentru a dezvolta programe și activități comune, care ar putea duce la o creștere a vizibilității organizației și la o îmbunătățire a reputației sale. -4.creșterea interesului pentru sportul de performanță la nivel național și internațional, ceea ce ar putea oferi oportunități pentru organizație să dezvolte programe și inițiative care să susțină dezvoltarea sportivilor talentați. -5.creșterea interesului pentru wellness și fitness, care ar putea duce la o creștere a cererii pentru serviciile organizației în acest domeniu.	Amenințări -1.reducerea bugetului pentru sport și tineret de către autoritățile locale sau centrale poate afecta activitățile și programele DJST. -2.competiția puternică din partea altor organizații similare, cum ar fi cluburi sportive, școli de arte marțiale sau grupuri de voluntari, poate afecta numărul de participanți și interesele publicului. -3.schimbările legislative și regulamentare, precum și politicile publice pot avea un impact negativ asupra activităților și programelor DJST. -4.schimbările demografice sau socio-economice, precum creșterea șomajului sau migrația tinerilor către alte zone, pot reduce numărul de participanți sau interesele publicului. -5.tehnologia și media socială în schimbare rapidă pot avea un impact negativ asupra modului în care DJST își promovează și își gestionează activitățile și programele.
--	---

9.2.Contribuții privind identificarea direcțiilor strategice de acțiune ca urmare a aplicării metodei analizei SWOT la nivelul DJST Argeș

Cu ajutorul anchetei realizată în cercetarea preliminară și a metodei de management analiza SWOT, am obținut o diagnoza concretă a contextului în care își desfășoară activitatea DJST-urilor din România, în general și al DJST Argeș în particular. Cu ajutorul informațiilor salvate în baza de date creată în cercetarea preliminară și a concluziilor reieșite din analiza SWOT am stabilit direcția strategică de acțiune, mixul celor patru direcții strategice: punctelor forte + oportunități, puncte forte + amenințări, puncte slabe + oportunități, puncte slabe + amenințări.

Aportul propriu adus prin combinarea celor 4 direcții strategice, identificate în implementarea analizei SWOT pentru DJST Argeș, constă în integrarea acestora într-un plan de acțiune coerent, care să vizeze obiectivele și nevoile specifice ale instituției. Prin combinarea acestor direcții strategice, am obținut o viziune integrativă asupra situației actuale a organizației, a provocărilor și oportunităților cu care se confruntă.

Capitolul 10. PLANUL DE ACȚIUNE ÎN VEDEREA PROMOVĂRII MANAGEMENTULUI PERFORMANT ÎN CADRUL DJST-URILOR

10.1. Elaborarea și implementarea unui plan de acțiune a strategiilor manageriale pentru DJST-urile din Argeș, Vâlcea, Vrancea și Buzău (vezi tabelul 9)

10.2.Proiectul managerial de îmbunătățirea a resursei umane din sfera decizională (vezi tabelul 10)

10.3. Proiect managerial de conștientizare a directorilor privind gradul de opționalitate în deciziile strategice (vezi tabelul 11)

Capitolul 11. ANALIZA ȘI INTERPRETAREA REZULTATELOR EXPERIMENTULUI

Pentru analiza și interpretarea rezultatelor experimentului am utilizat datele cantitative din Rapoartele de activitate ale celor 4 organizații participante în experiment. Raportul de activitate este folosit în cadrul DJST pentru a evalua activitatea instituției și pentru a se asigura că aceasta își îndeplinește obiectivele și misiunea. De asemenea, acesta poate fi folosit pentru a identifica problemele sau obstacolele întâmpinate în cadrul activității și pentru a dezvolta soluții pentru acestea.

Rapoartele de activitate ale celor patru DJTS-uri la care s-a implementat planul de acțiune elaborat de noi, sunt prezentate în Anexele 15 și 16.

Indicatorii de rezultate analizați (vezi tabelele 12,13): NA-Numărul de acțiuni/activități în parteneriat cu structuri sportive de drept public și privat, NAD- Numărul de acțiuni/activități realizate în colaborare cu autoritățile administrației publice locale, NRP- Număr participanți în cadrul activităților, LAP- Valoarea sumelor cu care au contribuit autoritățile administrației publice locale la organizarea acțiunilor sportive, VPR- Venituri proprii realizate, NRC- număr competiții organizate în anul în curs, NPC- Număr participanți în competiții locale, NPJ- Număr participanți în competiții județene.

Tabelul 9. Plan de acțiune managerial pentru DJST-urile Argeș, Buzău, Vâlcea, Vrancea

Scopul și obiectivul general	Obiective asociate scopului	Activități asociate obiectivelor	Resurse luate în considerare	Strucuri partenere	Modalități de evaluare
1	2	3	4	5	6
Scop: Îmbunătățirea performanțelor sportive și organizatorice ale DJST-ului prin consolidarea punctelor forte, abordarea slăbiciunilor și amenințărilor și fructificarea oportunităților. Obiectiv general Dezvoltarea activității DJST-ului prin creșterea performanței sportive și a calității serviciilor oferite tinerilor.	1. Îmbunătățirea resurselor umane manageriale ale DJST-urilor.	1.Elaborarea unui proiect de formare profesională continuă adaptat următoarelor nevoi pe care le-am identificat: cunoașterea, înțelegerea și respectarea cadrului legislativ guvernamental și de ordine interioară, cunoașterea nevoilor tinerilor, upgradarea permanentă la schimbările pieței, realizarea unor inițiative utile și potrivite pentru comunitate 2. Implementarea unor politici și programe de motivare și recompensare a personalului DJST pentru îmbunătățirea performanței și a calității serviciilor oferite tinerilor. 3.Dezvoltarea unor canale de comunicare eficiente între manageri și personalul DJST pentru a asigura o colaborare eficientă și îmbunătățirea comunicării în cadrul instituției	a) resursele umane: directori generali și executivi, antrenori, sportivi, cadre de conducere, personal auxiliar, persoane partenere, studenți. b)resurse materiale: baza materială sportivă aflată în administrare și baza materială folosită cu titlu gratuit; c)resursele financiare: venituri provenite din alocații de la bugetul de stat și venituri proprii din surse extrabugetare; d) resursele informaționale, potrivit necesităților tehnice, organizatorice, manageriale.	Consiliul Județean, unități de învățământ gimnazial, liceal, universitar, Primăria, stakeholderși, beneficiari, părinți, organizații economice. Etc.	1.evaluarea internă pe criterii grile și parametrii interni stabiliți. 2.indicatorii de evaluare stabiliți de MTS, rapoartele de activitate anuale 3. feedback și dibreafing, sondaje, evaluări, interviuri, monitorizare a datelor financiare, analiza documentelor.
	2. Conștientizarea managerilor privind gradul de opționalitate în deciziile strategice, în fructificarea oportunităților de particularizare a strategiilor manageriale, în vederea individualizării proiectelor în funcție de caracteristicile direcției respective, poate determina rezultatele exprimate în indicatorii rapoartelor anuale.	1. Dezvoltarea unui cadru conceptual pentru luarea deciziilor strategice adaptat specificității DJST-ului și a nevoilor tinerilor. 2. Identificarea oportunităților de particularizare a strategiilor manageriale în funcție de direcția specifică a DJST-ului și a caracteristicilor locale. 3. Implementarea unui sistem de monitorizare și evaluare a rezultatelor strategiilor implementate pentru a identifica și corecta eventualele neconformități.			

Tabelul 10. Proiectul managerial de îmbunătățirea a resursei umane din sfera decizională

Obiectivul general al proiectului	Obiective specifice	Activități asociate obiectivelor	Resurse luate în considerare	Strucuri partenere	Modalități de evaluare
1	2	3	4	5	6
1. Îmbunătățirea resurselor umane manageriale ale DJST urilor.	1. Elaborarea unui proiect de formare profesională continuă adaptat următoarelor nevoi pe care le-am identificat: cunoașterea, înțelegerea și respectarea cadrului legislativ guvernamental și de ordine interioară, cunoașterea nevoilor tinerilor, upgradarea permanentă la schimbările pieței, realizarea unor inițiative utile și potrivite pentru comunitate	1. Dezvoltarea de programe de formare și instruire personalizate pentru fiecare membru al personalului DJST, în funcție de nevoile identificate. Aceste programe ar putea include instruirea în domeniul gestionării bugetului, a administrării resurselor umane, a dezvoltării strategiei de marketing și a îmbunătățirii performanțelor sportive. 2. Colaborarea cu instituțiile de învățământ superior pentru a oferi stagii de formare profesională pentru studenți și absolvenți, oferind astfel oportunități de învățare și dezvoltare pentru ambii parteneri. 3. Promovarea unui mediu de lucru pozitiv prin implicarea personalului în procesul decizional, oferind astfel oportunități de dezvoltare a abilităților de luare a deciziilor și de soluționare a problemelor. 4. Implementarea unui program de mentorat, care să permită personalului nou angajat să beneficieze de experiența și cunoștințele celor mai experimentați membri ai personalului. 5. Încurajarea și sprijinirea personalului DJST în participarea la conferințe și evenimente educaționale, astfel încât să rămână la curent cu cele mai recente tendințe și dezvoltări în domeniul lor de activitate. 6. Evaluarea periodică a progresului realizat în dezvoltarea competențelor manageriale ale personalului DJST, în vederea identificării lacunelor și îmbunătățirii continue a programelor de formare și instruire.	a) resursele umane: directori generali și executivi, antrenori, sportivi, cadre de conducere, personal auxiliar, persoane partenere, studenți. b) resurse materiale: baza materială sportivă aflată în administrare și baza materială folosită cu titlu gratuit; c) resursele financiare: venituri provenite din alocații de la bugetul de stat și venituri proprii din surse extrabugetare; d) resursele informaționale, potrivit necesităților tehnice, organizatorice, manageriale.	Consiliul Județean, unități de învățământ gimnazial, liceal, universitar, Primăria, stakeholderși, beneficiari, părinți, organizații economice. Etc.	1. evaluarea internă pe criterii grile și parametri interni stabiliți. 2. indicatorii de evaluare stabiliți de MTS, rapoartele de activitate anuale 3. feedback și dibreafing, sondaje, evaluări, interviuri, monitorizare a datelor financiare, analiza documentelor.

Tabelul 11. Proiect managerial de conștientizare a directorilor privind gradul de opționalitate în deciziile strategice

Obiectivul general	Obiective	Activități asociate obiectivelor	Resurse luate în	Strucuri	Modalități
--------------------	-----------	----------------------------------	------------------	----------	------------

al proiectului	specifice		considerare	partenere	de evaluare
1	2	3	4	5	6
Conștientizarea managerilor privind gradul de opționalitate în deciziile strategice, în fructificarea oportunităților de particularizare a strategiilor manageriale, în vederea individualizării proiectelor în funcție de caracteristicile direcției respective, poate determina rezultatele exprimate în indicatorii rapoartelor anuale.	1.Dezvoltarea unui cadru conceptual pentru luarea deciziilor strategice adaptat specificității DJST-ului și a nevoilor tinerilor.	1 Programul pentru dezvoltarea unui cadru conceptual pentru luarea deciziilor strategice adaptat specificității DJST-ului și a nevoilor tinerilor ar putea include următoarele etape: 2.Analiza situației actuale - o evaluare a contextului și a nevoilor tinerilor din zona de acoperire a DJST-ului, identificarea punctelor forte și a celor slabe ale instituției. 3.Identificarea obiectivelor - definirea obiectivelor pe termen scurt, mediu și lung și stabilirea priorităților, având în vedere nevoile tinerilor și specificitatea DJST-ului. 4.Dezvoltarea cadrului conceptual - crearea unui cadru conceptual adaptat specificității DJST-ului și a nevoilor tinerilor, care va servi drept bază pentru luarea deciziilor strategice în viitor. Acesta ar putea cuprinde un set de valori și principii, o viziune și o misiune, precum și strategii și tactici specifice. 5.Implicarea personalului și a comunității - implicarea personalului DJST și a comunității locale în procesul de dezvoltare a cadrului conceptual pentru a asigura o abordare participativă și adaptată nevoilor și valorilor acestora. 6.Implementarea și monitorizarea - implementarea cadrului conceptual și monitorizarea periodică a progresului realizat în atingerea obiectivelor stabilite, asigurându-se că deciziile strategice luate sunt conforme cu valorile și principiile instituției și nevoile tinerilor. 7.Programul ar trebui să fie condus de un comitet de proiect format din manageri și reprezentanți ai personalului DJST, precum și din membri ai comunității locale, iar implementarea și monitorizarea sa ar trebui să fie realizată în strânsă colaborare cu personalul DJST și cu comunitatea locală.	a) resursele umane: directori generali și executivi, antrenori, sportivi, cadre de conducere, personal auxiliar, persoane partenere, studenți. b)resurse materiale: baza materială sportivă aflată în administrare și baza materială folosită cu titlu gratuit; c)resursele financiare: venituri provenite din alocații de la bugetul de stat și venituri proprii din surse extrabugetare; d) resursele informaționale, potrivit necesităților tehnice, organizatorice, manageriale.	Consiliul Județean, unități de învățământ gimnazial, liceal, universitar, Primăria, stakeholderși, beneficiari, părinți, organizații economice. Etc.	1.evaluarea internă pe criterii grile și parametrii interni stabiliți. 2.indicatorii de evaluare stabiliți de MTS, rapoartele de activitate anuale 3. feedback și dibreafing, sondaje, evaluări, interviuri, monitorizare a datelor financiare, analiza documentelor.

Tabelul 12. Rezultatele cantitative prezentate în rapoartele de activitate ale celor 4 DJST-uri în 2016

Nr. crt	DJST	INDICATORI DE REZULTAT								
		NA	NAD	NRP	LAP	VPR	NRC	NPC	NPJ	OBSERVAȚII
1.	Argeș	12	73	12.494	3300	706.539	274	25.600	1953	Standard îndeplinit
2.	Buzău	10	65	11.543	2.950	683.000	244	15.950	1024	Standard îndeplinit
3.	Vâlcea	13	85	12.400	3.000	700.000	250	22.560	1700	Standard îndeplinit
4.	Vrancea	7	50	9.500	1.800	425.000	120	12.063	984	Standard îndeplinit
Media aritmetică		10.5	68.25	11848.25	2762.5	628634.75	222	19043.25	1415.25	
Abaterea standard		2.64	14.68	1390.31	660.01	136118.53	69.22	6154.95	486.24	
Coeficientul de variabilitate		25.19	21.51	12.10	23.89	21.65	31.18	32.32	34.35	Eșantion reprezentativ

Tabelul 13. Rezultatele cantitative prezentate în rapoartele de activitate ale celor 4 DJST-uri în 2017

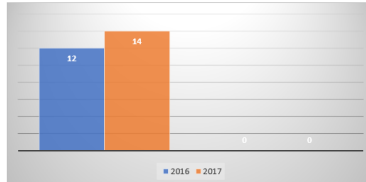
Nr. crt	DJST	INDICATORI DE REZULTAT								
		NA	NAD	NRP	LAP	VPR	NRC	NPC	NPJ	OBSERVAȚII
1.	Argeș	14	77	12.950	3.900	796.539	325	27.083	2015	Standard îndeplinit în creștere
2.	Buzău	11	70	11.890	3.050	700.000	267	19.950	1435	Standard îndeplinit în creștere
3.	Vâlcea	13	88	12.950	3.500	780.000	305	26.560	1900	Standard îndeplinit în creștere
4.	Vrancea	7	58	9.800	2.300	625.000	220	17.063	1084	Standard îndeplinit în creștere
Media aritmetică		11.25	73.25	11897.5	3187.5	725384.75	279.25	22664	1608.5	
Abaterea standard		3.09	12.57	1484.93	686.02	79093.27	46.24	4947.84	430.27	
Coeficientul de variabilitate		27.51	17.17	12.48	21.52	10.90	16.56	21.83	26.75	Eșantion reprezentativ
T Student		15.16	12.85	15.75	19.05	11.44	10.26	12.25	18.19	Diferențele sunt semnificative

11.1. Analiza comparativă a indicatorilor raportați de cele patru direcții județene

11.1.1. Analiza comparativă a indicatorilor raportați 2016-2017, DJTS Argeș

Analiza comparativă a indicatorilor raportați 2016-2017, DJTS Argeș

- Faptul că numărul de acțiuni și activități în parteneriat cu structuri sportive de drept public și privat a crescut în DJST Argeș de la 12 în 2016 la 14 în 2017 este interpretat ca un semn pozitiv al implicării DJST-ului în promovarea și dezvoltarea sportului în județul respectiv.
- Această creștere este rezultatul eforturilor DJST-ului de a stabili noi parteneriate cu entități din sectorul sportiv public și privat și de a organiza mai multe evenimente sportive. De asemenea, este un semn că există o creștere a interesului pentru sport în comunitate și că mai mulți oameni sunt dispuși să se implice în astfel de activități.



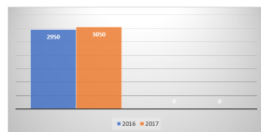
Analiza comparativă a indicatorului NA, raportat în 2016 și 2017, DJST Argeș

11.1.2. Analiza comparativă a indicatorilor raportați 2016-2017, DJTS Buzău

11.1.3. Analiza comparativă a indicatorilor raportați 2016-2017, DJTS Vâlcea

Analiza comparativă a indicatorilor raportați 2016-2017, DJTS Buzău

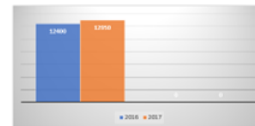
- Creșterea relativ modestă a valorii sumelor cu care au contribuit autoritățile administrației publice locale la organizarea acțiunilor sportive este explicată de mai mulți factori, printre care o bugetare limitată sau o lipsă de interes din partea autorităților în promovarea și sprijinirea activităților sportive la nivel local. Implementarea celor două proiecte manageriale a ajutat la conștientizarea importanței activităților sportive pentru comunitate și la identificarea unor oportunități de finanțare suplimentară, dar este nevoie de eforturi suplimentare pentru a crește implicarea autorităților în sprijinirea acestor activități.



Analiza comparativă a indicatorului LAI, raportat în 2016 și 2017, DJTS Buzău

Analiza comparativă a indicatorilor raportați 2016-2017, DJTS Vâlcea

- Având în vedere că în anul 2016 au fost implementate două proiecte manageriale cu scopul de a îmbunătăți resursele manageriale și de a consolida strategiile decizionale, creșterea numărului de participanți în cadrul activităților DJST Vâlcea este un indicator pozitiv. Deși diferența dintre numărul de participanți în anii 2016 și 2017 nu este foarte mare, este totuși un semn că eforturile de îmbunătățire a activităților și de promovare a acestora în rândul publicului larg au dat roade. Este important ca DJST Vâlcea să continue să-și adapteze strategiile în funcție de feedback-ul primit de la participanți și să-și consolideze parteneriatele cu autoritățile administrației publice locale și cu alte structuri sportive pentru a crește și mai mult numărul de participanți în cadrul activităților.

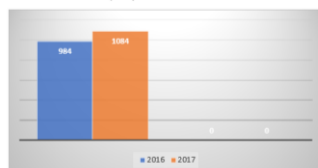


Analiza comparativă a indicatorului NRP, raportat în 2016 și 2017, DJTS Vâlcea

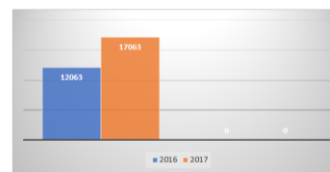
11.1.4. Analiza comparativă a indicatorilor raportați 2016-2017, DJTS Vrancea

Analiza comparativă a indicatorilor raportați 2016-2017, DJTS Vrancea

- Faptul că numărul de acțiuni și activități realizate în colaborare cu autoritățile administrației publice locale a crescut în DJST-uri în 2017 este o veste foarte bună și un semn al succesului celor două proiecte manageriale implementate în acel an. Implementarea acestor proiecte a ajutat DJST-urile să își îmbunătățească resursele manageriale și să conștientizeze importanța strategiilor decizionale personalizate, ceea ce a dus la o mai bună colaborare cu autoritățile administrației publice locale și la o creștere a numărului de acțiuni și activități în această colaborare. Este important să se observe că există o corelație între implementarea acestor proiecte manageriale și creșterea indicatorilor de rezultat. Îmbunătățirea capacităților manageriale a DJST-urilor a ajutat la dezvoltarea unor strategii mai bune pentru promovarea și dezvoltarea sportului în comunitatea locală, ceea ce a dus la o creștere a interesului și implicării autorităților administrației publice locale în activități sportive.



Analiza comparativă a indicatorului NPI, raportat în 2016 și 2017, DJTS Vrancea



Analiza comparativă a indicatorului NPC, raportat în 2016 și 2017, DJTS Vrancea

CONCLUZII

Concluzii în legătură cu ipotezele din cercetare

În cadrul experimentului au fost implementate în practica managerială strategii de promovare a performanței manageriale pentru îmbunătățirea activităților și ameliorarea anumitor disfuncționalități pe o perioadă de 6 luni calendaristice. Intervenția ameliorativă propusă și experimentată de noi face parte dintr-o necesitate de îmbunătățire continuă a managementului și a calității organizaționale în cadrul DJST.

În concepția tezei noastre și a gândirii strategice, vizând îmbunătățirea managementului organizației sportive, am folosit metode și instrumente împrumutate și ajustate contextului DJST Argeș, benefice în creșterea eficienței și eficacității activităților și să atingă obiectivele propuse. Ne referim la managementul proiectelor, bugetului și obiectivelor și a diagnozei obținută prin analiza SWOT. Rolul lor a fost de a facilita studiul caracteristicilor mediului unei organizații, de a determina direcția acțiunii strategice pentru activitățile de îmbunătățire și de a îmbunătăți performanța managementului și de a raționaliza procesele de management pentru a crește eficiența.

Cu ajutorul documentării comparative între literatura de specialitate internațională și experiența atât teoretică, dar mai ales practică în managementul sportiv național, am reușit să răspundem la -ipoteză a cercetării noastre și anume: „Utilizarea unor metode de management eficiente condiționează direcțiile strategice de acționare optimă astfel încât determină modernizarea și îmbunătățirea managementului în DJST-uri”.

În acest sens, rezultatele cercetării noastre au demonstrat că am identificat și utilizat metode de management (model analiza SWOT DJST, metoda de management prin proiect, obiective și buget), care au dus la stabilirea și alegerea direcțiilor strategice de acționare.

Investigațiile în contextul operațiunilor DJST sunt efectuate în două moduri:

- a) cercetare sociologică realizată printr-un sondaj cu chestionare a 49 de experți din secția decizională a DJST din întreaga țară;
- b) un studiu metodologic de management aplicat în contextul organizatoric al DJST Argeș, realizat prin implementarea analizei SWOT, a utilității metodei de cercetare și combinarea acesteia cu metoda debriefingului pentru stabilirea caracteristicilor (impactul, intensitatea) punctelor tari, slabe, a oportunităților și amenințărilor.

Pe baza acestor demersuri științifice de management am elaborat un plan de acțiune pentru îmbunătățirea calității resursei manageriale, care a influențat în mod crescător indicatorii de rezultat al rapoartelor de activitate din cele 4 DJST-uri din cercetarea noastră și a demonstrat cea de-a doua ipoteză : „Implementarea unui plan de acțiune în vederea îmbunătățirii resurselor umane din sfera decizională, reprezintă o soluție cheie în atingerea obiectivelor DJST-urilor în mod eficient și eficace”.

Un ultima pas al cercetării noastre l-a reprezentat elaborarea și implementarea planului manageriale de conștientizarea managerilor privind gradul de opționalitate a strategiilor proprii. Proiectul s-a derulat pe 4 luni calendaristice (iunie-septembrie 2017) și a constatat în mai multe programe și activități de informare, educare și mentorare a directorilor DJST-urilor. Rezultatele acestui proiect s-au reflectat cu precădere în creșterea indicatorilor de care vizau organizarea de evenimente sportive zonale, colaborări cu unități publice sau private și numărul de participanți locali, județeni și naționali.

Studiul comparativ între indicatorii din 2016 și 2017, realizat în fiecare DJST al cercetării noastre, validează și cea de-a treia ipoteză, și anume: „conștientizarea managerilor privind gradul de opționalitate în deciziile strategice, în fructificarea oportunităților de particularizare a strategiilor manageriale, în vederea individualizării proiectelor în funcție de caracteristicile direcției respective, poate determina rezultatele exprimate în indicatorii rapoartelor anuale”.

RECOMANDĂRI

Astfel, pentru a consolida impactul pozitiv al proiectului, se recomandă dezvoltarea unor programe de mentoring și organizarea de activități de teambuilding pentru a consolida coeziunea de grup. De asemenea, se recomandă continuarea programelor și activităților din cadrul celor două proiecte manageriale pentru a asigura o dezvoltare continuă a competențelor manageriale ale personalului. În acest sens, se propune realizarea unui plan de acțiune care să includă organizarea de activități de mentoring și teambuilding, precum și continuarea programelor de dezvoltare prin organizarea de sesiuni de training și workshop-uri.

Pe baza evaluării planului nostru de acțiune, recomandăm următoarele acțiuni pentru a consolida impactul pozitiv al proiectului managerial de îmbunătățire a resurselor umane din sfera decizională a DJST:

- 1).continuarea programelor de dezvoltare -în ciuda faptului că proiectul a avut succes, se poate continua cu programe suplimentare pentru a dezvolta mai departe competențele și abilitățile participanților. Aceste programe trebuie personalizate și adaptate la nevoile individuale ale participanților și trebuie livrate în diferite moduri, cum ar fi training-uri în clasă sau online.
- 2).asigurarea continuității -este important ca proiectul să fie implementat și să fie susținut pe termen lung, astfel încât beneficiile să fie menținute și consolidate în timp. Se vor organiza sesiuni de refacere pentru a menține competențele dobândite și pentru a actualiza informațiile în conformitate cu evoluția pieței și a tendințelor actuale.
- 3). evaluarea periodică a performanțelor -pentru a măsura eficacitatea proiectului în timp, se vor efectua evaluări periodice ale performanțelor participanților și ale operațiunilor DJST. Aceste evaluări vor fi efectuate prin intermediul feedback-ului de la clienți și angajați, măsurători ale productivității și performanțelor, analiză a datelor și așa mai departe.
- 4).crearea unui mediu de lucru pozitiv -crearea unui mediu de lucru pozitiv va încuraja angajații să își dezvolte competențele și să își atingă potențialul maxim. În acest sens, se vor organiza activități de team-building, sesiuni de mentorat și coaching și alte evenimente pentru a spori colaborarea și comunicarea între angajați.

CONTRIBUȚII PERSONALE

Contribuțiile noastre personale se află în principal pe trei direcții:

1. extrapolarea și adaptarea unor metode utilizate în managementul sportiv la specificul mediului DJST Argeș: analiza SWOT, metoda diagramei Gantt, managementul proiectelor, obiectivelor și a bugetului, caracterul de aplicabilitate practică acerctării;
2. aplicarea între primii specialiști în management în sport, conform informațiilor, unui model econometric, extrapolat din mediul economic în domeniul sportului.

O contribuție relevantă, deoarece aplicarea modelelor econometrice poate oferi o înțelegere mai profundă a relațiilor dintre variabilele implicate în managementul sportiv și poate ajuta la identificarea tendințelor și a factorilor cheie care influențează performanța organizației. Utilizarea acestui model poate fi utilă în luarea deciziilor și în planificarea strategiilor pe termen lung în ceea ce privește bugetul, veniturile și cheltuielile, precum și în gestionarea resurselor.

Modul în care directorii influențează indicatorii de rezultat este un subiect deosebit de important de analizat pentru efectele produse.

Am testat experimental cu ajutorul unui model econometric percepția organismului de conducere asupra rapoartelor de activitate. Am identificat variabilele care compun modelul (experiența managerială, sinergia membrilor echipei, bugetul performant, încheierea de colaborări și respectarea cadrului normativ-legislativ); am analizat corelațiile dintre ele și variabila dependentă (rapoartele de activitate anuale). Am observat că experiența managerială, calitatea resurselor umane, nivelul de îndeplinire al unui buget competitiv, calitatea relațiilor de colaborare, respectarea cadrului normativ-legislativ sunt atribute de care directorii țin cont atunci când stabilesc direcții strategice pentru comunitate. Cea mai sensibilă variabilă a conducerii este experiența managerială. Dimensiunea și

orientarea acestora reprezintă elementul cheie pe care DJST-urile ar trebui să-l ia în considerare atunci când iau decizii și creează strategii proprii. Celelalte variabile independente produc modificări mai mari decât experiența managerială. Aceasta evidențiază caracteristica fundamentală a directorilor care accesează în primul rând obiceiul de a lua decizii empirice, din experiență și mai puțin utilizează în procesul decizional datele statistice, științifice și cadrul legal;

3.dezvoltarea unui plan de acțiune, care cuprinde două planuri de management și anume: profesionalizarea resursei umane din sfera conducerii și conștientizarea managerilor privind gradul de opționalitate în deciziile strategice.

Pentru cele patru DJST din studiul nostru a fost creat un plan de acțiune cu două proiecte manageriale. Acest plan a reieșit prin analiza amănunțită a mediului extern și intern al DJST Argeș. Pe baza acestor informații am creat două proiecte de management pe care le-am aplicat experimental în DJST Argeș, Vâlcea, Buzău și Vrancea. Proiectul de îmbunătățire a competențelor resurselor manageriale și proiectul managerial de conștientizare a gradului de opționalitate în luarea deciziilor au scopuri și obiective care vizează îmbunătățirea managementului și performanța organizațională și dezvoltarea acțiunilor. Implementarea proiectelor strategice, conceptul modern de management prin obiective se regăsește în fiecare proiect, care la rândul său generează scopuri și obiective operaționale. Obiectivele sunt asociate cu activități, resurse, termeni, metode și metode de evaluare. Rapoartele de activitate ale acestor DJST-uri au arătat o creștere pozitivă de la anul 2016 la anul 2017.

LIMITE ALE CERCETĂRII

Ca orice cercetare, există limite și aspecte care pot fi îmbunătățite în viitor. Unele dintre limitele cercetării sunt:

- 1.dimensiunea grupului țintă ar putea fi mai mare pentru a asigura reprezentativitatea și generalizabilitatea rezultatelor;
- 2.durata și intensitatea proiectelor de management - durata și intensitatea proiectele de management ar putea fi mai mari pentru a asigura o acoperire mai mare a subiectelor și pentru a permite participanților să dezvolte abilități mai avansate;
- 3.subiectivitatea evaluării - evaluarea eficacității proiectului poate fi influențată de subiectivitatea participanților și a evaluatorilor;
- 4.limitări temporale poate face dificilă realizarea unor analize mai complexe sau aprofundate, ceea ce poate afecta înțelegerea și interpretarea datelor. De asemenea, o limită de timp poate face dificilă implementarea unor intervenții sau schimbări semnificative, ceea ce poate afecta impactul proiectului sau cercetării.