

אוניברסיטת בן-גוריון בנגב

בית-הספר לניהול

המחלקה למנהל עסקים

תשס"ח

"מאמנט"

ליגת האמהות בכדורשת

שם הקורס: סוגיות נבחרות בניהול ספורט

Selected Issues in Sport Management

מספר הקורס: 687-2-0003

המרצה: פרופ' מיכאל בר-אלי

עוזרת ההוראה: גב' עינב צפריר

תאריך הגשה: 1/4/2008

מגישות:

טלמור קרן

מטרסו שירי

סולומון יעל

ספיר לילך

תוכן עניינים

נושא	עמוד
הקדמה	3
מתודולוגיה	4
כיצד ארגון "במאמאנט" החל?	5-6
ליגת "מאמאנט" כמוצר ספורט	7-9
כיצד הליגה פועלת?	10
ארגון ספורט קטן	11-20
ניהול ארגון שלא למטרות רווח	20-23
ניהול ומנהיגות בארגוני ספורט	23-26
דיון ומסקנות	27
מקורות מידע	28
נספחים	

הקדמה

במסגרת עבודתנו בקורס: "סוגיות נבחרות בניהול ספורט" בחרנו להתמקד בתחום כדורשת נשים- "מאמאנט".

מהו משחק הכדורשת?

משחק הכדורשת הינו משחק הדומה למשחק הכדורעף המבוסס על אותם החוקים. ההבדל היחיד הוא, שבניגוד לכדורעף בו מתמסרים בעזרת מכות עלית ומכות תחתית כך שהכדור כול הזמן נשאר באוויר, בכדורשת תופסים את הכדור בשתי הידיים לזמן קצר ואז מוסרים אותו לשחקן/ית אחר/ת. בכל קבוצה שש שחקניות המשחקות בשתי שורות: קדמית-התקפה (סמוך לרשת) ואחורית-הגנה. משחק הכדורשת הוא משחק ספורטיבי קבוצתי, המשלב חוכמת משחק, עבודת צוות, פעילות וכושר גופני והנאה מרובה, ללא צורך בידע מוקדם.

רעיון ה"מאמאנט" החל מחוג כדורשת כאשר אחת המשתתפות, עפרה אברמוביץ, רצתה להפיץ רעיון זה בעקבות הנאתה המרובה מהמשחק גם בקרב אמהות ילדי בתי ספר בכפר-סבא.

תהליך הקמת "מאמאנט" נעשה בהתנדבות על ידי גברת אברמוביץ אשר דחפה את הרעיון במלוא עוזה.

בעבודתנו זו התייחסנו למספר פרמטרים:

1. ארגוני ספורט קטנים ללא מטרת רווח – בארגונים שכאלה קיים דגש על הלקוח (אמהות המשתתפות בקבוצה), מה רצונות הלקוחות שאותם יש לממש וכיצד לגרום להם להתמיד ברכישת המוצר (התמדה בהגעה לאימון ולמשחק). כמו כן בארגון ללא מטרת רווח קיים מעגל חיים המורכב מארבעה שלבים: הקמה, זינוק, תוצר וחדשנות. למרות מהות הארגון כארגון ללא מטרת רווח יש ליצור אלמנט של תחרות ולנהל תזרים מזומנים לצורך תחזוק הארגון. לשם כך חייבת להיות אסטרטגיה עסקית של מערכת יחסים בין בעלי המניות, שליטה ופיקוח ותהליכים ומדיניות.

2. שיווק של ארגון ספורט – מדוע מוצר ספורט אחד תופס והאחר לא. כלומר, מהי הסיבה להצלחה החד פעמית של "מאמאנט". לשם הצלחה של ארגון ספורט יש להתייחס הן לפן המוחשי של הארגון (מגרשים, ציוד ספורט וכדומה) והן לפן המופשט שלו (רגשות של הנאה, תחרותיות וניצחון). כמו כן נתמקד בסוגיית ניהול ספורט על ידי נשים, ננסה לבחון כיצד בא לידי ביטוי ארגון שמופץ ומנוהל על ידי מגדר זה ואת יכולת הניהול ו/או המנהיגות בחובו.

3. מנהיגות – ניהול ומנהיגות הן שתי מערכות נבדלות אולם משלימות זו את זו. במאמאנט שני המונחים באו לידי ביטוי. ניהול הינו התהליך שבו עובדים באמצעות יחידים או קבוצות על מנת להשיג את מטרות הארגון. מנהיגות מוגדרת כתהליך המשפיע על התנהגותם של יחידים או קבוצות על מנת להשיג את התוצאות הרצויות. בעבודה הצגנו מספר תיאוריות על מנהיגות וכיצד הן מתבטאות ב"מאמאנט". כמו כן הצגנו מהם תפקידו של מנהל המשתנות על פי רמות הניהול השונות וכיצד זה יוצא לפועל בעובדי הארגון.

מתודולוגיה

שיטת הניתוח

בעבודתנו בחרנו בשתי שיטות ניתוח שונות: ריאיון ושאלון.

- הריאיון הופנה לגברת אברמוביץ, מקימת פרויקט "מאמאנט".
הריאיון נערך בתאריך 27/2/2008 במשרדי חברת "USIE" (חברה בבעלות אדון אברמוביץ אשר מהווה גם כספונסר לארגון). הריאיון היה אישי וכלל שאלות פתוחות לגברת אברמוביץ.
כלי זה אפשר לנו לקבל מידע נרחב קורקטי עם צבעים אישיים אודות הארגון.
- חולקו שאלונים לאמהות "מאמאנט" מבתי ספר שונים. שאלונים אלו כללו שאלות פתוחות קונקרטיות שכללו מידע אישי וכללי על הארגון. כלי זה אפשר לבחון את הארגון מנקודת מבטן של המשתתפות.

כיצד ארגון "מאמאנט" החל?

רעיון "מאמאנט" נולד מחזונה של אישה אחת שחוותה את חווית ספורט הכדורשת וראתה את הפוטנציאל שבו בקרב אמהות (יפורט בהמשך).

אישה זו הינה עופרה אברמוביץ, אימא לשתי בנות (בגילאי 9, 12), עקרת בית, בעלת תואר ראשון ושני בפסיכולוגיה, המתגוררת בכפר סבא. גברת אברמוביץ הפיצה את חזונה בקרב בתי ספר יסודיים בעיריית כפר סבא וחזון זה הפך להצלחה לה אין שנייה. הצלחה זו ניתן לייחס ליצירתיות של גברת אברמוביץ.

יצירתיות

יצירתיות היא "גמישות מחשבתית, יכולת לצאת מהמסגרת וליצור עולם חדש. זהו מושג בין תחומי: פסיכולוגי, סוציולוגי, וכלכלי. יצירתיות פירושה פעילות שיכולה להתבטא כרעיון חדש או כדרך חדשה להתמודדות" (מילון אבן שושן).

קיימים שני היבטים ליצירתיות- היבט שיווקי והיבט פסיכולוגי:

1. **היבט שיווקי**- מדוע רעיון מסוים תופס ואחר לא?

ליגת "מאמאנט" כסוג של פעילות ספורטיבית תפסה תאוצה לעומת סוגי ספורט אחרים (כמו חדר כושר, שחייה, חוגי ספורט) בזכות הייחוד של ספורט זה.

ליגת "מאמאנט" כוללת בחובה היבטים רבים כגון- היבט חברתי, קהילתי, קשר הורה-ילד, חינוכי (עליהם נרחיב בהמשך) שמתלבשים על ההיבט הספורטיבי ומחזקים אותו וכך מושכים יותר את קהל היעד- האמהות.

כמו כן, עבור האמהות המשחקות בליגת "מאמאנט" קיים אלמנט של Pick Experience, חווית שיא. אלמנט זה מושג בעזרת תחרויות בין הקבוצות וקבלת מדליות וגביעים. חוויה זו מתבטאת בתחושות פסיכולוגיות של התרוממות רוח אשר מחזקת את רצונן לשוב ולשחק על מנת לנצח ולחוות תחושה זו שוב.

סיבה נוספת להצלחת הארגון הייתה Bounded Rationality, "רציונאליות מוגבלת". רציונאליות מוגבלת באה לידי ביטוי בקבלת החלטות משביעות רצון ולא בקבלת החלטות אופטימאליות במטרה למקסם תועלות (עקרון מקסימיזציה). אמהות "מאמאנט" פעלו לפי גישה זו ולא בדקו את כול אפשרויות הספורט העומדות בפניהן ובהחרו בספורט זה. הסיבה לכך נעוצה בזמינות ונגישות של האינפורמציה על הספורט- מסגרת בית הספר של ילדיהן אליה נחשפות באופן יומיומי.

כול זה הוביל להתרחבות הארגון ומספר מצומצם של נשים המשתתפות בקבוצה לשלוש מאות נשים לערך ואף רשימות המתנה.

2. היבט פסיכולוגי- כיצד הממציא הגיע לרעיון אותו הגה?

ארגון "מאמאנט" החל באופן מקרי בשנת 2005. גברת אברמוביץ השתתפה בחוג כדורשת שנוהל על ידי אדון חיים בורובסקי. בזכות הנאתה מהמשחק ועקב רצון אדון בורובסקי להרחיב את המשחק לתפוצות, התגבש הרעיון להקים ליגת "מאמאנט", ליגת כדורשת לאמהות.

וכך זה החל- לדברי גברת אברמוביץ, "חיים בורובסקי הביא את הרעיון לכפר סבא וניסה להקים פרויקט דומה. בשנה הראשונה (2004) קמו שש קבוצות שבדרך התפרקו ונשארו קומץ אמהות שבשל הנאתם מהמשחק רצו להמשיך בחוג. במסיבת סוף השנה חיים בורובסקי אמר לאמהות כי אם לא תוקם בשנה הבאה ליגה הוא יעזוב. בנקודה זו חל המפנה".

בתחילה נתקלה גברת אברמוביץ בהסתייגות וחוסר התלהבות בקרב ראש עיריית כפר סבא:

"...פניתי לראש העיר (יהודה בן חמו) כי זה פרויקט עירוני, פרויקט שאת נכנסת לבית הספר, מייצגת את בית הספר, החולצה יש לה את שם בית הספר – יש לזה הרבה משמעות... אנחנו רוצים את אישורך לפרויקט (אמרה עופרה) הוא אמר (ראש העיר): מה את מדברת איתי עכשיו, אני נרדמתי במשחק אז את רוצה להקים ליגה עם זה? אז נקודת הפתיחה הייתה מאוד נמוכה" (אמרה עופרה).

גברת אברמוביץ לא ויתרה והייתה נחושה שהרעיון יצליח והמשיכה להפעיל לחץ על ראש העיר עד שנתן את האור הירוק, ולדבריה: "כל כך האמנתי ברעיון, ראיתי מה זה עשה לי אישית עם הבעל שלי, הילדות שלי הן הלכו בזכות זה לחוג כדורעף, והתמיכה שקיבלתי מהם והעידוד והכיף שזה עשה להם שאני הולכת, יוצאת ומשחקת. אז אמרתי אם זה טוב לי כנראה שזה טוב לעוד הרבה".

עפרה אברמוביץ העבירה לראש העיר את המסרים ומטרות הפרויקט והרעיון החל לרוץ ולרקום עור וגידים.

2. בליגת "מאמאנט" כמוצר ספורט

מוצר ספורט, בדומה למוצרים אחרים, כדי להצליח, צריך להציג עבור צרכן הספורט תועלות הדומות למוצר מתחרה או רבות וגדולות יותר. כול פעולות השיווק באשר הן, מטרתן להציג לצרכן הפוטנציאלי את התועלות הללו או ליצור תועלות במקום שלא היו קיימות לפני כן. השגת התועלות עבור לקוחות = אמהות "מאמאנט", מושג על ידי מילוי צרכיהן במסגרת הקבוצה והמשחק:

צרכים	תועלות
התרגשות, אדם כחלק מקבוצה, מילוי זמן פנאי, רצון פעילות משותפת עם חברים/משפחה, אינסטינקט תחרותי, הצלחה והישגיות והערכה לכוה ספורטיבי.	אווירת משחק, חברות עם שאר המשתתפות, יריבות מול משתתפות אחרות, תהילה, צפייה במיומנות טכנית של משתתפות, הנאה ממתקנים.

בראש ובראשונה, מוצר ספורט מורכב משלושה רבדים המתאפיינים באלמנטים מוחשיים ומופשטים:

- 1. מוצר בסיסי (Core product)** מהווה את תועלות הליבה, לדוגמא הנאה, תחרותיות בקרב המשתתפות במשחק - זהו אלמנט מופשט של תחושות ורגשות. (תועלות הליבה אינן מהוות את הסיבה להעדפת הצרכנים במוצר ספורט ספציפי אותו הארגון מציע).
- 2. מוצר אמיתי (True Product)** מכסה את האלמנטים המוחשיים של המוצר כגון מגרשים, תלבושות, סוג המשחק וכדומה.
- 3. מוצר כולל (Total Product)** מהווה את התועלות המורכבות ומכסה את כל האלמנטים המופשטים. ארגון "מאמאנט" מלבד היותו ארגון ספורט אשר מציע למשתתפות פעילות גופנית קבוצתית תחרותית, מוצר הבסיס (Core Product), מספק גם אלמנטים מוחשיים כגון דירוג הקבוצות השונות בטורניר, מתקני האימון והתחרות, צופים ומדים מייצגים - המוצר אמיתי (True Product). מציג גם מספר בלתי מבוטל של אלמנטים מופשטים העוטפים את המוצר באריותו המיוחדת ומהווים בעצם את סוד קסמו - מוצר כולל (Total Product).

היבט נוסף לארגון "מאמאנט" הינו ספורט עבור נשים. הקבוצות המשחקות בליגת "מאמאנט" כולן נשים. לפעילות ספורטיבית נשית שכזו יש מאפייני מגדר ייחודיים הטומנים בחובם תפיסות אופייניות של חינוך, קשר אם-ילד, חברה וקהילה. כך קשר אם-ילד, המהווה אלמנט בסיסי, הוא בעל השפעה ישירה על המשפחה והסביבה הקרובה של האימא המשתתפת. כקבוצה של אימהות הן הופכות למודל קהילתי אשר מעודד ספורט, חברותא וחינוך לערכים חברתיים ונתינה.

מוצר זה שונה ברוב מאפייניו הבלתי מוחשיים ממתחריו (סוגי ספורט אחרים) ומספק פלטפורמה מרשימה של מענה לצרכים לאוכלוסייה עליה לא נתנו את הדעת בארגוני ספורט אחרים. כתוצאה מכך, לספורט זה יש את היוקרה והמשיכה הייחודית לאמהות הגורמת להם להשתתף ולהתמיד, מה שנראה בפועל במספר אימהות שהלך ועלה עם השנים בליגת "מאמאנט".

כפי שציינו לעיל לליגת "מאמאנט" מספר היבטים - ספורטיבי, חברתי, חינוכי וקהילתי:

ההיבט הספורטיבי

כיום, הקשר הישיר בין פעילות גופנית ושמירה על בריאות מהווה עובדה קיימת. פעילות גופנית קבועה המתבצעת לאורך זמן, תחת פיקוח והשגחה מונעת מחלות כמו דלדול העצמות (אוסטיאופורוזיס), סרטנים למיניהם, יתר לחץ דם, מחלות לב, סכרת וכדו'. בנוסף, קיימת השפעה חיובית מבחינה נפשית וירידה במקרי הדיכאון בקרב הפעילים ספורטיבית.

מחקרים רבים הראו את תרומת פעילות הגופנית לאורך חיים ואיכותו. העיסוק בפעילות באופן קבוע אינו עניין של מה בכך ולהתמדה קיימת חשיבות עליונה. לשם כך חשוב למצוא פעילות מהנה וטובה שבה תהיה התמדה לאורך זמן.

גילאי הנשים המשחקות ב"מאמאנט" נע בין שלושים לארבעים וחמש לערך. גילאים אלו מייצגים חתך באוכלוסייה שלו בדרך כלל אין את הזמן הפנוי לפעילות גופנית עקב עיסוק, עבודה בבית וטיפול בילדים. עקב כך, קיים קושי רב למשוך את חתך הגילאים הנ"ל לבצע פעילות גופנית באופן קבוע. מסגרת "מאמאנט" משלבת בין פעילות גופנית ושמירה על הכושר הגופני עם תחרותיות, שיתוף בין חברות הקבוצה וחזרה לגיל העשרה וכך מהווה גורם משיכה לאותן נשים למסגרת ספורט קבועה ואפקטיבית. כך ניכר גם בדברי האמהות: "משחק ספורטיבי כפי שמחזיר שנים אחורה....", "פעילות גופנית מהנה ומאתגרת..." "חיפשי מסגרת של פעילות גופנית ועד אז לא מצאתי משהו שמשך אותי. המסגרת הקבוצתית לספורט תחרותי היה מענה נפלא לדבר".

ההיבט החברתי

מסגרת "מאמאנט" מופעלת בבתי ספר בהם נפגשות אמהות לילדים, כלומר מלכתחילה קיים מכנה משותף בין האמהות. מכנה משותף זה הולך ומתחזק באימונים ובמשחקים ויוצר קבוצה מגובשת עם מעגלי היכרויות וחברויות חדשות בין אמהות החוות חוויות משותפות.

לדברי האמהות: "פעילות ספורט!!!! בשילוב עם היבט חברתי של אמהות לילדים בכיתה", "החלטתי להצטרף למאמאנט, קודם כול, בגלל החברות ואחר כך בגלל הפעילות הגופנית והכושר". ולדברי גברת אברמוביץ: "כול אחד בא ממניעיו שלו. אחת באה בשביל הכיף, אחת באה לחברות שהיא נפגשת איתן באימון... אחרי כול משחקים בימי חמישי כולם הולכים לארומה..."

הקשר בין ההורה לילד

מאותה סיבה של מיקום המשחקים בבתי הספר נרקם גם קשר מיוחד בין אמא וילדיה. תפקיד האמהות מתהפך מאלו שבדרך כלל אחראיות על הובלת הילדים לחוגים ועידודן הופכות למוקד תשומת הלב- הן השחקניות ואותן באים לעודד. הצפייה והעידוד מחזקים את הקשר בין הילדים והאמהות ויוצרים נושאים משותפים לשיחה.

לדברי גברת אברמוביץ: "זה לא להאמין. הילדים והחברים שלהם, והסבתות, והסבים והשכנים זה מדבק... הילדים באים לעודד אז אנחנו בסוף עושים איתם משחק. הם מתים על זה, מחכים רק לזה."

ולדברי האמהות, "המשפחה מגיעה לעודד ומחכה יחד איתי למשחקי הליגה. המשפחה ידועה ביכולתה המדהימה לסחוף את הקהל לעידוד..." , "הילדים שלי מגיעים בקביעות למשחקים".

ההיבט הקהילתי

פרויקט ליגת "מאמאנט" הוקם בזכות תמיכת ראש עיריית כפר סבא ומימון של מחלקת הספורט. כפרויקט שכזה האמהות למעשה מייצגות את העיר כפר סבא. הן חשות גאווה על כך שהן חלק ממפעל עירוני ייחודי, מצליח ומשגשג. בעקבות הקשר שנרקם בין האמהות וההשתייכות לאותה עיר נוצר רצון לתרום ולתת מעבר בפעילויות קהילתיות ושכונתיות. כך קם פרויקט פנימיית "עלומים". בפרויקט זה התארגנו משפחות "מאמאנט" לארח חמישים ילדים מפנימיית "עלומים" (בפנימייה זו נמצאים ילדים ממשפחות מצוקה). פעילות זו הפכה לבעלת משמעות לילדים בפרט ולאמהות ככלל. לדברי גברת אברמוביץ לאחר הצלחת הפרויקט: "...ופשוט אנחנו לא האמנו על הפידבק שזה יגרום. אנחנו עוד לא הבנו מה זה עשה לילדים ולמשפחות. וכבר התקשרו משפחות שהם רוצים עוד פעם לארח את הילדים האלו ולעשות משהו מעבר..."

ההיבט החינוכי

המכנה המשותף של כל קבוצה הינו השייכות הבית ספרית. האמהות מלמדות את הילדים לחוות ספורט כחלק מאורח החיים. האמהות דרך חווית המשחק מעבירות לילד את הערך של פרגון למרות הפסדים במשחקים, התמדה בפעילות והתנהגות ספורטיבית במגרש. היבט חינוכי נוסף הינו תחושת גאווה של הקבוצה להשתייך לבית הספר אותו היא מייצגת. כל שחקנית בקבוצה נושאת על גבה את חולצת הליגה שבה מודפס שם בית הספר אותו היא מייצגת ובו לומדים ילדיה. כתוצאה מכך, האמא מרגישה מחויבת הן לבית הספר והן לילדיה. אלמנט חשוב לא פחות הינו העברת המסר הרצוי לילדיהן של עיסוק בספורט לעומת משחקי מחשב או צפייה בטלוויזיה כך גם לראשונה בארץ נפתח בכפר סבא חוג כדורשת לילדים בכיתות א' וב'. כך על פי דברי גברת אברמוביץ: "... הילדים שלהם יושבים בקהל הם צועקים את שם בית הספר, זאת אומרת יש הזדהות חיובית עם בית הספר..."

כיצד הליגה פועלת:

בליגת "מאמאנט" משתתפות כשלוש מאות שחקניות-אמהות בעשרים ושבע קבוצות מבתי ספר שונים. משחקי הליגה נערכים אחת לשבוע, כשבסוף השנה מוכתרת אלופה לאחר סדרת משחקי בתי הגמר. במקביל, נערך מפעל "גביע מאמאנט". כל קבוצה מתאמנת לפחות פעם בשבוע באולם בית ספרה בעזרת מאמן/ת מתנדב/ת שמדריך/כה את האמהות ועוזר/ת להן לשפר את טכניקת משחקן ואת כושרן הגופני. הפעם השנייה היא במפגש השבועי של משחקי הליגה בימי ג' וה' בערב באולם הספורט בבית הספר "גלילי" בכפר סבא.

התנהלות הקבוצות

לצורך האימונים, הקבוצות השונות מקבלות מראשי הליגה ומעיריית כפר סבא, את כול הדרוש להן, כגון: אולמות, כדורים תקינים, רשתות ותלבושות. לכול קבוצה יש קפטנית שהינה ראש קבוצתה. הקפטנית אחראית למספר נושאים כמו: רישום שחקניות הקבוצה, ריכוז כול הטפסים המנהלתיים ושמירה על קשר עם ראשי הליגה והקפטניות האחרות. כל הפעילות מאורגנת דרך רשת האינטרנט כאשר גברת אברמוביץ מעבירה לקפטניות הנחיות ולוחות זמנים ומשם כל קפטנית מעבירה את המידע לשחקניות קבוצתה.

1 ארגון ספורט קטן

מאפיינים של ארגון ספורט קטן הינם אספקת סחורות/שירותים לשוק, מיקוד על יצירת רווחים, מבני ניהול קטנים, מעט עובדים ובעלות עצמאית או פרטית.

ארגוני ספורט קטנים מתמודדים עם מספר נושאים המשפיעים על הקיום ועל הרווח של העסק.

יש צורך בהתקיימות ארבעה שלבים:

1. פיתוח אסטרטגיה עסקית שמתמקדת בלקוח

2. בניית יתרון תחרותי

3. תכנון ביצועי

4. ניהול תזרים מזומנים

1. פיתוח אסטרטגיה עסקית

האלמנט העיקרי להצלחה של כל עסק הוא הימצאות אסטרטגיה ברורה על מנת להקטין מאמצים מבזבזים ולהגביר תפוקות. תכנון אסטרטגיה עסקית הוא תהליך של חקר האפשרויות, זיהוי והערכת האופציות וקביעת התכנון שהעסק יפעל לפיו ובסופו אף יצליח. אסטרטגיה עסקית יכולה להתחיל בניתוח פשוט תוך שימוש בטכניקת **SWOT** (כוח=Strengths, חולשה=Weaknesses, הזדמנויות=Opportunities, איום=Threats).

אסטרטגיית הפעולה של גברת אברמוביץ הייתה פנייה לראש עיריית כפר-סבא לאחר מכן פנייה למנהלות בתי הספר ובסוף לאמהות עצמן.

עם הקמת ארגון "מאמנט" פנתה גברת אברמוביץ לעירייה באסטרטגיה עסקית על מנת לקבל את אישורה ותמיכתה של העירייה לפרויקט. לדברי גברת אברמוביץ: "...בלי העירייה אי אפשר היה להקים את זה...קודם כל זה ראש העיר. לא יעזור לאף אחד כלום. ברגע שראש העיר מחליט שזה פרויקט שהוא מוכן לסמוך את ידו עליו אז הרבה מהבעיות נעלמות, הרבה מההתנגדויות." לאחר שקיבלה את ברכת ראש העיר היה עליה לעבוד מול מחלקת הספורט בעירייה. מחלקת הספורט אחראית לפן של הביטוח, הציוד, המבנה, תחזוקה, צוות רפואי, צוות השיפוט, טקסי פתיחה וסיום, לבוש. כלומר בלעדיה לא יכול להתקיים הפרויקט. לדבריה: "שיתוף הפעולה חייב להיות הדוק, טוב, חיובי, חיוני. כל אחד צריך לדעת את החלק שלו ולעבוד בשיתוף פעולה הרמוני כי אחרת חבל סתם אנרגיות מתבזבזות לריק...".

גברת אברמוביץ נתקלה בקשיים בפנותה למחלקת הספורט בשל החיבור בין ספורט ונשים. עליה היה להוכיח את התועלות מהקמת הארגון הן לקהילה, לאמהות ולעירייה. לדבריה: "להגיד שזה היה קל עם מחלקת הספורט אני לא אגיד אני לא אתבטא במילים קשות יותר. לא היה פרגון זה בלשון ההמעטה. לא נתנו לזה צ'אנס והייתי צריכה לשכנע גם אותם, ולהתמיד ולהראות את ההתמדה והעלייה כדי שבאמת יתנו. תשמעי סך הכול באים אליהם ומנחיתים עליהם: תשמעו יש פה ליגה. ובעצם זה ספורטיבי, הם אמורים לקחת חלק בזה. אבל הם לא הצליחו בזה, ולקחה אמא (גברת אברמוביץ) ועשתה את זה. אבל בלעדיהם אי אפשר."

טכניקת SWAT באה לידי ביטוי ב"מאמנט" באופן הבא:

כוח = מוטיבציה של מקימת הפרויקט.

חולשה = ספורט של נשים שאינו מוכר.

הזדמנות = פרויקט חדשני בעל היבטים רבים (ספורטיבי, חברתי, קשר בין הורה-ילד, חינוכי וקהילתי).

איום = קשיים מצד מחלקת הספורט, ארגוני ספורט אחרים.

מיקוד על הלקוח

מרכיב חשוב נוסף בפיתוח אסטרטגיה עסקית הוא הבנת הלקוחות. מה מניע את הלקוחות לקנות את

השירות/מוצר. יש לזכור כי הלקוחות לא קונים סחורות/שירותים אלא תועלות.

פרט להבנת מניעי הקנייה של הלקוח יש לקבל אינפורמציה נוספת על הלקוחות שתסייע בצמיחת העסק.

יש צורך בניתוח נתונים סטטיסטיים של הלקוחות על פי מי?, איפה? ומה?.

מי- מי משתמש במוצר או השירות? מי מחליט לבצע את הקנייה? מי מבצע את הקנייה בפועל? מי קונה

ממני? מי קונה מהמתחרים?

איפה - איפה משתמשים במוצר או השירות? מאיפה הלקוחות מקבלים אינפורמציה? איפה הלקוחות

מחליטים לקנות? איפה הלקוחות קונים בפועל? איפה ממוקמים הלקוחות הפוטנציאליים?

מה - מה התועלות שהלקוח מחפש? מה הדמיון הבסיסי עם מצרים או שירותים אחרים? מה שיעור

השימוש? מה המחיר שהלקוחות מוכנים לשלם? מהו השוק הפוטנציאלי למוצר או השירות?

בארגון "מאמנט" לא נעשה סקר שוק מבחינת קהל היעד כגון בחינת תועלות האמהות, שיעור השימוש,

והתשלום. תחילתו של הפרויקט היה מחזונה של גברת אברמוביץ ומשם הוא פרץ קדימה. הביטחון של

גברת אברמוביץ נבע מהנאתה האישית בחוג הכדורשת בו השתתפה והיא האמינה שאמהות אחרות יחוו

הנאה דומה. לדבריה: "...הלכתי עם האינטואיציות. החלטתי שזה יהיה, וזה יהיה".

אמנם, לא נעשה סקר שוק מבחינת התועלות הנ"ל אך גברת אברמוביץ כן התייחסה לשאלה מי משתמש

במוצר או השירות. היא בחרה לפנות לאמהות לילדי בתי ספר יסודיים מהסיבה שחלוקת הילדים לבתי

ספר יסודיים נעשית לפי מקום המגורים. גברת אברמוביץ האמינה כי בבתי ספר אלו ישנה קרבה גדולה

יותר בין ההורים כך הפרסום יעבור מפה לאוזן ותהיה יותר התמדה. לדבריה: "... כי אזורי רישום של

יסודי הוא לפי אזור מגורים אז כל ההורים בסביבה הזו הולכים לבית הספר הזה ואז הם גם קרובות,

מכירות אחת את השנייה. אחת אומרת לשנייה, תפוצת נאטו כבר סגורה עם העניין הזה".

2. בניית יתרון תחרותי

בדומה לעסקים אחרים גם ארגוני ספורט קטנים צריכים שיהיה להם יתרון על עסקים אחרים דומים ועל

המתחרים. מטרת היתרון התחרותי הוא להבדיל את העסק מהמתחרים ולעזור ללקוחות בבחירת אילו

מוצרים או שירותים לרכוש.

אחד היתרונות של ארגון "מאמנט" על פני ארגונים אחרים הינו ארגון המשלב פעילות גופנית יחד עם

אלמנט של תחרות וחברה. לדברי גברת אברמוביץ: "את הולכת לספינינג, לחדר כושר, עושה שיעור

אירובי אבל זה לא זה. אני רוצה להתחרות, אני רוצה לשחק, אני רוצה קבוצה".

מרכיב נוסף שיאפשר לבנות ולשמור על יתרון תחרותי בקרב הצוות (שמהווה אלמנט מרכזי להצלחת הארגון) הוא היכולת לשמור על הצוות בעלי מוטיבציה ולתגמל אותם על מאמציהם. ניתן להשיג זאת על ידי: שמירת הצוות מיודע בנוגע לחזות העסק, מתן פיצוי נאות לצוות, הצעת הסדרי חלוקה ברווחים, בונוסים, אספקת סביבת עבודה מעניינת ומרתקת, אספקת הדרכות ואימונים, שמירה על מבנה ארגוני פתוח ועידוד תקשורת.

דוגמא לתגמול אנשי הצוות ב"מאמנט": נערך ערב גיבוש לקפטניות בו הועברה סדנת צחוק. ערב זה נועד להודות לקפטניות על עבודתן ההתנדבותית.

כמו כן, תוגמלו המשתתפות בשיפור איכות המבנה, הציוד, התלבושות וכרטיסי שחקניות. עד להקמת הליגה בחלק מבתי הספר תנאי המגרש לא היו הולמים. לא היה סימון על המגרש, לא היו רשתות ולא היה ציוד מספק, כלומר תועלות ילדי המשתתפות שופרו אף הם. לדברי גברת אברמוביץ: " גרי (בעלה של גברת אברמוביץ) ואני היינו הולכים מאולם לאולם והיו אולמות שלא היה מקום להחזיק את הרשת בכלל. אנחנו היינו עומדים עם הרשת רק כדי שהם ישחקו. ועכשיו כתוצאה מהפרויקט הזה כול התנאים בכל אולמות כבר שופרו ושופצו לאין ערוך. ועכשיו מי הרוויח מזה? הילדים שלנו".

3. תכנון ביצועי

המטרה העיקרית של תכנון ביצועי הוא לעזור למנהל לעבוד חכם יותר מאשר קשה יותר. השלב הכי חשוב בתכנון הוא התייעוד. כלומר, יש לכתוב את התכניות במסמך קל לקריאה ולגישה ולשימוש על ידי גורמים חיצוניים כגון גופים פיננסיים. התכנית מאפשרת דרך לבחון את התוצאות של האסטרטגיות השונות ולהחליט אילו משאבים נדרשים על מנת להרחיב את העסק. התחלת פרויקט "מאמנט" נעשתה על ידי עפרה אברמוביץ באופן פרונטאלי. היא פנתה לראש העיר בעיקשות לקדם את הפרויקט על יד שכנוע ולא על ידי הגשת מסמכים פורמאליים. לדבריה: "...ובאמת התעקשתי איתו (ראש העיר) וכל אירוע שהייתי פוגשת אותו, בצעדות, הייתי מתקשרת כל יום שישי למירב (אשת ראש העיר) הייתי אומרת למירב: מירב נו מה עם יהודה? מה עם יהודה? ובסוף הוא הסכים לפגישה".

4. ניהול תזרים מזומנים

ניהול תזרים מזומנים הינו אחד מהאספקטים החשובים ביותר בארגוני ספורט קטנים. הניהול הפיננסי בארגון "מאמנט" כלל:
א. תקציב מהעירייה לפרויקט "מאמנט".
ב. תקציב מספונסרים- קיימים ספונסרים שונים כגון משרד פרסום "פריור" הנותן חסות ל"מאמנט" אשר מפרסם מודעות, כתבות ופרסומות בעיתונים מקומיים ובשלטי חוצות, "דפוס השרון" אשר תרם בהוצאת כרטיסי שחקניות וחברת "USIE" התורמת את התלבושות ובה נערכות ישיבות ההנהלה של הארגון.

1 מעגל החיים של ארגונים קטנים

הטבע העסקי משתנה כל הזמן כפי שהסביבה, הדרישות והלחצים של הלקוחות משתנים. לכן, ארגוני ספורט קטנים צריכים להיות מספיק זריזים על מנת שיהיו מסוגלים לענות על שינויים אלו. חשוב לציין, שבארגוני ספורט קטנים לבעלים יש מספר תפקידים כגון שיווק, מנהיגות, מכירות ואפילו ניקיון.

ניתן לחלק את מעגל החיים של עסקים קטנים לארבעה שלבים:

שלב	הקמה	זינוק	תוצר	חדשנות
יעד	הישרדות	מכירות	רווחים	תחיה, חידוש
תפקיד הבעלים	יזם, ממציא	מפתח, מבצע	מנהל, מנהיג	מארגן מחדש
משבר אופייני	בטחון בתזרים מזומנים	תזרים מזומנים האצלת סמכויות	מנהיגות: שאננות	התמדה, רציפות

שלב ההקמה:

שלב זה מאופיין בחוסר ודאות רבה. הדברים האופייניים הם חוסר בטחון של הבעלים בעסקים והמחשבות על כשלון. האם זה רווחי? מה יקרה אם זה לא יצליח? העסק הטרי, כמעט תמיד יתמודד עם משבר כספי עקב הוצאה ראשונית גבוהה לרכישת רכוש ראשוני לפני שמתחילות המכירות. ההצלחה של בעלי ארגוני ספורט קטנים תלויה ביזמים, ממציאים ומארגנים טובים בשלב ההקמה. יש להפוך רעיון ליוזמה ריאלית דרך ייצור התלהבות, אסטרטגיה עסקית, תכנון ועבודה שייצרו יתרון תחרותי משמעותי. שלב ההקמה ב"מאמאנט" הצליח בזכות אופייה ונחישותה של גברת אברמוביץ בהקמת הפרויקט. למרות התנגדותו הראשונית של ראש העיר לפרויקט המשיכה גברת אברמוביץ בהפעלת לחץ עד להסכמתו. כמו כן בתהליך ההקמה היו שותפים מספר יזמים:

חיים בורוסקי – לפני כארבע שנים יזם את ליגת האימהות בכפ"ס ומאז מלווה את הליגה ומשמש כיועץ, שופט והאיש על פיו יישק דבר בכל הנוגע לחוקי המשחק. אדון בורובסקי עבד כמנהל ספורט בנצרת עילית בשנת 1986, הוא ראה בשילוב החינוך בספורט כערך עליון, במיוחד לגבי הילדים המהווים את דור ההמשך. חיים בורובסקי חיפש תחום שבאמצעותו ההורים יחנכו את הילדים לספורט. כך קם רעיון של הליגה בה ההורה והילד ישתתפו ויראו לילדים כיצד אפשר לשחק ללא אלימות, תוך מתן כבוד ליריב ולשיפוט עם קהל שבא לעודד ולא לבוז. בשנת 2000 נבחר חיים על ידי החברה למתנ"סים לקבל פרס מפעל חיים "פרויקט ליגת הורים" בגין פרויקט "מאמאנט" שהקים בכפר סבא. **עפרה אברמוביץ** - קפטנית קבוצת אוסישקין א'. הכוח מאחורי הגיוס והדרכה של כל הקבוצות החדשות בליגה. יוזמת, דוחפת ומקדמת את הליגה במרץ.

חברת USIE, ובראשה גרי אברמוביץ - תורם מזמנו ומרצו לצמיחת הליגה והתנהלותה במישור המקצועי. מאמן שתי קבוצות באוסישקין בהתנדבות, מאפשר שימוש במשרדיו.

יואב חביב, בעל משרד פרסום "פריור" - יעוץ אסטרטגי שיווקי תקשורת.

שאול מיטלברג - מנהל מחלקת הספורט בעירייה. שותף לחזון ולהגשמתו, תומך ומסייע בכל מה שהעירייה יכולה לעשות. נשוי לשחקנית בליגה.

אלי חדאד - מנהל קריית הספורט העירונית, תומך ויוזם.

יהודה בן-חמו - ראש העיר, מסייע לליגה מתחילת דרכה, דואג להקצאת משאבים, תומך ושותף מלא להצלחה.

גיוס המשתתפות לליגת "מאמאנט", בשלב ההקמה, לקח בחשבון מספר פקטורים המשפיעים על ההשתתפות בליגה:

פקטורים	כיצד מתבטא במאמאנט
פקטורים גיאוגרפיים: מקום מגורים נוכחי, מקום לידה/עבודה.	בשלב ההקמה, שהינו שלב קריטי בחיי ארגון ספורט, נבחרו אמהות לילדים בביה"ס יסודי כקהל היעד בשל קירבתם הפיזית למתקני האימון והתחרות. קירבה זו נועדה לשמר ולהרחיב את ההשתתפות של אותן אמהות בליגה.
פקטורים דמוגרפיים: גיל, מגדר, תעסוקה, רמת חינוך, מצב חברתי, מעמד משפחתי	א. תלוית מגדר- נשים בלבד משחקות בליגה. ב. מעמד משפחתי- נשים לילדים בביה"ס יסודי עד תיכון. ג. תעסוקה- עקרות בית ונשים עובדות. ד. מצב חברתי- אמהות המעורבות בבית ספר של ילדיהן ומקושרות לאמהות אחרות.
פקטורים התנהגותיים: אישיות, קבוצות התייחסות.	א. <u>אישיות</u> - אישיות המשתתפת בפעילות הגופנית מהווה פקטור חיוני. המשתתפת היא בעצם צרכנית של ספורט והאישיות שלה באה לידי ביטוי בגישתה ו/או בתפיסה שלה ושל הסביבה המוכרת כפעילה בספורט מסוים, המעורבות שלה בקבוצה ובקהילה והמוטיבציה שלה לשמר זאת. על יד ההשתתפות ב"מאמאנט", הצרכנית ממחישה את אישיותה וכך גם היא תהיה מזוהה על ידי הסביבה. כך האמהות מזוהות כבעלות אישיות אנרגטית, חיובית המעורבות בחיי ילדיהן ובקהילה. ב. <u>קבוצת התייחסות</u> - הינה קבוצה של פרטים כגון משפחה, אשר לה השפעה ישירה על ההתנהגות/גישתה של הפרט בקבוצה. קבוצות התייחסות יכולות להיות כאלה שהפרט משתייך או שואף להשתייך אליהן. כך ב"מאמאנט" חברות בקבוצה הופכת ליוקרתית. יוקרה זו גם גורמת להתמדה בקרב האמהות וגם מוקד משיכה למשתתפות חדשות. (כך משתי משתתפות בהתחלה, היום יש שלוש

פקטורים אלו נלקחו בחשבון בהקמת הליגה ובעקבות כך הפכו ממדגם קטן של הקהילה לנהירה של משתתפות עד למצב של רשימות המתנה בהמשך הדרך.

שלב הזינוק:

שלב הזינוק מאופיין בעלייה חדה בנפחי המכירות. בשלב זה העסק צומח במהירות ונדרשים יותר משאבים לתשתיות וכוח אדם על מנת לתמוך בעלייה בנפחי המכירות. יחד עם זאת, השקעה נוספת עשויה לגרום לבעיות בתזרים מזומנים, לכן תכנונו מהווה מרכיב חשוב.

העסק גדל במהירות רבה כדי שאדם אחד יצליח לטפל בזה ועבודה בתנאי מאמץ ולחץ עלולה לגרום להשפעות שליליות אם לא מטפלים בהן. על בעל העסק לבצע שינוי מהותו סתם "בעל" לאדון- מנהל, על מנת למנוע היווצרות משבר. בכדי לבצע שינוי זה צריך לפתח ולבצע מדיניות ניהולית וביצועית של מה ואיך לעשות על מנת שבעל העסק יוכל להתמקד בפעילויות אסטרטגיות נוספות בעסק.

לסיכום, בעל העסק צריך לדעת להטיל אחריות על אחרים בשעה שהוא ממשיך לנהל את העסק.

בליגת "מאמאנט" העלייה בנפחי המכירות באה לידי ביטוי בגידול במספר האמהות שמשתתפות בארגון. ניתן לשייך את העלייה הזו אך ורק לתפקודה של גברת אברמוביץ.

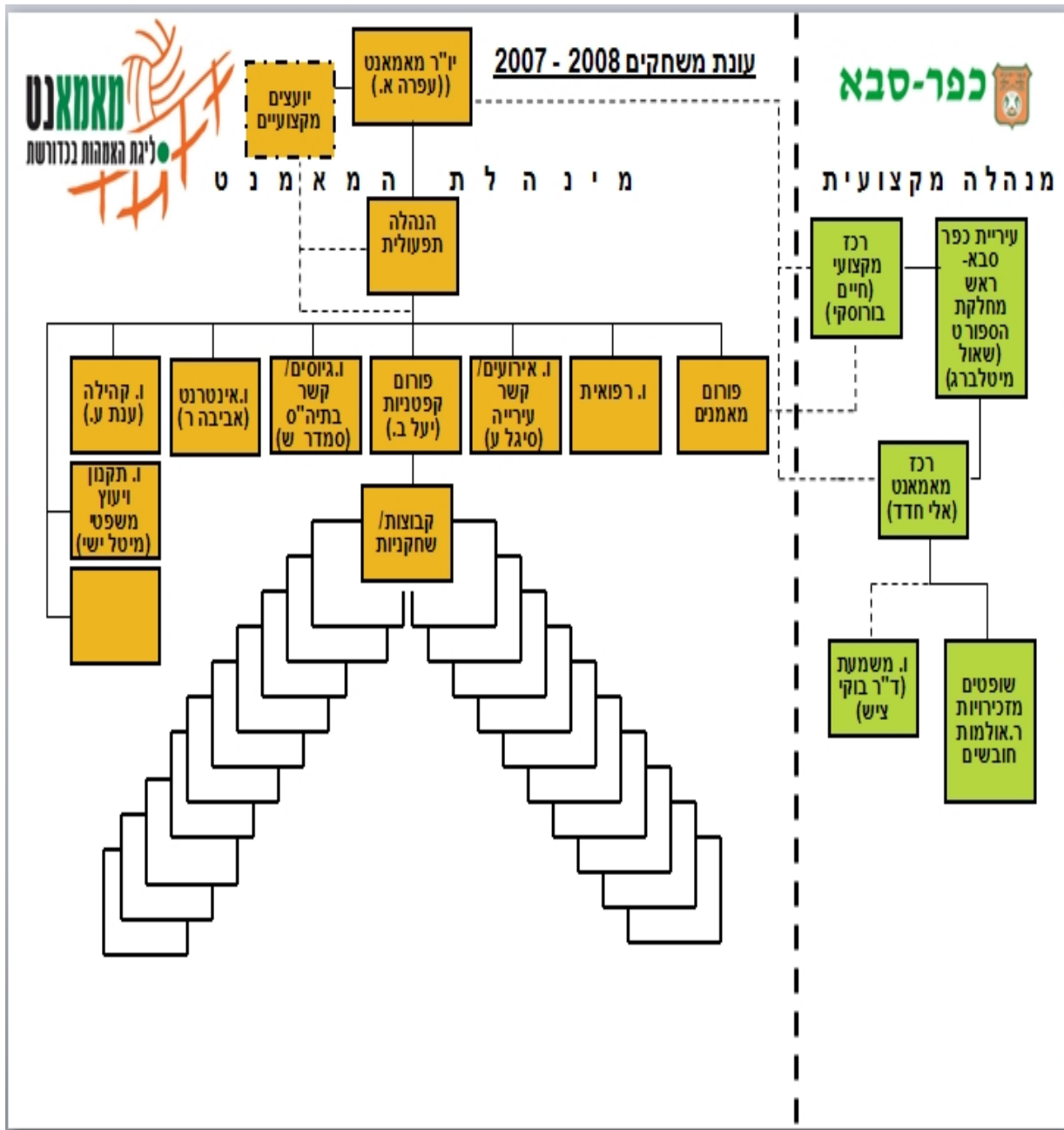
שיווק הפרויקט נעשה על ידי גברת אברמוביץ באופן אישי ופרונטאלי. היא הגיעה לבתי הספר, למנהלת, לאסיפות הורים חילקה פלאיירים ושיווקה את הרעיון. לדבריה: " פיזית נכנסתי לאסיפות הורים, כיתה כיתה...אני זו שעמדתי בשער וחילקתי פלאיירים".

שינוי הסטאטוס של גברת אברמוביץ עם צמיחת הארגון היה מיזמית ליושבת ראש "מאמאנט". כיושבת ראש "מאמאנט", גברת אברמוביץ נמצאת בקשר עם ההנהלה התפעולית (יועצים מקצועיים) ועם העירייה (רכז "מאמאנט"), בנוסף לאחריותה על תהליך השיווק בו היא מבצעת גיוס אישי של משתתפות. שינוי סטאטוס זה ניכר בדבריה (גברת אברמוביץ): " אני כל הזמן יזמתי וביצעתי...היום זה אחרת כי ברגע שיש הנהלה וברגע שיש אנשים שעושים כבר את העבודה הזאת, אז אני בעניין הגיוסים נשארת, אני מגייסת".

העלייה בנפחי המכירות באה לידי ביטוי בעלייה במספר המשתתפות מתשע בהתחלה לחמישים תוך זמן קצר ולכשלוש מאות היום. לדברי גברת אברמוביץ: "...ביום הראשון שקבענו שיבואו אמהות שמתגייסות להדרכה באו תשע אמהות והדרכנו אותם... ובשבוע השני באו שש עשרה אמהות ובשבוע השלישי באו חמישים ואז ידעתי שאנחנו בדרך הטובה".

כיוון שהארגון תפס תאוצה ונדרשה השקעה של משאבים רבה יותר הוקם מבנה ארגוני שהתחלק למינהלה מקצועית ומנהלת "מאמאנט". בין שני החלקים קיימת הפרדה מוחלטת. הפרדה זו נועדה על מנת לשמור על אובייקטיביות, יושר והגינות בגבייה ושימוש בכספים (כול משתתפת משלמת סכום סמלי המועבר ישירות לעירייה) וכן לשמור על שיפוט הוגן בעת המשחק.

חשוב לציין שרוב הצוות פועל בהתנדבות כך המנהלה המקצועית מתוגמלת פרט לחיים בורובסקי שהחליט השנה לבצע את עבודתו בהתנדבות. במנהלת "מאמאנט" לעומת זאת, כול הצוות פועל בהתנדבות. הקשר בין שתי המנהלות נעשה דרך אדון חיים בורובסקי, רכז מקצועי. מנהלת "מאמאנט" חולקה לועדות ספציפיות כגון ועדת גיוסים, ועדת אינטרנט, פורום מאמנים, ועדה רפואית וועדת קהילה אשר אפשרה לגברת אברמוביץ להאציל סמכויות. כך יכלה גברת אברמוביץ להתמקד בפעילויות אסטרטגיות נוספות בארגון. האצלת הסמכויות על ידי גברת אברמוביץ לכול ועדה ולראשי כול קבוצה, קפטניות, נעשתה תוך כדי הצבת מטרות ויעדים ברורים. הצבת המטרות הינה דרך להגביר תפוקה על ידי העלאת מוטיבציה לשם השגת יעילות. לדברי גברת אברמוביץ " כל וועדה מציגה את היעדים ועומדים בהם ואפילו אנחנו מעל ומעבר למה שציפינו מעצמנו אפילו".



שלב התוצר:

השלב מאופיין בתקופה ממושכת בה המטרה העיקרית היא הפקת רווחים. המטרה היא לקצור את אשר זרעת. בשלב זה יש צורך בפרטים אדמיניסטרטיביים וניהול ניירת שעשויים להפחית את ההתלהבות בעסק. שאננות של בעל העסק עשויה להוביל לחוסר אסטרטגיה והעסק עלול להתחיל להיכשל באופן הדרגתי.

ארגון "מאמאנט" הינו ארגון הפועל באופן התנדבותי ללא מטרות רווח כך שהעירייה מסבסדת את תפעול הקבוצה ואת ההשתתפות של האמהות. כלומר, אין כאן אלמנט של הפקת רווחים הן מבחינת ההנהלה התפעולית והן מצד מנהלת "מאמאנט". כיוצא בזה, מטרות הקבוצה הן ההיבטים שהוזכרו לעיל. כפי שצוין, תפקידה של גברת אברמוביץ, מובילת הארגון, השתנה והפך מחלק אקטיבי ופעיל לחלק מנהלי בעיקרו. אפשר ששינוי זה יכול היה להוביל לתחילתו של סוף הארגון אך כיוון שהארגון היה חלק נכבד מהאני מאמין שלה שלב זה לא בא לידי ביטוי.

שלב החדשנות:

שלב זה מתחיל בהכרה ובידיעה שהיתרונות התחרותיים של העסק נשחקו ואם לא מזהים את השלב הזה העסק ימשיך להידרדר - צוות יעזוב, מכירות יקטנו והעסק בסוף ייסגר. המטרה היא להשיב מחדש את היתרונות התחרותיים של העסק ולחזור לשלב התוצר, כלומר יש צורך בהשבה לחיים וארגון מחדש של העסק תוך הצבת יתרונות תחרותיים חדשים.

בארגון "מאמאנט" שלב החדשנות בא לידי ביטוי באופן הבא:

1. ארגון "מאמאנט" בתחילתו כלל אמהות לילדים בבתי הספר היסודיים בכפר סבא בלבד עקב קרבת מגורים וגיוס קל יותר של אמהות. בעונה השנייה של הארגון עם התרחבותו והעלייה בביקוש בקרב האמהות הופץ הארגון בקרב בתי הספר נוספים - חטיבות הביניים והתיכונים בכפר סבא.

למרות הקושי שהיה קיים בתחילת הדרך, גברת אברמוביץ לא ויתרה וניגשה לבתי הספר שבהם האמהות אינן גרות בקרבת מקום וגייסה אותן ל"מאמאנט".

לדבריה: "בחטיבות הייתה עבודה מאוד קשה כי זה אינטגרציה בכפר סבא, ואז כל אחד בא ממקום אחר ואין קשר באמת בין האמהות".

2. הקמת אתר באינטרנט שנועד להציג את פעילי הארגון, תקנון, הסבר על המשחק, פירוט המשתתפות והמשחקים. כמו כן מטרת האתר הייתה שיווק ופרסום של רעיון ה"מאמאנט".

בונה האתר היה בן זוג של אחת המשתתפות אשר התנדב להקימו.

3. חלוקת סטיקרים "גם אני מאמאנט". סטיקרים אלו מעידים על גאוות יחידה, תחושת הזדהות ושייכות עם הארגון והפצתו ברחבי הארץ.

4. הנפקת כרטיסי שחקניות שנתרם על ידי "דפוס השרון" שמיסדו את הארגון והעלו את תחושת השייכות בקרב באמהות.

5. קשר בין ארגון "מאמאנט" והקהילה אשר שם דגש על הפן הקהילתי- תרומה לקהילה ולא רק הפן הספורטיבי מה שבא לידי ביטוי באירוח של ילדי פנימיית "עלומים" על ידי אמהות "מאמאנט" (כפי שהוזכר לעיל).

לסיכום, החדשנות השפיעה כך שגורמים מערים אחרות התענינו בפרויקט וניסו להרימו בעירם ללא הצלחה. כמו כן בתקשורת הוזכר הפרויקט מספר פעמים ושובח הרעיון, דבר שקידם את פרסום ארגון "מאמאנט" בשאר הארץ.

לדברי גברת אברמוביץ: "ערוץ הספורט ראה את הסטיקר- נציג מהערוץ אמר בבדיחות הדעת נסעתי לתמנע, היו שם הפרחת בלונים. הוא אמר לעפרה (בראיון עימה): על שלוש מכוניות הסטיקר "גם אני מאמאנט" ואז נכנסתי לאינטרנט ראיתי את האתר והוקסמתי".

1'ניהול ארגון שלא למטרות רווח

ניהול ארגון ספורט שלא למטרות רווח כולל בדרך כלל מבני ניהול התנדבותיים ושיתוף רב. ארגון שכזה יכול להיות מועדון מקומי קטן עם משאבים מוגבלים או מועדון גדול, אולימפי וכלכלי. משנת 1980 חל שינוי במערכת ניהול ארגון ספורט שלא למטרות רווח במדינות כמו אוסטרליה, קנדה ואנגליה. היה מעבר מניהול התנדבותי לניהול מקצועי.

מאפייני ארגוני ספורט שלא למטרות רווח:

ניתן לחלק ארגון ספורט שלא למטרות רווח בדרכים שונות. Kikulis (2000) הציע שתי הגדרות לארגון ספורט שלא למטרות רווח:

1. **Kitchen Table** – ארגון ספורט פשוט, גלוי, רוב החלטות הארגון מתקבלות סביב שולחן העבודה. ארגוני ספורט אלו מאופיינים ב:

- העדר מיקום מרכזי של המשרד, העדר תשלום לצוות ותוכנית אסטרטגית.
- אמון רב מוטל על מתנדבים הנושאים בתפקידים שונים בארגון.
- בארגון יש מעט שכבות היררכיות.
- הארגון מתבסס על חוקים פורמאליים מועטים והתמקצעות מעטה של המתנדבים.
- קבלת ההחלטות נעשית על ידי מספר מצומצם של מתנדבים.

2. Executive Office –

- עיצוב הארגון מאופיין במבנים ומערכות.
- צוות מומחה, חוקים מקצועיים.
- תפקידים מקצועיים למתנדבים.
- תכנון מדיניות ותכניות מקיפות.
- תהליך קבלת ההחלטות מפצל סמכויות לצוות המקצועי ומקטין את אלו של המתנדבים.

ארגון "מאמאנט" משלב את שני המודלים:

- הדמיון בין ארגון "מאמאנט" ל Kitchen table בא לידי ביטוי באופן הבא:

א. לארגון "מאמאנט" אין משרד עבודה. ישיבות ההנהלה נערכות מדי שבוע במשרדי חברת "USIE" בהן מתקבלות החלטות בנוגע לארגון כגון עדכון התקנון. לדוגמא עלתה סוגיה של השתתפות אמא בהיריון בליגת "מאמאנט". סוגיה זו הועלתה על ידי אמהות המשחקות מולה בליגה בטענה שהן חוששות לפגוע בה ועקב כך להפסיד במשחק. בעקבות זאת עודכן התקנון בנושא זה בו הוחלט לאסור השתתפות אמהות בהיריון במשחק.

ב. ארגון זה מבוסס על אמון והסתמכות על כול פעילי הארגון; באם מדובר במתנדבים או בעובדי העירייה. כול הצוות אחראי על תחום מסוים וממלא את תפקידו תוך עמידה ביעדים ובמטרות. לדברי גברת אברמוביץ: "כל שאר התפעול, התפקיד, קשר עם העירייה יש מישהי שעושה את זה, וקשר עם הקפטניות יש עוד אמא שעושה את זה, וקשר עם התקשורת ואינטרנט. כל אחת יש לה את התחום שלה".

ג. קיימת חלוקה ברורה של תפקידים באופן היררכי הן בהנהלה התפעולית והן במנהלת "מאמאנט" כגון: יושב ראש הליגה, הנהלה וועדות ולכול אחד תפקידיו הוא.

ד. כול ההחלטות מתקבלות על ידי הצוות המתנדב בישיבות ההנהלה.

- הדמיון בין ארגון "מאמאנט" ל Executive Office בא לידי ביטוי באופן הבא:

א. קיים תקנון על פיו הארגון מתנהל. התקנון כולל נהלים לגבי כללי משחק, שיפוט, אתיקה ומשמעת.

ב. בתחילת כול עונה ההנהלה עורכת תוכניות הכוללות מטרות ויעדים ברורים לכל וועדה.

אסטרטגיה של ארגוני ספורט שלא למטרת רווח:

1. יחסי בעלי המניות

כמו בכל ארגון גם בארגוני ספורט שלא למטרת רווח יש מספר בעלי מניות שלכולם יש רמה של אחריות והשפעה בארגון. בארגוני ספורט שלא למטרת רווח יש שלוש קבוצות מפתח של בעלי מניות ברמות שונות של מעורבות:

א. בעלים חוקיים: הבעלים החוקיים הם הגופים או האנשים שלהם הארגון שייך. יש להם את הזכות לבצע שינויים בארגון, בחוזה, לבחור ולקבוע חברים ולשלוט בתקציב הארגון. ב"מאמאנט" ה"בעלים החוקיים" היא מחלקת הספורט בעיריית כפר סבא.

ב. בעלים מוסריים: בעלים אלו הם השחקנים, מאמנים, פקידים, אוהדים וצופי הספורט. קשה להגדיר את בעלי המניות הללו מכיוון שאין להם תפקיד מוחלט בארגון אך יש להם השפעה על דרך הביצוע של הארגון למשל ב"מאמאנט" מדובר בוועדות המאוישות על ידי מתנדבים, קפטניות שכל אחת אחראית על קבוצתה ובני המשפחה המגיעים לעודד ולצפות במשחק.

ג. בעלים עסקיים: כולל את כל הישויות והאינדיבידואלים שלארגון יש יחסים עסקיים עימו. כגון צוות הארגון, ספונסרים, אנשי תמיכה בשירות/מוצר. ל"מאמאנט" מספר ספונסרים- חברת "USIE", חברת פרסום "פריור" ו"דפוס השרון".

2. שליטה ופיקוח

מבנה הפיקוח של הארגון יוצר מערכת שמאפשרת לבעלי המניות להשפיע ולתרום לביצועי הארגון. מבני הפיקוח כוללים:

א. מסמכים פורמאליים המגדירים את החוקים והתקנות של הארגון בדרך כלל על ידי חוזה התקשרות- תקנון "מאמאנט".

ב. מועצת מנהלים של דירקטורים שאחריותם היא לקבוע לטובת החברים ובעלי המניות- ישיבות ההנהלה ב"מאמאנט".

בשל העלייה באחריות הנדרשת מארגון ספורט שלא למטרת רווח הכוללת אחריות כלכלית ושמירה על המשתתפים, נוצר קונפליקט ערכים בין הצוות המתנדב במנהלת "מאמאנט" (למשל הקפטניות) והמומחים שמקבלים שכר- מחלקת הספורט בעירייה.

מדוע נוצר הקונפליקט? קיימת טענה הגורסת כי בשל ההיסטוריה המפוארת והערכים המשורשים ברוב ארגוני הספורט נוצרת חוסר התלהבות של הצוות המתנדב להוציא לפועל את קבלת ההחלטות של העירייה. כתוצאה מכך, המעורבות של מחלקת הספורט יכולה להיות מאופיינת בחוסר הסכמה, קונפליקטים ומשא ומתן עם המתנדבים. כתוצאה תיווצר בעיה עם הבטחת החוקים מסורתיים של הצוות המתנדב, ביצוע וקבלת החלטות. על מנת לפתור את הקונפליקט נדרשת אסטרטגיה בשילוב עם ניסוח מדיניות וכלים לביצוע בארגון.

ב"מאמאנט" קונפליקט זה בא לידי ביטוי עם הקמת הארגון בו מחלקת הספורט לא ששה לתמוך בהקמת הפרויקט מכיוון שמדובר בשילוב של ספורט ונשים אשר לא הוכיח את עצמו בעבר.

3. פיקוח על האסטרטגיה

תכנון האסטרטגיה מפותח על ידי ארגון ספורט שלא למטרת רווח. הפיקוח על האסטרטגיה צריך להיות דינאמי על מנת שניתן יהיה להתעדכן בתגובה לגורמים חיצוניים העשויים להשפיע על גדילת הספורט כגון הגבלה על מספר המשתתפות בקבוצה. לבעלי המניות החיצוניים יש השפעה רבה בקביעת האסטרטגיה. כתוצאה מכך יכול להיווצר בלבול בביצוע של הארגון כיוון שבעלי מניות חיצוניים שופטים את הארגון לפי קריטריונים שהם בחרו אשר לא תמיד זהים לאלו שהארגון בחר.

בארגון "מאמאנט" לא קיים קונפליקט בין בעלי המניות החיצוניים, מחלקת הספורט, לבעלי המניות הפנימיים, מנהלת "מאמאנט", מכיוון שהתקנון נקבע על ידי מנהלת "מאמאנט" והמנהלה הינן האמהות המשחקות. יחד עם זאת על ארגון ספורט שלא למטרת רווח לשים דגש על צרכי הארגון על מנת שיוכל להשיג את יעדיו, מטרותיו והאסטרטגיות שלו.

4 תהליכים ומדיניות

מדיניות מתוארת כביטוי של הערכים המונחים ביסודו של פעולות הארגון. באופן כללי מדיניות מתארת את תוכנית הפעולה הכללית של הארגון. כתיבת המדיניות מאוד מפורטת, השימוש במילים נעשה

בזהירות על מנת להבטיח משמעות וכוונה מדויקים ולהעביר מסר ללא הכבדה במילים. חשוב להקפיד בזמן קביעת מדיניות של ארגון ספורט חדש שלא למטרת רווח על זהירות על מנת שהשימוש בנהלים יהיה כדאי ומשתלם ליישמו.

יש לקבוע מדיניות ספציפית למגוון רחב של נושאים שיכולים להיות בארגון. זה כולל מדיניות ותהליכים לניהול סיכונים בארגון כגון הגנה על ילדים, שימוש בסמים בספורט ואוכלוסיות מיוחדות. התקנון של ארגון "מאמאנט" מתעדכן בהתאם לבעיות ולדרישות שעולות. (לדוגמה ההחלטה על איסור ההשתתפות ב"מאמאנט" בתקופת ההיריון).

3 ניהול ומנהיגות בארגוני ספורט

ניהול ומנהיגות הן שתי מערכות נבדלות אולם משלימות זו את זו. הניהול מתייחס לתהליך בו עובדים באמצעות יחידים או קבוצות על מנת להשיג את מטרות הארגון. מנהיגות מוגדרת כתהליך המשפיע על התנהגותם של יחידים או קבוצות על מנת להשיג את התוצאות הרצויות. תיאוריות ניהול עדכניות מגדירות חמישה תהליכים אשר מנחים את התפיסה הניהולית כגון: תכנון, ארגון, הכוונה, מינוי ופיקוח. המנהלים משתמשים בסטים של פעילויות שיש ביניהם קשרי גומלין מתמשכים על מנת להגיע להחלטות.

ארבע הגישות התיאורטיות המקובלות למנהיגות הן:

1. Trait Approach - גישת התכונות (מאפיינים) - גישה זו מנסה לפתח קישור הגיוני בין התכונות באישיות של מנהיגים למנהיגות יעילה ומוצלחת. ההשערה היא שמנהיגים טובים יכולים לחלוק מספר תכונות אופייניות נפוצות, ועל ידי זיהוי תכונות אופייניות אלו יהפכו לקריטריון לזיהוי מנהיגים. ב"מאמאנט" ניתן לראות את גברת אברמוביץ בתכונותיה כבעלת כריזמה, יוזמת, כושר שכל, התמדה, יכולת העברת מסרים, אמונה בדרכה, סבלנות ללא לאות ויכולת עבודה בצוות. אלו הן חלק מתכונות באופייה שהפכו אותה למנהיגה והפכו רעיון ליוזמה ריאלית.

2. Behavioral Approach - גישה התנהגותית - גישה זו גורסת כי אנשים צריכים יותר מכמה תכונות אופייניות על מנת להיות מנהיגים יעילים ומשפיעים. מנהיגים טובים מפגינים לפחות שני מימדי התנהגות עיקריים:

א. התחשבות (בזולת) - מידת הקשר של מנהיג עם הכפופים לסמכותו וכמה דואג לרווחתם. מבוסס על אופן הדדי, כבוד והערכה.

ב. הקניית ידע - המידה שבה מנהיגים קובעים מטרות וכיצד הכפופים להם מגשימים מטרות אלו. ב"מאמאנט" ניתן לראות חלוקת תפקידים מסודרת וברורה. הקבוצה יודעת מה מצופה ממנה, קביעת סטנדרטים, נהלים לביצוע, זמן ביצוע ואיכות ביצוע.

3. Situational Approach - גישה מצבית/סיטואציונית - בגישה זו אין סגנון מועדף ומוגדר לכל סיטואציה של מנהיגות. מנהל יעיל הוא זה שיכול לשנות את צורת מנהיגותו בהתאם לצרכיהם של הכפופים תחתיו ובהתאם לסיטואציה.

4. Transactional and Transformational Approach - גישה עסקית/טרנספורמלית - גישה

שמתמקדת במערכות יחסים. מנהיגות זו מתייחסת לשלושה סוגים של אינטראקציות המתרחשות בין מנהיגים לפיקודיהם:

א. תגמול ב. ניהול ע"י מתן יחידות (אקטיבי) ג. ניהול ע"י מתן יחידות (פסיבי), המנהיג מתגמל או נוקט בצעדים משמעותיים לפקודיו בתמורה לביצוע מטלה שהוסכם עליה.

מנהיגים בגישת הטרנספורמציה מעוררים את המודעות של פקודיהם על חשיבות התוצאות וכיצד להשיג אותם מעבר לעניינם האישי. מנהיגים מסוג זה הם כריזמטיים, אינטלקטואלים, מעוררי השראה ומתחשבים. רוב המנהלים נוהגים על פי התנהגות מנהלי טרנספורמציה וטרנס עסקית אבל כל אחד במידות שונות.

ב"מאמאנט" ניתן לראות בגברת אברמוביץ את תכונות המנהיגות הבאות:

פקטור	תפקיד עיקרי שלה כמנהלת
כריזמה	חלקה עם פיקודיה - עירייה, מנהלות בתי ספר, אמהות את החזון.
מוטיבציה ע"י השראה	הגבירה והעצימה בהתלהבותה, באופטימיות בהצלחת הפרויקט בפיקודיה.
גירוי אינטלקטואלי	עודדה לכל אורך הדרך להסתכל על השיטות באופן שונה, חדש.
התחשבות אישית	הקדישה תשומת לב אישית לכל פרט יחיד להרגיש חשוב להצלחת הפרויקט.

ברוב תיאוריות הניהול בנות זמננו טוענים שגם כישורי ניהול וגם מנהיגות נחוצים לאלו הרוצים לעסוק כמנהלים או כמפקחים בארגוני הספורט. **Managerial Leadership** - מנהיגות מנהלית הינה מושג המשלב את המנהיגות וניהול לתפיסה אחת. כל מרכיב יופיע במידה שונה אחד מהשני אך שני המרכיבים משלימים אחד את השני.

הדיכטומיה הזו משמשת בצורת חשיבה עבור ארגוני הספורט. Bennis Nanus טענו כי מנהלים הם העושים את הדברים בצורה הנכונה ומנהיגים הם האנשים שעושים את הדבר הנכון. מנהלי ספורט המוצלחים ביותר הם אלו המצליחים לשלב כישורי ניהול ומנהיגות ברמה הגבוהה ביותר בהתאם לסיטואציה. מנהיגי ארגוני ספורט מאמצים מיומנויות וכישורי ניהול רבים במילוי תפקידם כמנהלים.

Managerial Leadership Skills - כישורי ניהול ומנהיגות:

המושג כישורים פירושו היכולת לבצע מטלות ניהוליות ואין זה כישרון מולד. ניתן ללמוד ולפתח כישורים אלו מתוך ניסיון והכשרה פורמאלית.

KATZ הגדיר שלושה כישורים ניהוליים הדרושים למנהיגות ניהולית: כישורי תפישה, כישורים בין אישיים וטכניים.

א) כישורים תפישתיים: היכולת לראות את ארגון הספורט בכללותו ולראות את היחסים בין מרכיבי חלקי הארגון כמהווים את הארגון כשלם. ב"מאמאנט" ניתן לראות כי גברת אברמוביץ בכישוריה התפישתיים משווה את השירותים והתוצרים המופקים בכל קבוצה וקבוצה בתוך ארגון "מאמאנט" ומנתחת זאת לתוצאות הרצויות למטרות הארגון.

ב) כישורים בין אישיים: משתמש בכישורים אלו לשם אינטראקציה בין היחידים על מנת לארגן ולתאם מאמציהם של יחידים וקבוצות על מנת להשיג את מטרות הארגון. ב"מאמאנט" אנו רואים את גברת אברמוביץ שנאלצה להשתמש בכישוריה הבין אישיים כמו סבלנות ללא לאות, התעקשות, מרץ ועידוד על מנת להתמודד בצורה בונה עם חוסר אמונת המערכת – עיריית כפר סבא בהצלחת הפרויקט.

ג) כישורים טכניים: מתייחסים ליכולת ספציפית, כלים, טכניקות ומשאבים המשמשים להשגת מטרות הארגון. על המנהל להיות בעל מיומנות טכנית וידע על מנת להדגים לפיקודיו כיצד לבצע אותם. ב"מאמאנט" אנו רואים לדוגמא את המנהל המקצועי בעירייה שצריך להיות יעיל בהכנת דוחות שנתיים ותקציב שנתי ובעל יכולות להנחות וללמד את אנשי המחלקה כיצד להכין דוחות אלו להמשך הפעלת ליגת "מאמאנט".

כל מנהל מנהיגותי הוא בעל שלושת הכישורים הללו אך הוא משתמש בכל אחד מהם בדרגה שונה. לדוגמא: מנהל בכיר עסוק בתכנון לתווך הרחוק, משתמש בכישורים תפישתיים במידה גדולה יותר (לא עוסקים בעבודה השוטפת היומיומית). מנהל ישיר – המפקח עסוק בלהניע, להוביל את הצוות העובד ולכן יפעיל יותר כישורים טכניים – כיצד לפעול. מנהל האדמיניסטרטיבי זקוק לכישורים בין אישיים יחסית יותר משני הכישורים האחרים.

בנוסף לכישורים מנהיגיים ניהוליים זקוקים להפעיל מספר תפקידים ניהוליים בתהליך הניהול :

א. תפקידים בין אישיים: תפקיד המנהיג לגייס, להכשיר, להניע, להעריך ולכוון את האנרגיות ומאמציהם של הפיקודים שלו על מנת להשיג את מטרות הארגון. ב"מאמאנט" אנו רואים את גברת אברמוביץ ממשכה בגיוס אימהות על מנת לשמור על המשכיות הליגה. בתפקיד המקשר ומתאם שקשור ביכולת המנהיג לפתח ולשמור על יחסים וקשר עם יחידים וקבוצות מחוץ ליחידת העבודה/ הארגון. ב"מאמאנט" אנו רואים כיצד גברת אברמוביץ מתאמת קשרים עם ספונסרים או קבוצות מערים אחרות להטמעת הפרויקט שיהיה כלל ארצי.

ב. תפקיד נותן המידע: כאשר מנהיגים מנהלים מעבירים/מחליפים ומעבדים מידע הארגון.

ג. תפקיד המחליט: יוזם, מטפל בהפרעות, מקצה משאבים ומנהל משא ומתן.

1. יוזם – מחפשים דרכים על מנת להביא לשינוי ושיפור הארגון. ב"מאמאנט" אנו רואים את ההנהלה שפיתחה אתר מאמאנט על מנת לשפר את התקשורת בין חברי הארגון.
 2. מטפל בהפרעות – מנהלים בתפקיד המגיבים למצבים בלתי צפויים העלולים לגרום להפרעה בתפקוד הנורמלי של הארגון. ב"מאמאנט" ניתן לראות כי אם לדוגמא נוצר מצב שמאמן חולה על המנהל לדאוג לגיוס צוות חלופי.
 3. הקצאת משאבים - קובעים את החלוקה הטובה ביותר לכל עובד, קבוצה, יחידת עבודה או לכל הארגון כולו. ב"מאמאנט" אנו רואים הקצאה של כוח אדם, כסף, ציוד, אספקה, זמן, מידע על הליגות, אימונים וכו'.
 4. מנהל משא ומתן – עם אנשים בתוך או מחוץ לארגון על מנת להשיג זיכיון, על מנת להגיע להסכמה על נושאים עיקריים. ב"מאמאנט" קיימת אחריות על וועדות לדיון והחלטות בנושאים השונים הקשורים לפעילות הארגון.
- כל המנהיגים המנהלים בכל רמות הניהול עוסקים בהחלטות אולם רמת הניהול בה יפעלו והתפקידים שעל פי הם יפעלו ישתנו בהתאם לרמת הניהול. רמת הניהול מתחלקת לשלושה דרגות: מנהלים בדרגה גבוהה, מנהלים בדרגה בינונית ומנהלים מפקחים.
- מנהיגים ניהוליים בארגוני ספורט נחשבים כמנהלים בדרגה גבוהה. למנהלים מנהיגים בכירים כמו גברת אברמוביץ וצוות מחלקת הספורט בעירייה יש את עיקר הכוח והסמכות. תפקידי המנהיג הסמלי, מעביר המידע המתאם והמקשר קשורים למנהלים ברמה הגבוהה.
- המנהלים ברמה הבינונית הם אלו שנבחרו על ידי הבכירים וכפופים להם. הם אחראים על המנהלים המפקחים ועל המומחים הטכניים ומוגדרים כמנהלים אדמיניסטרטיביים. ב"מאמאנט" אנו רואים זאת בוועדות תקנון, וועדות ליגה, ועדת אירועים, ועדה רפואית וועדת אינטרנט.
- המנהלים המפקחים כפופים למנהלים הבינוניים ואחרים על העובדים הפשוטים – הלא מנהלים. ב"מאמאנט" אנו רואים את הקפטניות שאחראיות על הקבוצות השונות.

דיון ומסקנות

בעבודה זו הצגנו ארגון ספורט קטן ללא מטרות רווח, ליגת "מאמנט" שהוקמה על ידי אישה אחת והפך למעצמה לא קטנה.

ניסנו להסביר את הצלחתו של הארגון ביצירתיות של מקימת הארגון, עופרה אברמוביץ. יצירתיות זו בעלת שני היבטים, שיווקי- מדוע מאמנט הייתה הצלחה מטאורית וארגון ספורט אחר לא? ופסיכולוגי- כיצד הגתה מקימת הארגון את הרעיון?.

הצגנו את האלמנטים שלדעתנו תרמו להטמעת הרעיון באמהות בתי הספר. אלמנטים כמו אלמנט ספורטיבי, חינוכי, קהילתי וקשר בין הורה וילד.

כמו כן הצגנו את ליגת "מאמנט" כמוצר ספורט שבו יש לספק את צרכי המשתתפים על ידי מקסום התועלות בהשתתפות בליגה.

למרות שבהקמת הליגה לא נעשה סקר שוק הוא טמן בחובו אסטרטגיות עסקיות- טכניקת SWOT, בניית יתרון תחרותי וניהול תזרים המזומנים, הראנו כיצד הם באים לידי ביטוי בליגה.

ארגון "מאמנט" השתנה עם הסביבה ועבר את שלבי ההקמה- זינוק- תוצר והחדשנות. כך נשמר וגדל מארגון של מספר מצומצם של נשים לארגון שכיום כולל כ-300 אימהות.

כמו כן כארגון התרחב לועדות המתמקדות בתחומים שונים, למשל ועדת גיוסים.

לכול אורך העבודה הראנו כי ליגה זו הינה ליגה ייחודית וייחוד זה, לדעתנו, הצליח רק בכפר סבא בזכות האמונה העיוורת של עופרה אברמוביץ שללא לאות המשיכה עד שהרעיון שלה הפך למעשה.

עופרה לא בכדי הפכה למנהיגה בין רגע. מנהיגה שבזכות הרצון והראייה מעבר לא ויתרה ונלחמה בהתנגדויות שליוו בהתחלה את הקמת הליגה. מרגע שהעסק התגלגל והפך למכונה משומנת העובדת היטב הפכה עופרה ממנהיגה למנהלת.

לדבריה טענה, כי לא בחרה בכך, אך מטבע הדברים לא יכלה לקחת על כתפיה את כול רובדי הליגה. היא שמרה לעצמה את אלמנט הגיוסים והאצילה את שאר סמכויותיה על אחרים. עם השינוי בסטאטוס שלה כך גם תפקידיה השתנו כפי שהצגנו בעבודה.

לסיכום, "במאמנט" הינו מוצר השונה ברוב מאפייניו ממתחריו (סוגי ספורט אחרים) ומספק פלטפורמה מרשימה של מענה לצרכים לאוכלוסיה עליה לא נתנו את הדעת בארגוני ספורט אחרים.

כתוצאה מכך, לספורט זה יש את היוקרה והמשיכה הייחודית לאמהות הגורמת להן להשתתף ולהתמיד, מה שנראה בפועל במספר אימהות שהלך ועלה עם השנים בליגת "מאמנט".

כפי שציינו את הצלחת הליגה לא ניתן היה לשחזר, כנראה, שבכל עיר צריך שתהיה אישה אחת עם רעיון כביר, הרבה אמונה ומוטיבציה.

1. John Beech & Simon Chadwick, The Business of Sport Management,
Chapter 8 - Managing small and not-for-profit sport organizations, Cameron
Obeirne, 191-212.

2. John Beech & Simon Chadwick, The Business of Sport Management,
Chapter 6 – Sport Marketing, Malcolm Sullivan, 128-153.

3. Janet B. Parks & Jerome Quarterman, Contemporary Sport Management,
Chapter 9 – Managing and Leading Sport Organizations, Jerome Quarterman, 165-
183.
4. ריאיון עם גברת אברמוביץ.
5. שאלונים למשתתפות "מאמאנט".
6. נספחים:
 - א. כתבה – "מחווה מרגשת של אמהות ה"מאמאנט".
 - ב. סטיקר "מאמאנט".
 - ג. כרטיס שחקנית.
 - ד. תקציר סיכום ישיבה – הנהלת "מאמאנט" 13.2.2008.
 - ה. תקנון "מאמאנט" ליגת אמהות בכדורשת, כפר סבא – לשנת 2007-8.
 - ו. תרגום מאמר: Managing small and not-for-profit sport organizations