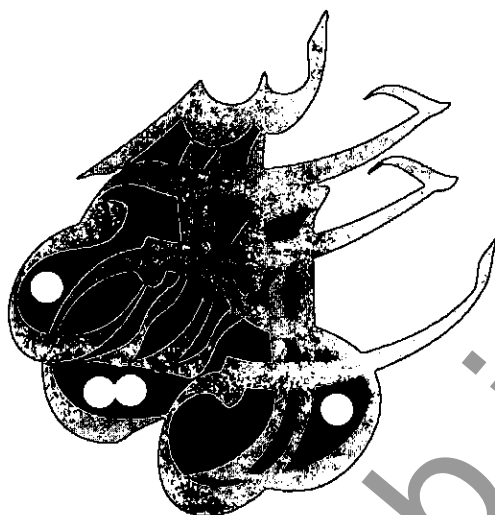




مدیریت مالی پیشرفته با رویکردی به سازمان های ورزشی

ترجمه و تألیف :

بهنام زارع

(کارشناس ارشد مدیریت و مدرس دانشگاه)

اصغر رحمانی

(دکتری مدیریت استراتژیک و مدرس دانشگاه)



سرشناسه	: زارع، بهنام، ۱۳۶۲ -
عنوان و نام پدیدآور	: مدیریت مالی پیشرفته با رویکردی به سازمانهای ورزشی / ترجمه و تألیف بهنام زارع، علی اصغر رحمانی، شروین ذاکری.
مشخصات نشر	: آمل: فکر سبز، ۱۳۹۱.
مشخصات ظاهری	: ۳۵۰ ص.: جدول، نمودار.
شابک	: ۹۷۸-۶۰۰-۵۷۴۹-۶-۱
وضعیت فهرست نویسی	: فیبا
یادداشت	: کتابنامه.
موضوع	: ورزش -- امور مالی
موضوع	: ورزش -- حسابداری
موضوع	: ورزش -- مدیریت
شناسه افزوده	: رحمانی، علی اصغر، ۱۳۴۷ -
شناسه افزوده	: ذاکری، شروین، ۱۳۶۱ -
رده بندی کنگره	: GV۷۱۶/۳۰۴ ۱۳۹۱
رده بندی دیویی	: ۷۹۶/۰۶۹۱
شماره کتابشناسی ملی	: ۲۹۹۴۴۶۹

عنوان	• مدیریت مالی پیشرفته با رویکردی به سازمان های ورزشی
تألیف	• بهنام زارع، علی اصغر رحمانی، شروین ذاکری
ویراستار	• زینب ناظری
تاریخ انتشار	• ۱۳۹۱
ناشر	• انتشارات فکر سبز
نوبت چاپ	• اول
تعداد صفحات	• ۳۵۰ صفحه
شمارگان	• ۱۰۰۰ نسخه
قیمت	• ۱۲۰۰۰۰ ریال
حروفچینی و صفحه آرایی	• خدمات کامپیوتر و نشر سما
لیتوگرافی، چاپ و صحافی	• چاپ آفتاب



نشر فکر سبز

«کلیه حقوق نشر این اثر برای مؤلفین محفوظ است.»

پیشگفتار

با توجه به روند جهانی شدن اقتصاد کشورها، متخصصان مالی کشور، بایستی با نظام‌های مالی جهانی و شیوه‌های سرمایه‌گذاری و ابزارهای مالی پیشرفته آشنایی داشته باشند تا کشور بتواند موقعیت مالی خود را در دنیای مملو از امروز تثبیت کند. پس از جنگ دوم جهانی و با آغاز دهه ۵۰ میلادی، روش‌های تحلیلی و فنی که خاص اقتصاددانان بود برای حل مشکلات و پاسخگویی موثر به سوالات مطروحه در حوزه مدیریت مالی وارد این حوزه شد و مسیری برای شکل‌گیری پایه‌ای علمی در تحلیل تصمیمات مربوط به خط‌مشی مالی شرکت‌ها فراهم آورد. در ذیل به تحول نظریه‌های اقتصاد مالی که طی این سال‌ها تحقق یافته و سنگ بنای مدیریت مالی نوین است اشاره شده است :

- نظریه بازارهای کارا : تحلیل رفتار تعادلی تغییر قیمت‌ها در طول زمان در بازارهای سفته بازانه
- نظریه بدره : تحلیل چگونگی گزینش بهینه اوراق بهادار برای مجموعه بدره اوراق بهادار یک موسسه
- نظریه قیمت‌گذاری دارایی‌های سرمایه‌ای : تحلیل متغیرهای تعیین قیمت دارایی‌ها در شرایط نداشتن اطمینان
- نظریه قیمت‌گذاری اختیار معامله : تحلیل متغیرهای تعیین‌کننده قیمت مطالبات احتمالی از قبیل اختیار خرید سهام و اوراق قرضه شرکت‌ها
- نظریه نمایندگی : تحلیل نحوه کنترل تضاد منافع و انگیزه‌های روابط قراردادی

اقتصاد مالی از مرحله گزاره‌های بی‌ارتباط به مرحله‌ای تکامل یافته رسیده است. در حال حاضر نظریه مالی و شواهد موجود به اندازه‌ای غنی است که می‌تواند تحلیل ملموسی از بسیاری از مشکلات جزء به جزء مالی به عمل آورد و انتظار بر این است که مرزهای دانش امور مالی شرکت‌ها برای حل تمامی مشکلات مبتلا به مدیران مالی هرچه بیش‌تر گسترش یابد. حداکثرسازی ثروت سهام‌داران همسو با برآوردن منافع سایر گروه‌های ذی‌نفع است، ولی نکته حایز توجه آن است که طراحی سازوکارهای کنترلی و هدایت‌گر ذی‌نفعان به حرکت در سمت و سوی صحیح و برآورنده منافع تمامی گروه‌ها از اهمیت خاصی برخوردار است، چه در غیر این صورت کشاکش و تضاد میان گروه‌های ذی‌نفع می‌تواند



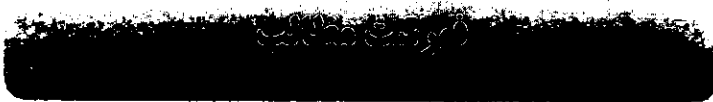
نقض‌کننده ایده‌آل سایر گروه‌ها باشد، به عنوان مثال بحث منافع مدیریت در مقابل منافع سهام‌داران که طراحی سیستم‌های کنترلی کارآمد ضمن رفع مسأله نمایندگی، هر دو گروه را به نحوی مطلوب منتفع خواهد کرد. امروزه، صنعت ورزش، بزرگتر و مهمتر از آن چیزی است که عامه مردم باور دارند. همچنین صنعت ورزش در بیست سال گذشته با سرعت شگفت‌آوری تغییر کرده است. مرکز تحقیقات صنعت ورزش، بر پایه اظهارات دانشگاه شفیلد هالام، پیشنهاد می‌کند که ورزش ۲۵ درصد از مصرفی استفاده‌کنندگان محاسبه شده است و به عنوان یک صنعت با ۲۴ میلیارد پوند در هر سال، صنعت ارزشمندی به حساب می‌آید (مرکز تحقیقات صنعت ورزش). اخیراً دانشجویانی که در رشته‌های مرتبط با ورزش تحصیل می‌کنند و مدیران این صنعت گسترده، شدیداً نیاز دارند چگونگی مدیریت پول را بیاموزند، برای پول ارزش بیافرینند و سود را در صنعتی که به طور فزاینده‌ای در حال تبدیل به یک مرکز بازرگانی رقابتی است، افزایش دهد. این کتاب به این دلیل نوشته شده است که نویسنده باور دارد دانشجویان و مدیران نیاز به یک منبع سریع برای هدایت در امور مالی دارند. مدیریت مالی پیشرفته با رویکردی به سازمانهای ورزشی، یک دید تمرینی، کاربردی و انتقادی به امور مالی و ورزش در بخش‌های دولتی، خصوصی و داوطلبانه دارد. این کتاب مخصوصاً به دانشجویانی کمک می‌کند که هیچ دانش قبلی در زمینه گزارش مالی، حسابداری مدیریت یا تصمیم‌گیری اقتصادی ندارند و برای درک زبان امور مالی در محتوای ورزش، به آن‌ها پیشنهاد می‌شود تا از شیوه یک مرحله‌ای (پله به پله) استفاده کنند. با سازگاری و استفاده از روش "گام به گام" از طریق قوانین مالی، تنظیمات، مفاهیم و اصطلاحات قبل از اینکه با یک نگاه تمرینی و کاربردی به پیشرفت امور مالی نگاه کنید، قادر به درک معانی و کاربرد امور مالی در ورزش خواهید بود. همانطور که ذکر شد، صنعت ورزش گسترده است و بیش از ۲۴ میلیارد پوند در هر سال از سبد مصرفی مصرف‌کنندگان را به خود اختصاص می‌دهد. اهمیت این کتاب و درک آن می‌تواند در اینجا آورده شود. افراد به عنوان مدیر کنونی یا آینده و یا کارمند صنعت گسترده ورزش، نیاز دارند بدانند چگونه می‌توانند یک تکه کوچک از این کیک بزرگ را از آن خود کنند و اینکه آیا هدف آن‌ها، بدست آوردن سود است یا می‌خواهند به تسهیل اداره جامعه، مدرسه و یا باشگاه خصوصی کمک کنند. وقتی افراد مقداری پول نقد به دست می‌آورند، نیاز به مراقبت از آن دارند و اینکه آن را در جهت مؤثر بودن در شغلشان، کنترل و استفاده کنند و مطمئناً در هنگام مطالعه گزارش مالی یا حسابداری مدیریتی در تنظیم برنامه قادر به استفاده از آن خواهند بود و یا می‌توانند آن را به سادگی به عنوان یک متن مفید در قفسه قرار دهند. یکی از نقاط قوت برجسته این کتاب، استفاده از مثال‌های ریشه‌دار و عمیق است که در بین فصل‌ها و فعالیت‌ها آورده شده و از شما خواسته شده آن‌ها تکمیل کنید. موارد زیادی پیش می‌آید که افراد به اشکال و تصاویر

کتاب نگاه می کنند و چیزی از آن متوجه نمی شوند؛ این کتاب به شما این دانش و چگونگی استفاده از آن را ارائه خواهد کرد. شما در ابتدای هرفصل یک معرفی می بینید که مطالبی را که فصل درمورد آن بحث می کند و اینکه شما چطور از طریق آن به هدفتان خواهید رسید را خلاصه کرده است. همانطور که این کتاب، یک کتاب رو به جلوست، ما در هر فصل در آموختن مهارت ها شما را یاری خواهیم کرد و از آنجا که این مباحث، تسلط شما را به موضوع محدود خواهد کرد، طوری گنجانده شده تا از مبحث اصلی دور نشویم. وقتی شما بخش ۱ را به پایان رساندید، باید قادر باشید با اطمینان یک تنظیم صورتحساب مالی را تألیف کرده و آن ها را تفسیر کنید که این فرآیند به شما در تصمیم گیری بر پایه داده های قبلی (تاریخی) کمک خواهد کرد. در انتهای بخش ۲ شما قادر خواهید بود جزئیات طرح ها و محاسبات و تصمیم گیری مدیریتی و کنترل تجاری تمرین را تألیف کرده که این ها دارایی واقعی هر سازمانی خواهد بود. در همه جا تاکید روی کاربرد مفاهیم کلیدی است و شما می توانید با سرعت خودتان روی این موارد کار کنید، بعضی موضوعات را به صورت عمیق بررسی کنید و ببینید چطور موارد تمرینی از طریق استفاده از مثال ها و مطالعات موردی حل می شوند. همچنین یک سری سؤالات مروری در انتهای فصل آورده شده که می توانید با استفاده از آن ها کاربرد دانشتان را در محک آزمایش بگذارید.

نهایتاً و قبل از اینکه شروع به مطالعه کنید، می خواهیم از دانش، هدایت و حمایت افرادی که تألیف و ترجمه این کتاب را ممکن ساخته اند بویژه همسر مهربانم سرکار خانم شمیم ناظری، مهندس حسام زارع و پدر و مادر مهربانمان که همواره در تمامی مراحل زندگی همراه و مشوق ما بوده اند تشکر و سپاسگزاری نموده و این کتاب را به آنها تقدیم می کنیم.

مولفین

پاییز ۱۳۹۱



فهرست مطالب

بخش ۱) گزارش مالی

فصل ۱) محتوای حسابداری مالی

۱۳	مقدمه
۱۳	اهمیت مدیریت مالی در ورزش
۲۱	استفاده کنندگان از اطلاعات مالی
۲۶	معرفی قانونی
۲۹	امور مالی در مقابل محاسبات مدیریتی
۳۲	نیازمندی های مقرر در ورزش و اوقات فراغت
۳۳	خلاصه
۳۴	سؤال هایی برای مرور
۳۵	

فصل ۲) چارچوب نظام مالی در ورزش

۳۷	مقدمه
۳۷	چارچوب تنظیمی
۴۲	قوانین حسابداری
۴۸	حقیقت چارچوب نظام مالی در ورزش
۵۳	خلاصه
۵۸	سؤال هایی برای مرور
۵۹	

فصل ۳) مکانیسم (چگونگی) حسابداری مالی

۶۱	مقدمه
۶۱	ثبت نقل و انتقالات تجاری
۶۵	انتخاب حسابها
۷۳	

۷۸	خلاصه
۷۹	سؤال هایی برای مرور
۸۱	فصل (۴) ثبت حسابداری در ورزش
۸۱	مقدمه
۸۲	بهره های وام
۹۰	تخفیفات
۹۳	بدهی های غیرقابل وصول
۹۸	واگذاری و فروش دارایی های ثابت
۱۰۱	خلاصه
۱۰۱	سؤال هایی برای مرور
۱۰۳	فصل (۵) از محاسبات T به سمت صورت حساب مالی: یک مفهوم تراز آزمایشی
۱۰۳	معرفی
۱۰۴	تراز آزمایشی
۱۰۸	محدودیت های تراز آزمایشی
۱۱۱	خلاصه
۱۱۲	سؤال هایی برای مرور
۱۱۳	فصل (۶) تنظیمات نهایی در ورزش
۱۱۳	معرفی
۱۱۶	میسپوستینگس
۱۱۸	تعهدی ها
۱۱۹	پیش پرداخت ها
۱۲۰	خلاصه
۱۲۰	سؤال هایی برای مرور
۱۲۱	فصل (۷) صورت حساب های مالی
۱۲۱	معرفی
۱۲۳	صورت حساب درآمد: اندازه گیری اجرای مالی
۱۲۷	تفسیر صورت حساب درآمد
۱۲۸	ترازنامه: یک بازتاب از موقعیت مالی



۱۳۲	تفسیر ترازنامه
۱۳۴	رابطه بین صورتحساب درآمد و ترازنامه
۱۴۰	سازمان های غیر تجاری (یا غیرانتفاعی)
۱۴۵	خلاصه
۱۴۶	سؤال هایی برای مرور
۱۴۷	فصل ۸) گزارش های سالیانه
۱۵۲	تفاسیر حساب ها
۱۵۸	خلاصه
۱۵۸	سؤال هایی برای مرور
۱۵۹	فصل ۹) تفسیر گزارش های سالیانه
۱۵۹	معرفی
۱۶۰	چرا گزارش های سالیانه را تجزیه و تحلیل می کنیم؟
۱۶۹	معرفی تجزیه و تحلیل نسبی
۱۷۲	رشد
۱۷۷	نسبت های سودآوری
۱۸۶	نسبت های نقدینگی
۱۹۶	نسبت های سرمایه گذاری
۱۹۹	تجزیه و تحلیل نسبت ها و محدودیت های آن
۲۰۰	خلاصه
۲۰۱	سؤال هایی برای مرور

بخش ۲) مدیریت مالی

۲۰۳	فصل ۱۰) درک بهای تمام شده در ورزش
۲۰۳	معرفی
۲۰۴	بهای تمام شده
۲۰۵	حسابداری بهای تمام شده چیست؟
۲۱۱	نمایش اجرای روزمره
۲۱۳	خلاصه
۲۱۴	سؤال هایی برای مرور

۲۱۵	فصل (۱۱) تصمیم گیری کوتاه مدت
۲۱۵	معرفی
۲۱۶	طبقه بندی بهایها با معیار رفتار آن ها
۲۱۷	هزینه یابی مبتنی بر حاشیه فروش چیست؟
۲۱۹	صورتحساب درآمد به شکل هزینه یابی مبتنی بر حاشیه فروش
۲۲۰	نقش حاشیه فروش
۲۲۱	نسبت حاشیه فروش/فروش
۲۲۳	تجزیه و تحلیل نقطه سر به سر
۲۲۵	به کارگیری نقطه سر به سر در واحدها
۲۲۷	به کارگیری نقطه سر به سر در درآمد
۲۲۹	تجزیه و تحلیل نقطه سر به سر با مثال
۲۳۵	مقایسه استراتژی های بازاریابی متناوبی
۲۴۰	ایجاد و یا فروش تصمیمات
۲۴۵	خلاصه
۲۴۶	سؤال هایی برای مرور
۲۴۷	فصل (۱۲) بودجه و کنترل بودجه ای
۲۴۷	معرفی
۲۵۰	معنی بودجه
۲۶۴	به کار بردن بودجه بندی در مثال های عملی
۲۷۰	مقایسه اجرای واقعی و اجرای بودجه بندی شده
۲۷۴	خلاصه
۲۷۴	سؤال هایی برای مرور
۲۷۵	فصل (۱۳) رسیدگی به برآورد و تصمیم گیری بلندمدت
۲۷۵	معرفی
۲۷۶	هدف ارزیابی سرمایه گذاری
۲۷۸	اطلاعات پروژه
۲۸۰	دوره بازپرداخت
۲۸۲	نرخ حسابداری بازگشت
۲۸۵	ارزش فعلی خالص: یک روش تخفیف
۲۸۸	تخفیف



۲۹۰	عوامل تخفیف
۲۹۰	جداول و فرمول تخفیف
۲۹۱	ارزش کنونی خالص
۲۹۲	استفاده از NPV برای محاسبه دو و یا چند پروژه
۲۹۵	میزان داخلی بازگشت
۳۰۰	خلاصه
۳۰۰	سؤال هایی برای مرور

فصل ۱۴) تأمین وجه و امور مالی در ورزش

۳۰۱	معرفی
۳۰۱	اختیارات تأمین وجه
۳۰۲	اختیارات امور مالی غیرتجاری
۳۰۲	وام های بانکی
۳۰۸	اختیارات مالی جایگزین
۳۱۱	جمع آوری اعانه
۳۱۴	نظارت و ارزیابی: شاخص های اجرای کلیدی
۳۱۶	خلاصه
۳۱۸	سؤال هایی برای مرور

فصل اول

محتوای حسابداری مالی

محتوای حسابداری مالی

در انتهای این فصل قادر خواهیم بود:

- هدف محاسبه در موارد ورزشی را بیان کنیم؛
- استفاده کنندگان از اطلاعات محاسبه را معرفی و توصیف کنیم؛
- بین حسابداری مالی و مدیریتی تمایز قائل شویم؛
- نیازهای اطلاعاتی گروه های استفاده کننده را درک کنیم؛
- نیازهای قانونی سازمان های ورزشی را بشناسیم.

مقدمه

قبل از شروع به بیان بعضی قوانین زمینه ای، باید گفته شود که امور مالی فقط در مورد اعداد نیست و افراد برای تنظیم یک اظهارنامه (assessment) مالی نیازی به داشتن مهارت بالایی در ریاضیات ندارند. در عوض افراد نیاز به درک اصول و قوانین راهنما دارند که به اجرا و ساختار تنظیم محاسبات کمک می کند. به طور ساده، محاسبه، راهی است که به گروگذار خارجی و مدیریت داخلی نشان می دهد که چطور یک تجارت به خوبی در یک دوره زمانی اجرا شده است و دورنمای آن را برای ادامه اجرا ترسیم می کند.