

## Research Paper

**Designing a Model for the Antecedents and Consequences of Extreme Rivalry in the Country Sport Managers****Shamseddin Rezaei<sup>1\*</sup>, Nasim Ahmadian<sup>2</sup>**

1. Associate Professor in Sport Management, Department of Physical Education, Ilam University, Ilam, Iran (Corresponding Author)
2. M.Sc. in Sports Management, Ilam University, Ilam, Iran

**Received:** 2021/09/13**Accepted:** 2022/03/06**Abstract**

Given the growing complexity of organizations and the differences in people's thoughts, attitudes, and beliefs, conflict is seen as an inevitable component of organizational life. The aim of this study is to design a model for the antecedents and consequences of extreme rivalry among the country sport managers. This study has a qualitative approach which used the grounded theory (Strauss & Corbin) as a research method. For gathering data, this study examined high level documents and interviewed with 30 experts who were aware of this subject. The validity of this study was examined and approved by the interviewers and then expert professors. The reliability of it is %80 which was obtained by using the methodology of the auditing result process. For data analysis, this study applied the continuous comparison method in three stages: open, axial and selective coding. As a result of analysis of interviews and documentary studies, 143 key concepts were developed in the form of 64 categories and 11 main categories. The main categories included monopoly, materialism and power-seeking factors, extreme rivalry, structural and process reforms, effective and efficient management, effective management factors, teaching and learning mechanisms, cultural reform mechanisms, organizational environment, external factors, demographic characteristics and individual and organizational consequences. Therefore, it is better to emphasize these components in the appointment of sports managers due to the constant exposure to organizational conflicts in order to strengthen the ability of sports managers to manage and control the organization.

**Keywords:** Rivalry, Grounded Theory, Managers of Sports Organizations.

---

1. Email: Sh.rezaei@Ilam.ac.ir

2. Email: n.ahmadian033@gmail.com



**Extended Abstract****Background and Purpose:**

In today's competitive world, organizations seek to maximize their performance and strive to achieve rapid growth, efficiency, continuous improvement, future readiness, flexibility and privileged position through their global resources (Rezaei, 2018, 149). Organizations need new thoughts, ideas and opinions of managers in order to survive and continue their positive and constructive role, so that by receiving new perspectives based on field research and ideas and theories, they can be eliminated. (Rezaei, 2018, 52). Sports organizations are no exception to this rule and, given their connection to more dynamic and turbulent environments, they need efficient managers to make rational decisions in emergencies. Achieving the goals of independence and prosperity in today's changing world, as well as better and more production and more appropriate services in the field of sports depends on the guidance, tact and skill of the managers who take the helm of various sports organizations in the turbulent sea to steer them in the desired direction at every stage of development (Ahmadian, 2021, 21). Rezaei and Salehipour (2019) stated that the development of human resources in sports organizations is one of the most important categories of the paradigm model of the development of Iran's sports industry. In addition, other results of this study showed that professionalism in the management of the sports industry, the removal of military and paramilitary managers and thus the elimination of political and security views on the sports industry are among the requirements for the development of sports in the country (Rezaei & Salehipour, 2019, 303). Today, the success of managers does not depend only on work and professional experience; rather, it depends on their ability to manage themselves and others, their degree of flexibility in dealing with constant environmental change, and their ability to manage organizational conflict. Due to the increasing complexity of organizations and differences in the thoughts, attitudes and beliefs of individuals, conflict is considered as an inevitable part of organizational life. Conflict is an inevitable issue in individual and organizational life today, which manifests itself in various forms: individual, intra-individual, intra-group, inter-group, inter-organizational, inter-organizational and intercultural. The results of Saberi et al.'s (2020) study showed that sports managers' conflict management styles are influenced by their political intelligence and managers with higher levels of political intelligence usually use more cooperation, compromise and



agreement styles. As a result, sports managers with high political intelligence choose positive conflict management styles and make the organization effective (Saberri et al., 2020, 24). Managers of sports organizations compete with each other due to individual and situational factors such as promotion or increase of rewards and salaries and the like, and want to be superior to their peers and colleagues, so sometimes extreme competition occurs. (Okoro et al. 2018, 88). The results of Shahriari et al. (2018) showed that the existence of competitive intelligence among sports managers is effective on the flexibility of sports organizations (Shahriari et al., 2018, 205). Reviewing the theoretical foundations, branches and effectiveness criteria presented by experts in the field of organizational behavior management, we find that conflict management styles can directly and indirectly play an important role in employee effectiveness. Therefore, the purpose of this study is to design an effective model of the antecedents and consequences of extreme competition among sports managers in the country so that it may be possible to turn destructive conflict between managers into constructive conflict in sports organizations.

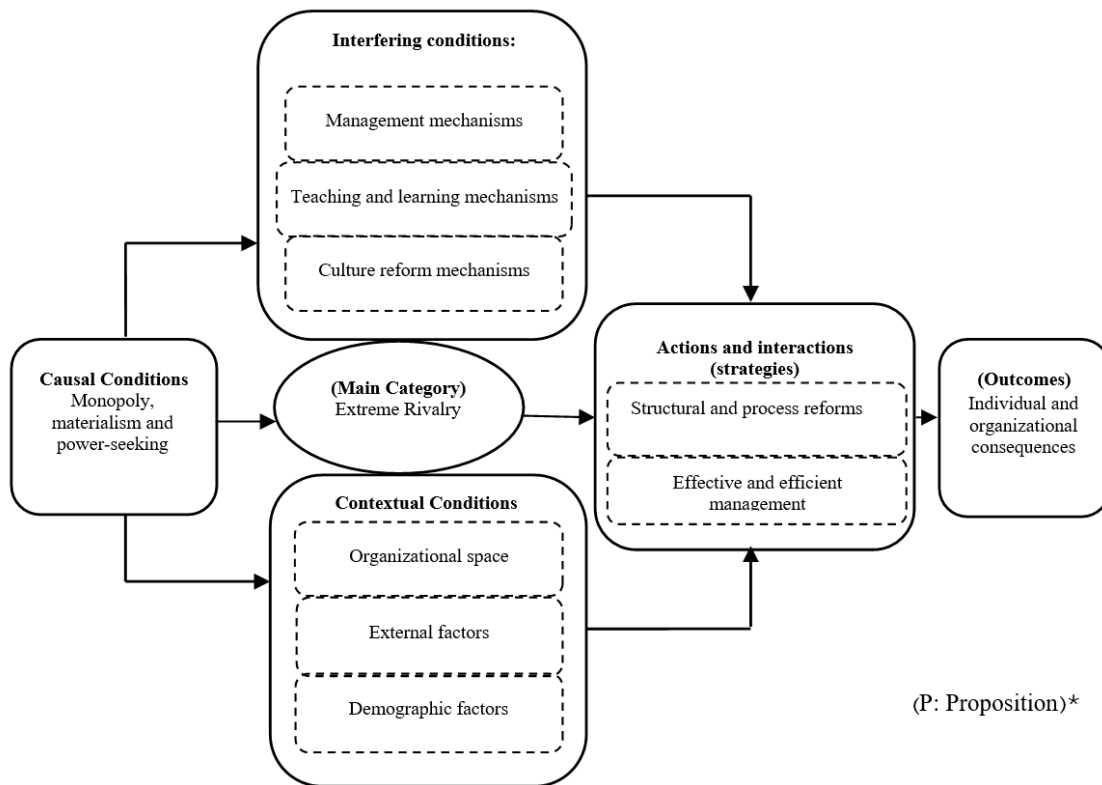
#### **Materials and Methods:**

This study used a qualitative approach which applied the grounded theory as a research method. For collecting the data, we studied high level documents and interviewed with 30 experts who were aware of this subject. The validity of this study was examined and approved by the interviewers and then expert professors. The reliability of it is %80 which was obtained by using the methodology of the interstitial agreement. For data analysis, this study used the continuous comparison method in three stages: open, axial and selective coding.

#### **Findings:**

Based on data obtained from library studies, upstream documents, and in-depth interviews and their categorization, monopoly factors including materialism and power-seeking, extreme anti-competitiveness, structural and process reform, effective and efficient management, effective management factors, learning mechanisms, spatial learning mechanisms and culture, organizational climate, external factors, demographic characteristics, and individual and organizational consequences were identified and extracted as eleven effective components in extreme competition among managers of Iranian sports organizations and federations:





**Figure 1 - Axial coding based on the paradigm model (extreme rival paradigm model)**

**Conclusion:**

In general, no study was found on the design of antecedents and the consequences of extreme competition among sports and non-sports managers in Iran. More importantly, in this study, examining the factors affecting extreme competition with a grounded theory approach can, in addition to helping to find the central problem, provide a deep understanding of the current situation. This means that by creating an arrangement of causal conditions, contextual and intervening conditions, actions and interactions (strategies) and consequences around the central class, it will help to create a complete and comprehensive understanding of the existing problem. This study with a pathological and exploratory approach and based on the existing contextual conditions, through interviews and analysis

of library studies has investigated the phenomenon of extreme competition among sports managers.

**Keywords:** Rivalry, Grounded Theory, Managers of Sports Organizations.

### References

1. Ahmadian, N. (2021). Designing a model for the antecedents and consequences of extreme rivalry among the country sport managers (Unpublished master's thesis). University of Ilam, Ilam. (in Persian).
2. Bejani, A., Shahlaee, J., Keshkar, S., & Ghafouri, F. (2019). Formulating model of sport organization's managers competencies: Grounded theory. *Sport Management Studies*, 11(54), 109-128. (in Persian).
3. Okoro, C. M. (2018). Competitiveness among employees in the workplace the influence of conflict handling styles and organisational types. *IOSR Journal Humanities and Social Science (IOSR-JHSS)*, 23(6), 82-89 .
4. Rezaei, Sh., & Salehipour, M. (2019). The analysis of effective factors in the development of Iran's sport industry: With grounded theory approach. *Journal of Human Resource Management in Sport*, 6(1), 303-328. (in Persian).
5. Rezaei, Sh. (2018). *Fundamentals of sports organizations management*. Ilam: Ilam University Publication. (in Persian).
6. Rezaei, Sh. (2018). Designing a revenue model for the football clubs in Iran: With grounded theory approach. *Applied Researches in Sport Management*, 6(3), 101-116. (in Persian)
7. Saberi, A., Goodarzi, S., Javid, M., & Mombini, Y. (2020). The effect of political intelligence on choice of conflict management styles (A case study: Sports federations). *New Trends in Sport Management*, 7(27), 23-31. (in Persian).
8. Shahriary, B., Khodayari, A., & Zarei, A. (2018). Causal relationship of competitive advantage with conflict sources and the role of mediator of flexibility of human resources in the sport products industry. *Sport Management Studies*, 9(46), 193-212. (in Persian).
9. Shamiri, M., & Nazari, R. (2021). The modeling of mental skills on management skills and select management style's sport managers. *Sport Management Studies*, 13(2), 391-404. (in Persian).
10. Smiley, F. (2018). Leadership guide to conflict and conflict management. *Leadership in Healthcare and Public Health*, 8(4), 117-128.



## طراحی مدل پیشایندها و پیامدهای رقیب‌ستیزی افراطی در مدیران ورزشی کشور

شمس‌الدین رضایی<sup>۱\*</sup>، نسیم احمدیان<sup>۲</sup>

۱. دانشیار مدیریت ورزشی، گروه علوم ورزشی، دانشگاه ایلام، ایلام، ایران (نویسنده مسئول)

۲. کارشناسی‌ارشد مدیریت ورزشی، دانشگاه ایلام، ایلام، ایران

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۱۲/۱۵

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۶/۲۲

### چکیده

با توجه به پیچیدگی روزافزون سازمان‌ها و تفاوت در اندیشه، نگرش و باورهای افراد، تعارض و ستیز به‌عنوان جزء اجتناب‌ناپذیر زندگی سازمانی مطرح است. هدف از انجام‌دادن این پژوهش، طراحی مدل پیشایندها و پیامدهای رقیب‌ستیزی افراطی در بین مدیران ورزشی کشور بود. این پژوهش دارای رویکردی کیفی بود و از روش نظریه داده‌بنیاد (استراوس و کوربین) استفاده شده است. روش گردآوری داده‌ها، مطالعات کتابخانه‌ای و مصاحبه‌های عمیق و باز با ۳۰ نفر از نخبگان آگاه از موضوع مطالعه‌شده است. مصاحبه‌شوندگان و سپس اساتید متخصص روایی این پژوهش را بررسی و تأیید کردند. پایایی نیز با استفاده از روش مطالعه حساسی فرایند نتایج، ۸۰ درصد به دست آمد. برای تحلیل داده‌ها از روش مقایسه مداوم در طی سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی استفاده شد. براساس داده‌های به‌دست‌آمده از مطالعات کتابخانه‌ای، اسناد بالادستی و مصاحبه‌های عمیق و مقوله‌بندی آن‌ها، ۱۴۳ مفهوم کلیدی در قالب ۶۴ مقوله و ۱۱ طبقه اصلی شامل عوامل انحصار، مادی‌گرایی و قدرت‌طلبی، رقیب‌ستیزی افراطی، اصلاحات ساختاری و فرایندی، مدیریت اثربخش و کارآمد، عوامل مؤثر مدیریتی، مکانیزم‌های آموزش و یادگیری، مکانیزم‌های اصلاح فرهنگ، فضای سازمانی، عوامل بیرونی، ویژگی‌های جمعیت‌شناختی و پیامدهای فردی و سازمانی شناسایی و استخراج شد؛ بنابراین در انتصاب مدیران ورزشی به سبب مواجهه مستمر با تعارضات سازمانی بهتر است بر این مؤلفه‌ها تأکید شود تا توانایی‌های مدیران ورزشی برای اداره و کنترل سازمان تقویت شود.

**واژگان کلیدی:** رقیب‌ستیزی، نظریه داده‌بنیاد، مدیران سازمان‌های ورزشی.

1. Email: Sh.rezaei@Ilam.ac.ir

2. Email: n.ahmadian033@gmail.com



**مقدمه**

در دنیای رقابتی امروز سازمان‌ها در جست‌وجوی به حداکثر رساندن عملکرد خود هستند و برای بالندگی و بقای خود می‌کوشند که به‌واسطه منابع خود در گستره جهانی به رشد سریع، کارآمدی، بهبود مستمر، آمادگی برای آینده، انعطاف‌پذیری و برخورداری از موقعیت ممتاز در عرصه فعالیت خود، دست یابند. به‌طور سنتی، سرمایه‌های هر سازمان شامل پول، اماکن و تجهیزات و زمین محسوب می‌شد، اما امروزه منابع انسانی به‌عنوان منبع اصلی ایجاد ارزش در سازمان‌ها و به‌عنوان مزیت رقابتی مطرح است و نگاه هزینه‌ای به آن در حال نابودشدن است (حاجی ملامیرزایی، پورسعیداصفهانی و فاضل‌زاده، ۲۰۱۶، ۱۳۲). نیروی انسانی به‌عنوان اصلی‌ترین دارایی سازمان‌ها مطرح است و وجود همکاری و همدلی بین این منابع ارزشمند از جمله مهم‌ترین عوامل اساسی برای موفقیت در همه سازمان‌هاست (رضایی، ۲۰۱۸، ۱۴۹). مفهوم منابع انسانی بیانگر این مطلب است که کارکنان منابعی کمیاب به حساب می‌آیند و می‌توانند برای سازمان‌ها ارزش افزوده به وجود آورند. هر فردی که به سازمان وارد می‌شود، قابلیت‌ها، توانایی‌ها، مهارت‌ها و حتی در برخی موارد اعتبار خود را به سازمان می‌آورد که این موارد داده‌های آن فرد به سازمان به حساب می‌آیند و انتظار دارد این داده‌ها با ستاده‌هایی که سازمان به فرد می‌دهد، جبران شود. از آنجاکه آنچه افراد با خود به سازمان می‌آورند، در افراد مختلف متفاوت است، بدون شک خواسته‌ها و انتظارات آنان از سازمان نیز متفاوت است و از طرفی تفاوت در ارزش‌ها، هنجارها، اعتقادات، نیازها و حتی اختلاف‌های شخصیتی، تفاوت‌ها، ستیزها و تضادها را افزایش می‌دهد (دانایی‌فرد و اسلامی، ۲۰۱۸، ۱۳).

توجه به منابع انسانی که محور اصلی دانش‌افروزی است، بیانگر این نکته است که توسعه متوازن و همه‌جانبه سرمایه‌های انسانی در سازمان‌های امروزی، کانون ارزش‌آفرینی است و توجه به شایستگی‌های محوری نیروی انسانی باعث افزایش عملکرد خواهد شد؛ بنابراین اگر تمرکز بر شایستگی‌های نیروی انسانی آن‌چنان مهم است که عملکرد سازمانی را دست‌خوش تعالی قرار دهد، شناسایی و تمرکز بر شایستگی‌های مدیران بایستی در صدر اولویت‌ها قرار گیرد. هیچ سازمانی را نمی‌توان یافت که موفقیت‌پایداری را تجربه کرده باشد و از وجود مدیری خردمند، کارآمد و شایسته برخوردار نبوده باشد (احمدیان، ۲۰۲۱، ۱۸). مدیران، قلب هر سازمان محسوب می‌شوند و بررسی



ویژگی‌های فردی و شخصیتی آن‌ها ضروری است. شخصیت مدیران، تفکرات و تصمیمات آن‌ها نقش سرنوشت‌ساز در جهت پیشبرد اهداف و ارتقای عملکرد سازمان دارد (آمز، دنیل، رز، کامرون و اندرسون<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶، ۴۴۱). سازمان‌ها برای بقا و تداوم نقش مثبت و سازنده خود نیازمند افکار، اندیشه‌ها و نظرهای نوین مدیران هستند تا با دریافت دیدگاه‌های نو مبتنی بر پژوهش‌های میدانی و اندیشه‌ها و تئوری‌ها بتوانند پویایی خود را تضمین کنند؛ در غیر این صورت رو به زوال و نابودی خواهند رفت (رضایی، ۲۰۱۸، ۵۲). سازمان‌های ورزشی از این قاعده مستثنی نیستند و با توجه به ارتباط آن‌ها با محیط‌هایی پویاتر و متلاطم‌تر، نیازمند مدیرانی کارآمد برای تصمیم‌گیری‌های منطقی در وضعیت اضطرار هستند. اندیشمندان حوزه علوم اجتماعی بر این باورند که مدیریت به‌عنوان موضوعی علمی و هنری دارای نیازهای ذاتی و اکتسابی خاصی است تا در پی آن یک مدیر بتواند با تصمیمات درست و تحولات به‌موقع از عهده وظایف خود به‌خوبی برآید و سیستم خود را کارآمد کند یا آن را منزوی و ناکارآمد کند (بجانی، شهلایی، کشکر و غفوری، ۲۰۱۹، ۱۱۸).

تحقق اهداف استقلال و بالندگی در دنیای متحول کنونی، تولید بهتر و بیشتر و ارائه خدمات مناسب‌تر در حوزه ورزش، در گرو هدایت، تدبیر و کاردانی مدیرانی است که سکان هدایت سازمان‌های مختلف ورزشی را در دریای موج و پرتلاطم موجود به دست گرفته‌اند تا آن‌ها را در هر مرحله‌ای از رشد به جهت مطلوب سوق دهند (احمدیان، ۲۰۲۱، ۲۱). در قرن بیست‌ویکم، فرهنگ جهانی ورزش در همه ابعاد به‌سرعت در حال شکل‌گیری است و سرعت تحولات آنقدر سریع است که حتی فرصت ارزش‌گذاری بر عملکردهای مدیران ورزشی بسیار کم است و باید به‌سرعت انجام گیرد. از طرف دیگر، تحولات بنیادین در عرصه‌های مختلف زندگی اجتماعی نباید باعث شود که مدیران اصول، ارزش‌های اعتقادی، هنجارهای اجتماعی و باورهای علمی که هویت کلی جامعه را می‌سازند، فراموش کنند. جامعه از مدیران ورزشی انتظار دارد که ضمن همگام‌شدن با تحولات جهانی در عرصه ورزش، الگوهایی را در زمینه‌های مختلف که با هویت جامعه ایرانی، هنجارها، ارزش‌های اجتماعی و نظام فرهنگی همسوست، سرلوحه کار خود قرار دهند و این امر مهم نیازمند مطالعه، پژوهش و سرمایه‌گذاری علمی است (نادریان جهرمی، ۲۰۱۰، ۱۰۵). رضایی و صالحی‌پور (۲۰۱۹، ۳۰۳) توسعه منابع انسانی در

1. Ames, Daniel, Rose, Cameron & Anderson





سازمان‌های ورزشی را از مهم‌ترین مقوله‌های مدل پارادایمی توسعه صنعت ورزش ایران عنوان کردند. همچنین دیگر نتایج پژوهش آن‌ها نشان داد که حرفه‌ای‌گرایی در مدیریت صنعت ورزش، حذف مدیران نظامی و شبه‌نظامی و در نتیجه حذف نگاه سیاسی و امنیتی به صنعت ورزش از ملزومات توسعه ورزش کشور است. بجانی و همکاران (۲۰۱۹، ۱۱۶) شایستگی‌های مدیران را شامل شایستگی سخت (توانایی فنی و توانمندی علمی)، شایستگی نرم (توانایی شخصیتی، توانایی ادراکی و عاطفی و مدیریت روابط) و شایستگی رقابتی (توانایی جهانی‌شدن و توانایی رقابتی) عنوان می‌کنند. شامیری و نظری (۲۰۲۱، ۳۹۱) ذکر می‌کنند که مدیران به سطح مناسبی از مهارت‌های روانی نیاز دارند و چون این مهارت‌ها به صورت مستقیم بر استفاده از مهارت‌های فنی، انسانی، ادراکی و سیاسی و در نهایت انتخاب الگوی مدیریت مؤثر است، مدیران می‌باید سطح مهارت‌های روانی خود را افزایش دهند تا بتوانند سازمان‌ها را به سمت اثربخشی هدایت کنند. کراوفورد، وبر و لی<sup>۱</sup> (۲۰۲۰، ۱) بر آموزش مهارت‌های نرم مانند کارگروهی، مهارت حل مسئله، برقراری تعامل، به اشتراک‌گذاشتن تجربه و مهارت، خودشناسی و خودکنترلی، مهارت ایجاد و حفظ انگیزش، فن بیان، مهارت‌های حمایت و توسعه فردی، ایجاد ساختار بازخورد صادقانه، حفظ و ارتقای اعتماد به نفس و روابط انسانی مطلوب برای مدیران تأکید کردند. گونزالس سرنانو، مورنو و هرواز<sup>۲</sup> (۲۰۲۱، ۱) اعتقاد دارند که برگزاری دوره‌های کارآفرینی در ورزش برای جامعه ورزش به خصوص مدیران ورزشی و دانشجویان جویای کار علوم ورزشی ضرورتی انکارناپذیر است.

امروزه موفقیت مدیران تنها به تجربیات کاری و تخصصی بستگی ندارد؛ بلکه به توانایی آن‌ها در مدیریت خود و دیگران، میزان انعطاف آن‌ها در برخورد با تغییرات مداوم محیطی و توان مدیریت تعارض<sup>۳</sup> و ستیز سازمانی نیز بستگی دارد. با توجه به پیچیدگی روزافزون سازمان‌ها و تفاوت در اندیشه، نگرش و باورهای افراد، تعارض و ستیز به عنوان جزء اجتناب‌ناپذیر زندگی سازمانی مطرح است. از آنجاکه امروزه نیروی انسانی به عنوان مهم‌ترین دارایی سازمان‌ها و مزیت رقابتی مطرح است، مدیریت پدیده تعارض، به ویژه با شخصیت‌های «پیچیده» در سازمان‌ها از مهم‌ترین مهارت‌های

1. Crawford, Weber & Lee (Jay)
2. Gonzalez-Serrano, Moreno & Hervás
3. Conflict Management



مدیریت است که مدیران به آن نیازمند هستند (احمدی، هنديجانی و خازنده، ۲۰۲۱، ۳۰). رابینز<sup>۱</sup> (۲۰۰۳، ۲۱۲) هر نوع مخالفت یا تعامل خصمانه را ستیز یا تعارض می‌نامد و منشأ آن را کمیابی منابع، موقعیت اجتماعی قدرت یا نظام‌های ارزشی متفاوت می‌داند. همچنین بیان می‌دارد: «تعارض فراگردی است که در آن، شخص (الف) به‌طور عمدی می‌کوشد تا به‌گونه‌ای بازدارنده سبب ناکامی شخص (ب) در رسیدن به علایق و اهدافش شود». تعارض صرفاً دلالت بر خشونت ندارد؛ بلکه شامل ستیز، تنش، خصومت، رقابت و اختلاف‌نظر درباره اهداف و ارزش‌ها نیز می‌شود (طاهر و گومز<sup>۲</sup>، ۲۰۱۸، ۲۲۱). امروزه ستیز و تضاد امری اجتناب‌ناپذیر در زندگی فردی و سازمانی است که به شکل‌های مختلف درون فردی، بین فردی، درون گروهی، بین گروهی، درون سازمانی، بین سازمانی و میان فرهنگی ظهور می‌کند. برعکس تصور منفی که در زمینه ستیز وجود دارد، ستیز ضرورتاً امری منفی نیست؛ بلکه حد متوسطی از آن می‌تواند موجب بالابردن سطح عملکرد شود. آنچه در زمینه ستیز و تضاد اهمیت دارد، نحوه رویارویی با آن است. سازمان‌هایی که در آن‌ها ستیز کمتری وجود دارد، عموماً در محیط‌های رقابتی با شکست مواجه می‌شوند. اعضای این سازمان‌ها یا آنقدر متجانس‌اند که برای سازگاری یا تطبیق خود با شرایط متغیر محیطی آمادگی لازم را ندارند، یا چنان از وضع موجود راضی‌اند که تصور می‌کنند به بهبود وضع موجود نیاز ندارند (پاتک<sup>۳</sup>، ۲۰۱۰، ۲). توانایی برخورد با ستیز و اداره آن، در موفقیت مدیران سازمان‌ها نقش ارزنده‌ای دارد. اگر ستیزها سازنده باشند، موجب بروز افکار نو و خلاق می‌شوند و زمینه تغییر و نوآوری و تحول سازنده را در سازمان فراهم می‌کنند و در نهایت به مدیریت کمک می‌کنند تا به اهداف سازمانی خویش دست یابند (سلیمانی، ۲۰۱۵، ۸۴). در فضای کنونی سازمان‌ها، ستیز از جمله مباحثی است که توجه مدیران و دست‌اندرکاران را به خود جلب کرده است و همه آن‌ها به دنبال هماهنگی بین عوامل تولید و منابع انسانی با ترکیب فیزیکی در سازمان خود هستند تا از این طریق از اتلاف انرژی و استعدادهای کارکنان سازمان جلوگیری کنند؛ این امر با توجه به دنیای پرقابته کنونی که تولیدات باید اقتصادی و کیفی باشد، برای سازمان‌ها و دست‌اندرکاران آن خوشایند نیست؛ بنابراین سازمان‌ها برای اینکه از بیشترین توان

1. Robbins
2. Taher & Gomes
3. Pathak



جسمانی، روانی و فکری کارکنان خود بهره گیرند، باید عوامل مخل و مزاحم را رفع کنند. یکی از عوامل مهم که سبب به‌هدررفتن استعداد نیروی انسانی می‌شود، ستیزهای فردی است که ستیز گروهی و سازمانی را نیز به همراه دارد. همواره حد مطلوبی از ستیزهای فردی برای پرورش خلاقیت و تولید افکار و اندیشه‌های جدید در سازمان لازم است، اما اگر تعارض فردی از حد تعادل خارج شود، سازمان با بحران روبه‌رو می‌شود (احمدیان، ۲۰۲۱، ۱۹). مدیریت تعارض یا ستیز یکی از مهارت‌های کلیدی رهبری سازمان در قرن جدید محسوب می‌شود و به معنی به‌کارگیری صحیح تکنیک‌های حل ستیز در زمان رویارویی با تعارض‌هاست (کریمی و پورحسن، ۲۰۱۶، ۲۶۵). مدیریت ستیز شیوه‌ای است که تعارض‌های سازمانی را در خدمت اهداف سازمان قرار می‌دهد و از جنبه غیرکارکردی آن می‌کاهد و به جنبه‌های کارکردی آن می‌افزاید؛ به عبارت دیگر، مدیریت ستیز عمل شناسایی و اداره تعارض به شیوه‌ای معقول، عادلانه و اثربخش است. مدیریت نامناسب ستیزهای بین‌فردی می‌تواند فرسودگی شغلی افراد را تشدید کند و کارکنانی که نتوانند در برخورد با ستیزهای بین‌فردی چه با مدیران و چه با همکارانشان سبک مناسبی را برگزینند، با فرسودگی شغلی بیشتری مواجه خواهند شد (سلیمانی، ۲۰۱۵، ۸۶). از دید نظریه‌پردازان مدیریت تعارض، توزیع نابرابر قدرت، اعتبار اجتماعی، ثروت و سایر چیزهایی که مدیران به‌دنبال دستیابی به آن‌ها هستند نیز منشأ ستیز سازمانی هستند (ریس، هول و میراسل، ۱۹۹۰، ۳۰۴) و این امر به مبارزات قدرت منجر خواهد شد که ممکن است به پیروزی، باخت یا بن‌بست با تنش مداوم بین دو طرف ختم شود (اسمایلی، ۲۰۱۸، ۱۱۸). اگر مدیران بتوانند راه‌حل مناسبی برای برخورد با ستیزهای سازمانی پیدا کنند، به‌جای اینکه ریشه ستیز را از بین ببرند، می‌توانند به کمک آن اثربخشی سازمان را افزایش دهند و موفقیت سازمان را تضمین کنند و موجب افزایش اعتماد، اطمینان و اثربخشی کارکنان در سازمان شوند. باید به خاطر داشت که این وجود ستیز نیست که موجب اختلال و ازهم‌پاشیدگی سازمان‌ها می‌شود، بلکه مدیریت غیراثربخش آن سبب نتایج نامطلوب می‌شود؛ بنابراین یکی از موضوعات مهم و درخور تأمل درباره این‌گونه سازمان‌ها، چگونگی حل و فصل ستیز و مدیریت تعارض است (الوانی، ۲۰۰۱، ۱۲۰).

1. Karami & Pourhassan
2. Rees, Howell & Miracle
3. Smiley



بی‌شک، ماهیت صنعت ورزش بستری را برای بروز بسیاری از تعارض‌ها، ستیزها و تضادها فراهم می‌کند و مشکلات فراوانی به‌دنبال آن، گریبان‌گیر مدیران و سرپرستان امور ورزشی می‌شود که کوتاهی در این موارد صدمات جبران‌ناپذیری بر صنعت ورزش کشور وارد می‌کند (رضوی و همکاران، ۲۰۰۵، ۳۶). به عقیده آپادی‌ای<sup>۱</sup> (۲۰۲۱، ۷)، ستیز در سازمان‌ها فرایندی از رفتارهای ناسازگار است. عواملی مانند استقلال وظیفه، منابع کمیاب، ناسازگاری هدف، موفق نشدن در ارتباطات، اختلاف فردی و سیستم پاداش نامناسب نیز وجود دارند که می‌توانند در ایجاد ستیز در سازمان‌ها نقش داشته باشند. از دیدگاه رضایی (۲۰۱۸، ۸۴)، مدیریت خوب تعارض، ما را در برابر تغییرات محفوظ نمی‌دارد و بدین معنی نیست که همواره با داشتن این مهارت به خواسته خود دست خواهیم یافت؛ بلکه ما را قادر می‌سازد تا با تحولات جدید آشنا شویم و برای مقابله با تهدیدها و استفاده از فرصت‌ها، راه‌حل‌های مناسب بیابیم. طبق یافته‌های پژوهش پورآقا، شریف‌کاظمی، صادقی و میرقیاسی (۲۰۱۸، ۱۲۹)، بین راهبردهای مدیریت تعارض و هوش هیجانی مدیران بیمارستان‌های منتخب همبستگی خطی معناداری وجود ندارد که بیانگر آن است که هوش هیجانی بر راهبردهای مدیریت تعارض مدیران تأثیر ندارد. از یافته‌های دیگر مطالعه آن‌ها، تفاوت در نوع استفاده مدیران از راهبردهای مختلف مدیریت تعارض است و راهبرد کنترل، کمترین راهبرد و راهبرد مقابله‌نکردن بیشترین راهبرد استفاده‌شده از سوی مدیران بود. نتایج پژوهش صابری، گودرزی، جاوید و ممبینی (۲۰۲۰، ۲۴) نشان داد سبک‌های مدیریت تعارض مدیران ورزشی متأثر از هوش سیاسی آن‌هاست و مدیران با سطح هوش سیاسی بالاتر معمولاً از سبک‌های همکاری، مصالحه و توافق، بیشتر استفاده می‌کنند؛ در نتیجه مدیران ورزشی با هوش سیاسی بالا سبک‌های مثبت مدیریت تعارض را انتخاب می‌کنند و موجب اثربخشی سازمان می‌شوند. بشارتی‌مقدم، ملائی و رمضانی نژاد (۲۰۲۰، ۶۹) عنوان کردند که عامل ساختار سازمانی منعطف و ارگانیک سبب تقویت یکپارچگی و انسجام و در نتیجه کاهش تعارض و ستیزهای سازمانی در وزارت ورزش و جوانان می‌شود. یافته‌های پژوهش کیفی رضایی (۲۰۲۱، ۱۲۲) نشان داد مدیریت تغییر، تحول و تعارض مقوله محوری خصوصی‌سازی صنعت ورزش ایران است. کاوئی، حسن‌پور، جعفری‌نیا و وکیلی (۲۰۲۱، ۹۵) معتقدند که در حوزه مدیریت تعارض توجه به

## 1. Upadhyay



زمینه‌های اجتماعی، فرهنگی (مانند هنجارهای نقش، جنسیت، سیاست‌های سازمانی، ارزش‌های فرهنگی) و ثبات اقتصادی ضروری است.

رقابت، مسئله‌ای ذاتی در وجود انسان است و گاهی اوقات مدیران باید به‌طور عمیق‌تری درباره آن بیندیشند تا از گرفتارشدن در جنبه‌های منفی آن اجتناب کنند (سلیمانی، ۲۰۱۵، ۸۶). اساساً رقابت سازمان‌ها را به سمت‌وسوی پیشرفت و ترقی می‌کشانند، اما گاهی ممکن است سازمان به‌طور ناخواسته نقش محوری را در بروز رفتارهای انحرافی در نیروی انسانی ایفا کند. در برخی شرایط، مدیران در سازمان‌ها به برد تمایل دارند و از سقوط به جایگاه پایین‌تر هراس دارند و به‌دنبال پیروزی بر رقیب خود در این جایگاه هستند که این موضوع در رقابت افراطی در بین مدیران ریشه دارد که نتیجه آن تخریب و تأکید بر شرایط برد-باخت است (احمدیان، ۲۰۲۱، ۱۱۵). رقابت‌ها خودبه‌خود ایجاد نمی‌شود و از ابتدای خلقت بشریت وجود داشته است. رقابت پدیده‌ای طبیعی است و در بین انسان‌ها در هر زمان و موقعیت اجتماعی دیده می‌شود. رقابت ممکن است بین دو نفر یا بین گروه‌های ورزشی رقیب و سرانجام ائتلاف‌های حاکم باشد. در برخی از موارد، رقابت به‌صورت جزئی از نگرش‌ها، نقش افراد و نوع فعالیتی است که به‌صورت کلیشه‌ای یا قالبی انجام می‌شود و گاهی نیز به سبب کمیابی منابع به وجود می‌آید. در برخی از موارد، رقابت آشکار و گاهی هم پنهان است. دلیل هرچه باشد و این پدیده به هر شکلی درآید، همیشه و در هر حالی ریشه آن نوعی تضاد منافع است (لانگ، ۲۰۱۵، ۸۴؛ اوکورو، ۲۰۱۸، ۸۳).

رقابت در چارچوب قوانین و مقررات اخلاقی و اجتماعی به‌طور معمول در عرصه‌های مختلف مانند صنعت ورزش متداول است و سبب رشد و ارتقای کیفیت زندگی بشر شده است، ولی زمانی چهره مخرب به خود می‌گیرد که از مسیرهای غیراخلاقی و با نادیده‌گرفتن مجموعه قوانین و مقررات برای رسیدن به پیروزی به هر قیمتی استفاده شود. واقعیت این است که رسیدن انسان‌ها به پیشرفت‌های روزافزون علمی و فرهنگی در همه زمینه‌ها و بنیاد تمدن‌های بزرگ در بسیاری از جوامع، همه از محصولات رقابت‌های آشکار و پنهان در طول تاریخ بوده است که همواره زمینه پیشرفت بشریت را

1. Longe
2. Okoro



در تمامی دوره‌ها تا به امروز فراهم کرده است؛ البته گاهی همراه با ستیز، تنش، خصومت، رقابت افراطی و اختلاف نظر درباره اهداف و ارزش‌ها نیز است (طاهر و گومز<sup>۱</sup>، ۲۰۱۸، ۲۲۸). در شرایط رقابتی در عرصه‌های مختلف ورزشی و غیرورزشی، به‌علت میل انسان به برتری جویی ممکن است این رقابت به ستیز تبدیل شود و حالت افراطی به‌خود گیرد؛ در این صورت افراد نه‌تنها به‌دنبال پیروزی خود هستند که به همان اندازه شکست طرف مقابل را می‌خواهند (فلچر، ماجر و دیویس<sup>۲</sup>، ۲۰۰۸، ۹۰۰). در این صورت فردی که احساس قدرت و برتری می‌کند، طرف مقابل را به رقابت دعوت می‌کند (ذوالاکتاف، جواهری، مرنندی و قاسمی، ۲۰۰۸، ۷) و بدین ترتیب برای دستیابی و حفظ موقعیت نسبی، تعدادی از رفتارها و نگرش‌های رقابتی ایجاد می‌شود (گارسیا، تور و شیف<sup>۳</sup>، ۲۰۱۳، ۶۴۵) که این رفتارها و نگرش‌ها شامل میل به پیروزی (مالوترا<sup>۴</sup>، ۲۰۱۰، ۱۴۵)، نگرانی‌های موقعیتی (گراف، کونینگ، اندرس و هانگنبرگ<sup>۵</sup>، ۲۰۱۲، ۳۹۵)، تمایل نداشتن به حداکثر رساندن سود مشترک (آرمسترانگ و کلویی<sup>۶</sup>، ۱۹۹۶، ۱۸۸)، رفتارهای مخرب (پورتویلت<sup>۷</sup>، ۲۰۱۲، ۹۶)، نگرش خصمانه و توصیه‌های مغرضانه (گارسیا و همکاران، ۲۰۱۳، ۶۴۱) است؛ به عبارت دیگر، رقابت‌ها پدیده‌ای مثبت و عامل برانگیختگی‌اند، اما اگر در چارچوب‌های قانونی قرار نگیرند، بسیار مخرب و خطرناک هستند.

دویچ<sup>۸</sup> (۱۹۴۹، ۱۱۴) رقابت‌ها را به صورت‌های عمومی و افراطی تقسیم‌بندی می‌کند. مدیران سازمان‌های ورزشی به‌علت عوامل فردی و موقعیتی همچون ارتقایافتن یا افزایش پاداش و دستمزد و موارد مشابه به رقابت با همدیگر می‌پردازند و می‌خواهند بر همتایان و همکاران خود برتری یابند؛ به همین دلیل گاهی رقابت افراطی ایجاد می‌شود؛ به بیان دیگر، رقابت افراطی نشان‌دهنده نیاز غیرمعمول افراد برای رقابت به هر قیمت برای حفظ یا افزایش ارزشمندی خود است (اوکورو، ۲۰۱۸، ۸۸). برخلاف رقابت عمومی، رقابت افراطی با عزت‌نفس پایین، علاقه به تحسین همکاران،

1. Taher & Gomes
2. Fletcher, Major & Davis
3. Garcia, Tor & Schiff
4. Malhotra
5. Graf, König, Enders & Hungenberg
6. Armstrong & Collopy
7. Poortvliet
8. Deutsch



تخریب کردن و سایش و عصبی‌بودن همراه است ( اوکورو، ۲۰۱۸، ۸۹). تخریب کردن یا سایش شامل همه رفتارهای منفی است که در طول زمان از افراد صادر می‌شود و باعث ضعیف‌شدن توانایی‌های فرد سایش‌شده می‌شود. تخریب کردن و سایش شامل سایش مستقیم (شامل بدنام کردن، ایجاد مانع در ارتباط با دیگران و ندادن اطلاعات برای انجام دادن امور کاری)، سایش کلامی (شامل ترور شخصیت فرد، بدگویی و اظهارنظر نادرست در نهان و آشکار)، سایش فیزیکی (تلاش برای ضربه زدن فرد به هر شکل ممکن) و سایش غیرکلامی (شامل رفتارهایی که باعث تخریب و تحقیر فرد می‌شود) است (دافی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲، ۶۶۲).

بودافی خواجه‌نوبر، اسکندری و رستم‌زاده (۲۰۱۶، ۸۳) بیان کردند که کسب هوش رقابتی یکی از الزامات انکارناپذیر برای اغلب مدیران است تا بتوانند از طریق تجزیه و تحلیل اطلاعات و همین‌طور افزایش دانش و ایجاد آگاهی بر قابلیت‌های خود بیفزایند و میزان ستیز و تعارض افراطی را کاهش دهند. در پرتو این دانش است که تصویر کاملی از وضعیت کنونی و آینده صحنه رقابت در پیش روی مدیران نقش می‌گیرد تا بتوانند با تصمیم‌گیری‌های سریع و به‌موقع زمینه رشد و توسعه سازمان خود را فراهم کنند. نتایج پژوهش شهریاری، خدایاری و زارعی (۲۰۱۸، ۲۰۵) نشان داد وجود هوش رقابتی بین مدیران ورزشی بر انعطاف‌پذیری سازمان‌های ورزشی مؤثر است. یافته‌های پژوهش اوکورو (۲۰۱۸، ۸۷) با عنوان «رقابت‌پذیری کارکنان در محیط کار: تأثیر سبک‌های برخورد با تعارض و انواع سازمان» نشان داد سبک‌های مدیریت تعارض و انواع سازمانی بر رقابت‌پذیری کارکنان تأثیر چندانی ندارد. براساس این نتایج، رفتارهای رقابتی افراطی هماهنگی و همکاری بین کارکنان و افراد سازمان را تهدید می‌کند. وانگ، وانگ و لیو<sup>۲</sup> (۲۰۱۸، ۹) در پژوهشی با عنوان «نگرش رقابتی و رفتار رقابتی در کارکنان باعث افزایش عملکرد شغلی می‌شود؟ یک مدل پویا دوجزئی» عنوان کردند که نگرش و رفتار رقابتی کارکنان می‌تواند توسط شخصیت آن‌ها پیش‌بینی شود. علاوه بر این، عملکرد شغلی کارکنان متأثر از نگرش و رفتار رقابتی آن‌ها است و این تأثیر می‌تواند با جو سازمانی تعدیل شود. لانگ (۲۰۱۵، ۸۹) در پژوهشی با عنوان «تأثیر مدیریت تعارض بر عملکرد سازمانی: یک نمونه شرکت تولیدی در نیجریه»

1. Duffy
2. Wang, Wang & Liu



ذکر کرد بین استراتژی‌های مدیریت تعارض (مذاکره جمعی، سازش و تطبیق) و عملکرد سازمانی همبستگی مثبت و معنادار وجود دارد. دیگر نتایج این پژوهش نشان داد استراتژی‌های مدیریت تعارض غیرمتحدانه (رقابت، سلطه و اجتناب) اثر تعیین‌کننده منفی بر عملکرد سازمانی دارند. شمسی‌بهار، ننونن و گرانویل<sup>۱</sup> (۲۰۲۲، ۱) اعتقاد دارند که توجه بیش از حد به هریک از دو موضوع رقابت یا تعامل برای سازمان‌ها زیان‌بار است و باید ترکیب مناسب این دو را در موقیت‌های مختلف سازمانی استفاده کرد.

جمع‌بندی پژوهش‌های اندک انجام‌شده در حوزه مدیریت تعارض و ستیز نشان می‌دهد که رقابت و تعارض رخدادی طبیعی و اجتناب‌ناپذیر در گروه‌ها و سازمان‌هاست و نمی‌توان آن را حذف کرد. این پژوهش‌ها به مدیران توصیه کردند زندگی با تعارض را فراگیرند و در صورت امکان آن را حل و فصل کنند و گاهی تعارض و ستیز می‌تواند برای عملکرد کارآمد سازمان مفید باشد. با مرور مبانی نظری، شاخه‌ها و معیارهای اثربخشی ارائه‌شده توسط صاحب‌نظران و کارشناسان رشته مدیریت رفتار سازمانی درمی‌یابیم که سبک‌های مدیریت تعارض به‌طور مستقیم و غیرمستقیم می‌تواند در اثربخشی کارکنان نقش مهمی داشته باشد. بررسی نتایج پژوهش‌های مختلف نشان می‌دهد که ستیزها خودبه‌خود به وجود نمی‌آیند و عوامل گوناگونی مانند اختلاف‌های ارتباطی، اختلاف‌های ساختاری و اختلاف‌های فردی در ایجاد آن‌ها نقش دارند (نادین، ۲۰۱۲، ۱۱۱). همچنین نبود شایسته‌سالاری در انتخاب مدیران سازمانی، نبود فرهنگ سازمانی مبتنی بر اخلاقیات، منافع حزبی و گروهی مدیران، محدودیت و کمبود منابع سازمانی، ضعف در آموزش رفتارهای سازمانی مطلوب، نبود قوانین و مقررات برای رعایت اصول اخلاقی در سازمان و... از جمله مهم‌ترین عوامل ایجاد ستیز، تعارض، رقابت و برتری‌جویی در سازمان‌های امروزی هستند (ریس و همکاران، ۱۹۹۰، ۳۰۶؛ پورفرهمند، خبیری، سجادی و جلالی فراهانی، ۲۰۱۹، ۳۴؛ احمدی، هندیجانی و علی‌خانزاده، ۲۰۲۱، ۴۵؛ آپادایا، ۲۰۲۱، ۸).

می‌توان گفت که هنوز هیچ‌گونه پژوهشی در کشور اعم از ورزشی و غیرورزشی به‌طورجامع به پدیده رقیب‌ستیزی افراطی مدیران از شرایط علی، زمینه‌ای و مداخله‌گر گرفته تا خود پدیده، تعریف و

## 1. Shamsi Bahar, Nenonen & Granville





ابعاد آن، راهبردهای پدیده و درنهایت پیامدهای متأثر از پدیده در قالب یک مدل مفهومی، نپرداخته است؛ بنابراین هدف از انجام‌شدن این پژوهش، طراحی مدل مؤثر پیشایندها و پیامدهای رقیب‌ستیزی افراطی در بین مدیران ورزشی کشور است تا شاید بتوان در سازمان‌های ورزشی تعارض مخرب بین مدیران را به تعارض سازنده تبدیل کرد.

### روش پژوهش

رویکرد پژوهش حاضر از نوع کیفی بود که با روش گراند تئوری<sup>۱</sup> انجام شده است. در این پژوهش از روش سیستماتیک که به استراوس و کوربین<sup>۲</sup> نسبت داده می‌شود، برای تجزیه و تحلیل داده‌ها استفاده شده است. جامعه آماری این پژوهش، مدیران سطوح مختلف وزارت ورزش و جوانان، رؤسای فدراسیون‌ها و هیئت‌های ورزشی، مدیران ادارات ورزش و جوانان، اساتید مدیریت ورزشی و اساتید مدیریت بودند که به روش گلوله‌برفی (ارجاع زنجیره‌ای)<sup>۳</sup> انتخاب شدند. روش جمع‌آوری داده‌ها، مطالعات کتابخانه‌ای، مطالعه اسناد بالادستی و مصاحبه عمیق و باز بود. در این مطالعه با ۳۰ نفر مصاحبه شد که از مصاحبه پانزدهم به بعد، تکرار در اطلاعات دریافتی مشاهده شد و از مصاحبه بیست‌وششم به بعد داده‌ها کاملاً تکراری و به اشباع نظری رسیده بود، اما برای اطمینان تا مصاحبه سی‌ام ادامه یافت. برای دستیابی به نقطه اشباع نظری باید مطالعه میدانی تا زمانی ادامه پیدا کند که هیچ گواه و مدرک جدیدی از مصاحبه‌ها حاصل نشود (دانایی فر و اسلامی، ۲۰۱۰، ۸۸). مصاحبه‌های عمیق با طرح سؤال‌هایی درباره شرایط علی، مداخله‌گر و زمینه‌ای تأثیرگذار بر پدیده اصلی (رقیب‌ستیزی افراطی مدیران ورزشی) آغاز شد و بقیه پرسش‌ها براساس پاسخ‌های مصاحبه‌شونده طرح شد. مراحل کدگذاری در روش سیستماتیک شامل سه گام کدگذاری باز<sup>۴</sup>، کدگذاری محوری<sup>۵</sup> و کدگذاری انتخابی<sup>۶</sup> است که در ادامه درباره آن‌ها توضیح داده می‌شود.

1. Grounded Theory
2. Strauss & Corbin
3. Snow Ball
4. Open Coding
5. Axial Coding
6. Selective Coding



- گام اول: کدگذاری باز- این مرحله از روش نظریه داده‌بنیاد، بلافاصله بعد از اولین مصاحبه انجام می‌شود؛ به عبارت دیگر، پژوهشگر پس از هر مصاحبه شروع به پیداکردن مفاهیم و انتخاب برچسب‌های مناسب برای آن‌ها و ترکیب مفاهیم مرتبط می‌کند. مراحل کدگذاری باز عبارت‌اند از:
۱. تحلیل و کدگذاری: در این مرحله پژوهشگر باید به کدگذاری همه رویدادها توجه کند. ممکن است از درون یک مصاحبه یا متن کدهای زیادی استخراج شود، ولی وقتی داده‌ها به‌طور مرتب بازنگری می‌شود، کدهای جدید احصاء شده و کدهای نهایی مشخص می‌شوند؛
  ۲. کشف طبقه‌ها: در این مرحله مفاهیم براساس ارتباط با موضوعات مشابه طبقه‌بندی می‌شوند که به این کار «طبقه‌سازی (تم‌سازی)» گفته می‌شود. عناوینی که به طبقه‌ها اختصاص می‌دهیم، انتزاعی‌تر از مفاهیمی است که مجموعه آن طبقه را تشکیل می‌دهند. طبقه‌ها دارای قدرت مفهومی زیادی هستند؛ زیرا می‌توانند مفاهیم را بر محور خود جمع کنند؛
  ۳. توصیف طبقه‌ها: به‌منظور روشن‌تر کردن طبقه‌ها، در گام بعدی خصوصیات آن‌ها بیان می‌شود؛
  ۴. جدول کدگذاری باز که شامل دو قسمت است: جدول کدهای اولیه استخراجی از مصاحبه‌ها و جدول طبقه‌های استخراج‌شده از مفاهیم به همراه کدهای ثانویه آن‌ها.
- گام دوم: کدگذاری محوری- در مرحله دوم کدگذاری که به آن «کدگذاری محوری» گفته می‌شود، پژوهشگر یکی از طبقه‌ها را به‌عنوان طبقه محوری انتخاب می‌کند، آن را با عنوان پدیده محوری در مرکز فرایند کاوش می‌کند و ارتباط سایر طبقه‌ها را با آن مشخص می‌کند. ارتباط سایر طبقه‌ها با طبقه محوری در پنج عنوان تحقق می‌یابد (استراوس و کوربین، ۲۰۰۸، ۱۵۶) که عبارت‌اند از:
۱. شرایط علی: این شرایط باعث شکل‌گیری پدیده یا طبقه محوری می‌شوند. این شرایط مجموعه‌ای از طبقه‌ها و ویژگی‌هایشان است که بر مقوله اصلی تأثیر می‌گذارند؛
  ۲. راهبردها (کنش‌ها و تعاملات): بیانگر رفتارها، واقعیت‌ها و تعاملات هدف‌داری هستند که تحت تأثیر شرایط مداخله‌گر و بستر حاکم حاصل می‌شوند؛

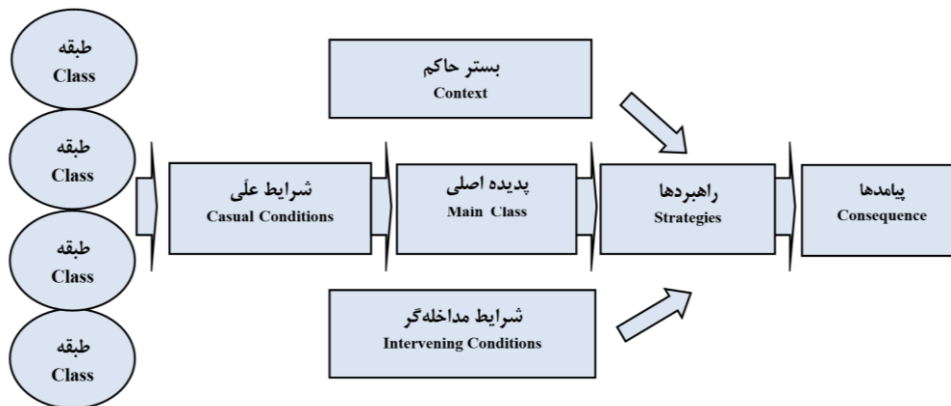
## 1. Straus & Corbin



۳. بستر حاکم: به شرایط خاصی که بر راهبردها تأثیر می‌گذارند، «بستر» گفته می‌شود و تمیز آن‌ها از شرایط علی مشکل است. گاهی اوقات متغیرهای بسیار مرتبط را ذیل شرایط علی و متغیرهای با ارتباط کمتر را ذیل بستر حاکم طبقه‌بندی می‌کنند؛

۴. شرایط مداخله‌گر: شرایطی هستند که راهبردها از آن‌ها متأثر می‌شوند. این شرایط را مجموعه‌ای از متغیرهای میانجی و واسط تشکیل می‌دهند. شرایط مداخله‌گر، شرایط ساختاری هستند که مداخله سایر عوامل را تسهیل یا محدود می‌کنند و صبغه علی و عمومی دارند؛

۵. پیامدها: برخی از طبقه‌ها بیانگر نتایج و پیامدهایی هستند که در اثر اتخاذ راهبردها به وجود می‌آیند. استراوس و کوربین این روش کدگذاری را که در اصطلاح به آن «مدل پارادایم» کدگذاری محوری گفته می‌شود، ارائه کردند. به این دلیل «محوری» گفته می‌شود که کدگذاری حول «محور» یک طبقه انجام می‌شود (شکل شماره یک).



شکل ۱- مدل پارادایمی کدگذاری محوری (بازرگان، ۲۰۰۸، ۱۰۲)

Figure 1- Axial Coding Paradigm Model (Bazargan, 2008, 102)

گام سوم: کدگذاری انتخابی (گزینشی)- روند انتخاب مقوله اصلی به‌طور منظم و سیستماتیک آن با سایر مقوله‌ها، اعتباربخشیدن به روابط و پرکردن جاهای خالی با مقولاتی است که به اصلاح و گسترش نیاز دارند. این روند شامل چند گام است: اولین قدم متضمن توضیح خط اصلی داستان است؛ گام دوم، ربط‌دادن مقولات تکمیلی حول مقوله اصلی با استفاده از یک پارادایم (که در کدگذاری

محوری توصیف شده است) است؛ گام سوم، مرتبط کردن مقولات به یکدیگر در سطح بعدی است؛ گام چهارم، به تأیید رساندن آن روابط در قبال داده‌هاست. آخرین گام، تکمیل مقولاتی است که اصلاح می‌شوند یا به بسط و گسترش نیاز دارند (دانایی فر و اسلامی، ۲۰۱۰، ۱۱۲).

### روایی و پایایی داده‌ها (قابلیت اعتماد<sup>۱</sup> تحقیق)

روایی پاسخ به این سؤال است که آیا چیزی که پژوهشگر در حال مشاهده و بررسی آن است، همان چیزی است که او در حال سنجیدن و اندازه‌گیری آن است؟ در این پژوهش برای بررسی روایی، یافته‌های پژوهش به مشارکت‌کنندگان ارائه شد. آن‌ها متن نظریه را مطالعه کردند و نظرهای آن‌ها اعمال شد. در پایان، اساتید این پژوهش را مطالعه و بازبینی کردند و مواردی برای اصلاح یا تغییر نظریه نهایی بیان کردند. پایایی به گستره تکرارپذیری یافته‌های پژوهش اشاره دارد. در این پژوهش از روش توافق درون‌موضوعی برای محاسبه پایایی مصاحبه‌های اجرا شده استفاده شده است. برای محاسبه پایایی مصاحبه با روش توافق درون‌موضوعی دو کدگذار (ارزیاب)، از یک دانشجوی مقطع دکتری آمار درخواست شد تا به‌عنوان همکار پژوهش (کدگذار) در پژوهش مشارکت کند. آموزش‌ها و تکنیک‌های لازم برای کدگذاری مصاحبه‌ها به وی ارائه شد. در هر کدام از مصاحبه‌ها، کدهایی که در نظر دو نفر مشابه با هم هستند، با عنوان «توافق» و کدهای غیرمشابه با عنوان «عدم توافق» مشخص شدند. سپس پژوهشگر به‌همراه همکار پژوهش مذکور، سه مصاحبه را کدگذاری کرد و درصد توافق درون‌موضوعی که به‌عنوان شاخص پایایی تحلیل به کار می‌رود، با استفاده از فرمول زیر محاسبه شد:

$$\text{درصد توافق} = \frac{\text{تعداد توافقات} * 2}{\text{تعداد کل کدها}} * 100\%$$

## 1. Trustworthiness



جدول ۱- نتایج بررسی پایایی بین دو کدگذار

Table 1- Results of Reliability Study between Two Coders

ردیف Row	عنوان مصاحبه Interview Title	تعداد کل داده‌ها Total Number of Data	تعداد توافقات توافقات Number of Agreements	تعداد عدم توافقات Number of Disagreements	پایایی باز آزمون (درصد) Reliability of Retest (Percentage)
1	سوم Third	44	17	4	٪77
2	یازدهم Eleventh	39	16	5	٪82
3	بیست و دوم Twenty Second	31	13	3	٪83
	کل / Total	114	46	12	٪80

همان‌طور که جدول شماره یک نشان می‌دهد، تعداد کل کدهای ثبت شده توسط دو نفر (پژوهشگر و همکار) برابر با ۱۱۴، تعداد کل توافقات بین این کدها ۴۶ و تعداد کل عدم توافقات بین این کدها ۱۲ بوده است. پایایی بین دو کدگذار با استفاده از فرمول ذکر شده، ۸۰ درصد بود که از ۶۰ درصد بیشتر است؛ بنابراین قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها تأیید می‌شود (رضایی، ۲۰۱۸، ۹۶).

## نتایج

عوامل فردی مشارکت‌کنندگان در جدول شماره دو ذکر شده است.

جدول ۲- توزیع فراوانی وضعیت تخصص مشارکت‌کنندگان

Table 2- Frequency Distribution of the Specialty Status of the Interviewees

اساتید مدیریت ورزشی Professors of Sports Management				
ردیف Row	جنسیت Gender	سن Age	سطح تحصیلات Level of Education	درصد فراوانی Frequency Percentage
1	مرد Male	72	استاد تمام مدیریت ورزشی و عضو هیئت علمی دانشگاه تربیت مدرس	23.34
2	مرد Male	67	استاد تمام مدیریت ورزشی و عضو هیئت علمی دانشگاه تربیت مدرس	



3	Male مرد	40	دانشیار مدیریت ورزشی و عضو هیئت‌علمی دانشگاه تهران
4	Male مرد	61	استاد تمام مدیریت ورزشی و عضو هیئت‌علمی دانشگاه گیلان
5	Male مرد	54	دانشیار مدیریت ورزشی و عضو هیئت‌علمی دانشگاه چمران
6	Male مرد	48	استادیار مدیریت ورزشی و عضو هیئت‌علمی دانشگاه سمنان
7	Male مرد	57	استاد تمام مدیریت ورزشی و عضو هیئت‌علمی دانشگاه اردبیل
<b>Managers of Sports and Youth Departments - مدیران ادارات ورزش و جوانان</b>			
ردیف Row	جنسیت Gender	سن Age	سطح تحصیلات Level of Education
30	30	30	30
1	Female زن	45	دکتری مدیریت ورزشی، مدیر کل اداره ورزش و جوانان گیلان
2	Male مرد	58	دکتری حرکات اصلاحی، مدیر کل تربیت‌بدنی وزارت عتف
3	Male مرد	47	دکتری مدیریت ورزشی، مدیر کل اداره ورزش و جوانان اهواز
4	Male مرد	44	دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، مدیر کل اداره ورزش و جوانان ایلام
5	Male مرد	52	کارشناسی‌ارشد مدیریت، مدیر کل اداره ورزش و جوانان لرستان
6	Male مرد	54	کارشناسی‌ارشد مدیریت ورزشی، مدیر کل اداره ورزش و جوانان کرمانشاه
7	Male مرد	41	دکتری مدیریت ورزشی، مدیر کل اداره ورزش و جوانان مازندران
8	Male مرد	44	دکتری مدیریت ورزشی، مدیر کل اداره ورزش و جوانان همدان
9	Male مرد	37	دکتری فیزیولوژی ورزشی، مدیر کل اداره ورزش و جوانان اردبیل
رؤسای فدراسیون‌ها و هیئت‌های ورزشی <b>Presidents of Federations and Boards</b>			



رضایی: طراحی مدل پیشایندها و پیامدهای رقیب‌ستیزی افراطی در مدیران ورزشی کشور ۱۰۱

درصد فراوانی Frequency Percentage	سطح تحصیلات Level of Education	سن Age	جنسیت Gender	ردیف Row
16.66	دکتری مدیریت ورزشی، فدراسیون بدنسازی و پرورش اندام	37	مرد Male	1
	کارشناسی ارشد فیزیولوژی ورزشی، هیئت فوتبال کرمانشاه	26	زن Female	2
	کارشناسی ارشد مدیریت ورزشی، هیئت فوتبال ایلام	29	زن Female	3
	دکتری مدیریت ورزشی، هیئت والیبال تهران	35	مرد Male	4
	کارشناسی ارشد مدیریت ورزشی، هیئت تکواندو اهواز	43	مرد Male	5
Management Professors - اساتید مدیریت				
درصد فراوانی Frequency Percentage	سطح تحصیلات Level of Education	سن Age	جنسیت Gender	ردیف Row
16.66	استادیار مدیریت دولتی و عضو هیئت‌علمی دانشگاه علامه طباطبائی تهران	47	مرد Male	1
	دانشیار مدیریت دولتی و عضو هیئت‌علمی دانشگاه تهران	55	مرد Male	2
	استاد تمام مدیریت منابع انسانی و عضو هیئت‌علمی دانشگاه تهران	64	مرد Male	3
	استاد تمام مدیریت بازرگانی و عضو هیئت‌علمی دانشگاه تربیت مدرس	58	مرد Male	4
	دانشیار مدیریت دولتی و عضو هیئت‌علمی دانشگاه علامه طباطبائی تهران	56	مرد Male	5
Managers of the Ministry of Sports and Youth - مدیران ستادی وزارت ورزش و جوانان				
درصد فراوانی Frequency Percentage	سطح تحصیلات Level of Education	سن Age	جنسیت Gender	ردیف row
13.34	کارشناسی ارشد مدیریت ورزشی، معاون امور بانوان	56	زن Female	1
	دکتری مدیریت ورزشی، مدیر کل دفتر عملکرد	48	مرد Male	2
	دکتری فیزیولوژی ورزشی، مرکز مطالعه و پژوهش‌های راهبردی	46	مرد Male	3
	دکتری مدیریت ورزشی، مدیر کل دفتر توسعه ورزش همگانی	45	مرد Male	4
100 درصد	جمع کل : 30 نفر			



100%

Total: 30

در این پژوهش، منبع اصلی داده‌ها مطالعات کتابخانه‌ای، اسناد و مصاحبه عمیق و باز بوده است؛ به طوری که مصاحبه‌های ابتدایی به صورت اکتشافی و توصیفی بودند و به تدریج پس از انجام شدن هر مصاحبه، کدگذاری داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها انجام شد و به وسیله روش مقایسه دائمی داده‌ها کدهای نظری از طریق کدگذاری باز پدیدار شد. به همین منوال، کدگذاری‌های ۳۰ مصاحبه و مطالعات کتابخانه‌ای انجام شد. در ادامه به دلیل محدودیت در تعداد صفحات مقاله برای انتشار، فقط قسمتی از متن یک مصاحبه، نحوه کدگذاری باز آن‌ها، طبقات محوری و مدل، به ترتیب و تفصیل ارائه شده است (جدول شماره ۳ه).

### گام اول: کدگذاری باز

الف. کدگذاری اولیه یک نمونه از مصاحبه‌ها

جدول ۳- نمونه‌ای از کدگذاری اولیه مصاحبه‌ها

Table 3- Sample of Initial Coding of Interviews

قسمتی از مصاحبه S2: استادتمام رشته مدیریت ورزشی و عضو هیئت علمی دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی دانشگاه تهران Part of the S2 Interview: Full Professor of Sports Management and Faculty Member of the Faculty of Physical Education and Sports Sciences, University of Tehran	
استخراج کدهای اولیه (خام) Extract the Initial Codes	متن مصاحبه / Interview Text
- بی‌توجهی به شایسته‌سالاری و ضوابط مرتبط	«در جوامعی که انتصاب مدیران هیچ‌گونه ارتباطی با شایسته‌سالاری، قوانین و ضوابط و تخصص نداشته باشد و صرفاً این انتصاب‌ها براساس رابطه، رفاقت و نگاه‌های حزبی و قومی باشد، رقیب‌ستیزی بسیار زیاد است.» «از دلایل اصلی رقیب‌ستیزی افراطی، نداشتن مهارت‌های مدیریتی مانند مهارت‌های ادراکی، انسانی و فنی و همچنین نداشتن برنامه راهبردی مدیران ذی‌ربط است که نتیجه آن بهره‌وری پایین سازمان است که این عملکرد ضعیف خود باعث می‌شود مدیر برای توجیه آن دیگران را تخریب کند به دلیل انتصاب‌نیافتن مدیران بر اساس ضوابط مشخص که اساس آن طی مراحل رشد و ترقی اشخاص برای تصدی منصب مدیریت است، جایگاه مدیران سست و مصلحت‌اندیشی باب می‌شود همچنین باید ذکر کرد که قدرت‌طلبی و جاه‌طلبی مدیران از مهم‌ترین دلایل رقیب‌ستیزی افراطی است اولین خصوصیات چنین مدیرانی نداشتن اعتمادبه‌نفس، نداشتن صداقت و تخصص کاری، ترجیح دادن موقعیت بر مسئولیت، ریاکاری و چاپلوسی و بله‌قریان‌گویی در مقابل مافوق است. همچنین این افراد به دلیل بی‌کفایتی سعی دارند که بین پرسنل تفرقه ایجاد کنند و سلامت روانی محیط کار را از بین ببرند. انتخاب و انتصاب مدیران براساس شایسته‌سالاری به معنای واقعی نه شعاری، تأثیرنداشتن سلاقی سیاسی در انتصاب مدیر، لحاظنشدن دیدگاه مذهبی و ایدئولوژی به
- توجیه صرف به رابطه‌مداری و نگاه‌های حزبی و قومی	
- نداشتن مهارت‌های مدیریتی و تخصص لازم	
- نداشتن برنامه راهبردی و روزمرگی سازمان‌ها	
- عملکرد ضعیف مدیران ذی‌ربط	
- قدرت‌طلبی و مصلحت‌اندیشی و نبود اعتمادبه‌نفس لازم برای تصمیم‌گیری	
- نداشتن صداقت و ترجیح دادن موقعیت بر مسئولیت	





رضایی: طراحی مدل پیشایندها و پیامدهای رقیب‌ستیزی افراطی در مدیران ورزشی کشور ۱۰۳

- جایگاه مدیران، توجه به تخصص و پیشینه و سلیقه کاری از مهم‌ترین راهکارهای کاهش رقیب‌ستیزی هستند اتلاف انرژی، هزینه و زمان، از دست دادن نیروهای مفید و مثبت، کار
- ناکارآمدی سازمان، ترویج فرهنگ رقیب‌ستیزی در پرسنل، مسمومیت فضای کاری و توجه صرف به دیدگاه مذهبی و ایدئولوژی
- قربانی شدن فعالیت‌های اصلی سازمان از مهم‌ترین نتایج رقیب‌ستیزی افراطی هستند» اتلاف انرژی، هزینه و کاهش بهره‌وری
- ناکارآمدی سازمان و ترویج فرهنگ رقیب‌ستیزی
- مسمومیت فضای کاری و فراموش کردن اهداف اصلی سازمان

قسمتی از کدگذاری اولیه مصاحبه (S <sub>2</sub> ) / (S <sub>2</sub> ) Part of the Initial Interview Coding	
۱.	شایسته‌سالاری و توجه به ضوابط مرتبط در انتخاب و انتصاب مدیران ورزشی
۲.	حذف رابطه‌مداری و نگاه‌های حزبی و قومی در انتصابات مدیران سازمان‌های ورزشی
۳.	تقویت مهارت‌های مدیریتی مدیران نهادهای ورزشی
۴.	تشکیل ساختارهای جدید در سازمان‌های مختلف ورزشی
۵.	هم‌افزایی و هماهنگی در بالاترین سطوح ورزش کشور
۶.	تدوین برنامه‌های راهبردی منعطف و حذف روزمرگی در سازمان‌های ورزشی
۷.	افزایش چابکی سازمان‌های ورزشی
۸.	قدرت‌طلبی و مصلحت‌اندیشی مدیران ورزشی و نبود اعتمادبه‌نفس لازم برای تصمیم‌گیری
۹.	کاهش دخالت‌های دولت و حذف بوروکراسی اداری
۱۰.	وجود شبه‌دولتی‌ها در ورزش و سلب ارزیابی و کنترل دقیق
۱۱.	نبود شفافیت مالی سازمان‌های ورزشی و نداشتن صداقت و ترجیح دادن موقعیت بر مسئولیت مدیران ورزشی
۱۲.	بی‌توجهی مدیران سیاسی به اساسنامه‌های سازمان‌های ورزشی
۱۳.	مخالفت گروه‌های ذی‌نفع قوی با ارزیابی‌های قانون‌مند و تخصصی
۱۴.	وجود مراکز قدرت مختلف در مدیریت سازمان‌های ورزشی
۱۵.	ایجاد حس استثمار از سوی دولت و اتلاف انرژی، هزینه و کاهش بهره‌وری در سازمان‌های ورزشی
۱۶.	بی‌توجهی به نظارت، کنترل و ارزیابی دقیق و مسمومیت فضای کاری و فراموش کردن اهداف اصلی سازمان
۱۷.	مشارکت مدیران ارشد در حذف تعارضات و ستیزهای افراطی
۱۸.	نهادینه‌کردن تعهد و اعتماد سازمانی در نهادهای متولی ورزش کشور
۱۹.	ناکارآمدی سازمان‌های ورزشی و ترویج فرهنگ رقیب‌ستیزی
۲۰.	...

ب. کدگذاری ثانویه و شکل‌دهی مقولات: در مرحله بعد، کدهای اولیه (به‌علت تعداد فراوان آن‌ها) به کدهای ثانویه تبدیل می‌شوند. چند کد ثانویه به یک کد مفهومی تبدیل می‌شود. در جدول شماره چهار قسمت کوچکی از نتایج کدگذاری باز براساس کد ثانویه، کدهای مفهومی و مقولات ارائه شده است.



جدول ۴- کدگذاری ثانویه و شکل دهی مقولات

Table 4- Secondary Coding and Shaping of Categories

مقولات	کدهای مفهومی	کدهای ثانویه	فراوانی
Categories	Concept Codes	Secondary Codes	Frequency
فقدان شایسته‌سالاری و تعهد اجرایی Lack of Meritocracy and Executive Commitment	ضعف نظام جذب منابع انسانی Weakness of the Human Resource Recruitment System	- نبود تناسب بین نیروهای جذب‌شده و پست‌های خالی در سازمان - اعمال نفوذ و دخالت مدیران ارشد - نبود پایبندی به قوانین و آیین‌نامه‌های مرتبط - فقدان هماهنگی و هم‌افزایی <sup>۱</sup> در بالاترین سطوح مدیریت ورزش کشور - استفاده‌نشدن از مدیران کارآفرین و خلاق - همپوشانی و تداخل مسئولیت‌ها - مدرک‌گرایی و مدرک‌محوری بسیار شدید مدیران - الزامات منابع انسانی و پاسخگویی مناسب و سیستماتیک	16
	حذف تعارض‌ها بین مدیران صف و ستاد Eliminating Conflicts between Line Managers and Headquarters	- ناآگاهی یا درک نادرست از وظایف محول شده - فقدان سیستم‌های ارزیابی دقیق - تجزیه و تحلیل‌های متفاوت و نامناسب برنامه‌های راهبردی - وجود منابع انسانی ناتوان و غیرمتخصص - طراحی مکانیزم پرداخت‌های عادلانه - تعارض و تفاوت در اولویت‌های فکری بین تدوین‌کنندگان و مدیران عملیاتی	13
فقدان نظام جانشین‌پروری Lack of Succession System	فقدان نظام جانشین‌پروری Lack of Succession System	- انتخاب و گزینش افراد براساس آزمون و خطا - نبود برنامه‌ریزی برای پرورش افراد مستعد - نگاه زالوصفتی به ورزش	3
	ترجیح رابطه‌سالاری بر ضابطه مداری Preferring Relationalism over Orbital Rule	- غالب‌بودن روابط دوستانه و فامیلی در بسیاری از تصمیم‌گیری‌ها - اجرائشدن برخی از قوانین برای افراد خاص - باندبازی و تعصب‌های حزبی، قومی و قبیله‌ای	7
منفعت‌طلبی و انحصار	حسادت، خودشیفتگی و جاه‌طلبی Jealousy, Narcissism and Ambition	- وابستگی به ژن خوب، خودبرتربینی، فخرفروشی و... - تمایل افراطی در کانون توجه بودن - احساس بد و ناخوشایند از دیدن توانمندی و تشویق شدن رقیب - احساس خودشیفتگی در مدیران، مربیان و بازیکنان و همکاری‌نکردن با دانشگاهیان - خلاق‌محوری و توجه به ارزش‌های ایرانی-اسلامی	9

## 1. Synergy



6	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تسویه حساب‌های شخصی</li> <li>- لذت بردن از ریاست‌طلبی، حب قدرت، شهرت‌طلبی</li> <li>- استفاده از رفاه و امکانات منصب مدیریت</li> </ul>	<p>انحصار قدرت Monopoly of Power</p>	Profit and Monopoly
15	<ul style="list-style-type: none"> <li>- نبود اجماع بین سیاسیون و ورزشی‌ها در انتخاب و انتصاب مدیران</li> <li>- ایجاد حس استثماری بخش ورزش توسط دولتی‌ها</li> <li>- استفاده از مشاوران قوی و متخصص حقوقی، اقتصادی، مدیریتی و ...</li> <li>- مکفی نبودن بودجه پژوهش سازمان‌ها و فدراسیون‌های ورزشی</li> <li>- فقدان الگویی مناسب، اثربخش و نوین برای انتخاب مدیران</li> <li>- آرمان‌گرایی و تفکرات و اهداف کوتاه‌مدت مدیران</li> <li>- طی کردن همه رده‌های شغلی در یک سیستم براساس سلسله‌مراتب اداری</li> </ul>	<p>نظام‌مند کردن مدیریت ورزش کشور Systematize the Country's Sports Management</p>	
13	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ارتباط نامناسب برنامه‌های راهبردی با چشم‌انداز</li> <li>- تعدیل مقاومت‌های موجود در برابر تغییر</li> <li>- وجود مراکز قدرت بسیار در بخش ورزش کشور</li> <li>- تدوین برنامه‌های عملیاتی<sup>۱</sup> متناسب با برنامه‌های استراتژیک</li> <li>- تفکر سیستمی به جای تفکر فردی</li> <li>- ابهام نقش و ارتقای مهارت‌های تخصصی مدیریت (فنی، انسانی و ادراکی)</li> <li>- بی‌توجهی استراتژی‌ها به انتخاب‌های اصلح مدیران</li> </ul>	<p>مدیریت تعارض و ستیز Conflict Management</p>	<p>مدیریت تعهدمدار و تخصصی Committed and Specialized Management</p>
14	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تفاوت در اندیشه، باور و نگرش‌ها</li> <li>- ضعف در شناخت هنجار و تعهدهای مشترک در سازمان</li> <li>- توانایی نداشتن مدیر برای تطابق با اعتقادات، ارزش‌ها و ...</li> <li>- سازگار نبودن با فرهنگ چندگانه درون سازمانی</li> <li>- تضاد ارزش‌های اجتماعی و فرهنگی</li> <li>- درک نکردن به موقع موانع محیط درون و برون سازمانی</li> <li>- مدیریت علمی و توسعه‌پذیری مبتنی بر دانایی</li> </ul>	<p>سطوح پایین هوش مدیران Low Levels of Managers' Intelligence</p>	
13	<ul style="list-style-type: none"> <li>- بی‌توجهی مدیران سیاسی به قوانین بالادستی و اساسنامه‌های داخلی فدراسیون‌ها و سازمان‌ها</li> <li>- تفاوت در معنا و ادبیات مدیران به دلیل نبود تخصص در مدیریت ورزشی</li> <li>- نگاه امنیتی و سیاسی به بخش ورزش</li> <li>- بده‌بستان‌های مدیران کلان، ظاهرسازی و کتمان واقعیت‌ها برای مثبت جلوه دادن وضعیت موجود</li> </ul>	<p>مدیریت سیاسی ورزش کشور Political Management of Sports</p>	

## 1. Action Plan



	<ul style="list-style-type: none"> <li>- دانش مدیریتی پایین مدیران سیاسی و وجود مدیران شکاک</li> <li>- رانت‌های سیاسی در انتخاب مدیران و در نتیجه تزلزل اطمینان عمومی</li> </ul>		
14	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تخصصی کردن مدیریت منابع انسانی</li> <li>- برگزاری همایش‌ها، کارگاه‌ها و جشنواره‌های دانش‌افزایی با حضور صدا و سیما</li> <li>- حذف قوانین دست و پاگیر و توجه به پاداش‌ها</li> <li>- حذف فاصله طبقاتی درون‌سازمانی</li> <li>- نقش رهبری مدیریت‌های عالی</li> <li>- هم‌راستاکردن دوره‌های مدیریتی با عمل</li> <li>- ایجاد حس تعلق و انگیزه برای مشارکت</li> </ul>	<p>توسعه منابع انسانی</p> <p>Human Recourse Development</p>	
17	<ul style="list-style-type: none"> <li>- پرهیز از ملاحظات سیاسی</li> <li>- خودکنترلی و تشکیل کمیته‌های ارزیاب قوی و متخصص</li> <li>- فقدان استقلال وزارت ورزش، کمیته ملی المپیک و فدراسیون‌های ورزشی</li> <li>- تشکیل کمیته‌های ارزیاب قوی و متخصص</li> <li>- شفاف‌سازی امورات مالی و غیرمالی بخش ورزش کشور</li> <li>- برنامه‌محور بودن همه فعالیت‌ها در همه بخش‌ها</li> <li>- تطابق ساختارها با برنامه‌های راهبردی</li> <li>- ایجاد سیستم‌های اطلاعاتی کارآمد</li> <li>- بازرسی و نظارت مستقیم و غیرمستقیم</li> </ul>	<p>ارتقای نظام حکمیت</p> <p>Improving the Arbitration System</p>	<p>ایجاد ساختاری منعطف، پویا و چابک</p> <p>Create a Flexible, Dynamic and Agile Structure</p>
11	<ul style="list-style-type: none"> <li>- داشتن نگاه برد- برد از سوی مدیران</li> <li>- اعتقاد و اعتماد به همه سطوح مدیریت</li> <li>- تصمیم‌گیری‌های گروهی و تیمی به جای کار فردی</li> <li>- تأکید بر ارزش‌های اخلاقی مشترک</li> <li>- اصالت‌دادن به خرد جمعی و جمع‌گرایی و فرهنگ پاسخگویی و مشارکت</li> </ul>	<p>فرهنگ کار تیمی</p> <p>Teamwork Culture</p>	
16	<ul style="list-style-type: none"> <li>- فقدان الگوی رسمی روابط بین مدیران، کارکنان و نقش‌هایشان</li> <li>- همساز و همسوی نبودن کارکنان و گروه‌های سازمانی به منظور تحقق اهداف</li> <li>- وجود خرده‌سیستم‌ها و گروه‌های مختلف</li> <li>- ضعف هسته‌های تصمیم‌گیری و استانداردن نبودن مشاغل سازمانی</li> <li>- کمبود امکانات و منابع پایدار</li> <li>- مشخص کردن حیطه اختیار مدیران</li> <li>- احساس امنیت و آرامش شغلی در سازمان‌های ورزشی</li> </ul>	<p>طراحی مطلوب مشاغل</p> <p>Optimal Design of Jobs</p>	

## 2. Team Work



رضایی: طراحی مدل پیشابندها و پیامدهای رقیب‌ستیزی افراطی در مدیران ورزشی کشور ۱۰۷

10	<ul style="list-style-type: none"> <li>- شناسایی ملاک‌های ارتقا و مسیرهای پیشرفت مدیران و کارکنان</li> <li>- احساس وجود تبعیض و تعارض بین مدیران و کارکنان</li> <li>- ضعف نظام تشویق و تنبیه سازمانی</li> <li>- تفاوت حقوق و مزایا بین مراتب سازمانی</li> <li>- تقویت وجدان و اخلاق کاری</li> <li>- توزیع ناعادلانه منافع و منابع</li> <li>- تأمین منابع مالی و توزیع عادلانه آن (بند الف، ماده ۱۱۷)</li> </ul>	عدالت‌محوری سازمانی Organizational Justice
15	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تورم و گرانی در جامعه و ناکافی بودن درآمدها</li> <li>- کاهش ارزش نظام پولی کشور</li> <li>- گرایش‌های سیاسی و انتظارات فراقانونی مدیران حزبی</li> <li>- انتظارات برآورده‌نشده و آرمان‌گرایی افراطی مدیران ارشد</li> <li>- مسئولیت‌گریزی و تمایل به منافع فردی مدیران ورزشی</li> <li>- رعایت‌نشدن اخلاقیات فردی و سازمانی (اخلاق حرفه‌ای)</li> <li>- لزوم تعیین ضوابط اخلاقی و کرداری</li> </ul>	موانع مالی، سیاسی، فرهنگی ... و Financial, Political, Cultural Barriers and...
8	<ul style="list-style-type: none"> <li>- درگیری‌های عاطفی و مشکلات شخصی و خانوادگی</li> <li>- تعاملات نابودگر (کیفیت نامناسب روابط بین‌فردی، شرایط کاری نامناسب)</li> <li>- فقدان اعتماد و احترام سازمانی، انگیزه خدمت و ...</li> <li>- فقدان دگرخواهی، ایثار و وفاداری</li> </ul>	انگیزه‌های روان‌شناختی Psychological Motivations
11	<ul style="list-style-type: none"> <li>- افزایش ظرفیت انتقادپذیری سطوح مختلف مدیران</li> <li>- تفکرات رقابتی غیرسازنده و مخرب</li> <li>- حذف مدیران ضعیف با فراهم‌سازی رقابتی عدالت‌محور و ضابطه‌مند</li> <li>- ایجاد جو رقابتی در سازمان‌ها برای رشد مدیران و کارکنان</li> <li>- جلوگیری از ارائه نمایش‌های دروغین در قالب آمارهای ساختگی (آمارسازی)</li> </ul>	فقدان تفکرات و محیط رقابتی Lack of Thinking and Competitive Environment

ج. شکل‌دهی طبقات اصلی

پس از تعیین مقولات، مرحله ساخت طبقات کلی نظریه است که در جدول شماره پنج ارائه شده است:



جدول ۵- شکل‌دهی طبقات اصلی نظریه

Table 5- Shaping the Main Classes of Theory

مقولات Categories	طبقات اصلی Main classes	مدل پارادایم Paradigm Model
<ul style="list-style-type: none"> <li>- منفعت‌طلبی، حب قدرت و سیاسی‌شدن ورزش کشور</li> <li>- مالکیت مدیران سیاسی، کم‌دانش و بازنشسته بر صنعت ورزش کشور</li> <li>- ریاکاری، قانون‌گریزی، کوتاه‌نظری، سرسپردگی، چاپلوسی و بله‌قربان‌گویی</li> <li>- تخریب غیراخلاقی و به حاشیه کشاندن افراد مستعد و نخبه (نخبه‌ستیزی)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>انحصار، مادی‌گرایی و قدرت‌طلبی</li> <li>Monopoly, Materialism and Power-Seeking</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>شرایط علی</li> <li>Casual Conditions</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- استرس، اضطراب و جو سازمانی ناکارآمد</li> <li>- فقدان شایسته‌سالاری و تعهد اجرایی</li> <li>- ابهام و تداخل نقش</li> <li>- ساختار نامناسب سازمانی و نبود وجدان بیدار کاری</li> <li>- ترویج فرهنگ رقیب‌ستیزی در سازمان‌های ورزشی</li> <li>- تسلط‌جویی مدیران و ترس آن‌ها از تغییر</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>رقیب‌ستیزی افراطی</li> <li>Extreme Rivalry</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>پدیده اصلی یا طبقه محوری</li> <li>Main Class</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تعیین شاخص‌های انتخاب مدیران و نظام‌مند کردن مدیریت ورزش کشور</li> <li>- مدیریت تعهدمدار و تخصصی</li> <li>- ثبات مدیریت و حذف رانت‌های سیاسی در انتخاب مدیران</li> <li>- حذف مدیران شبه‌نظامی و شبه‌دولتی و در نتیجه حذف نگاه امنیتی به ورزش کشور</li> <li>- وجود تفکرهای راهبردی مختلف و در نتیجه نپذیرفتن برنامه‌های یک مدیر توسط مدیر بعدی</li> <li>- تسهیم و انتقال تجارب مدیران سازمان‌ها</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>طراحی مکانیزم‌های مدیریتی</li> <li>Design of Management Mechanisms</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>شرایط مداخله‌گر</li> <li>Intervening Conditions</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- آموزش و ارتقای مهارت‌های مدیریتی و تخصصی و بسترسازی حرفه‌ای</li> <li>- توجه و تأکید بیشتر به مدیریت تعارض در دوره‌های آموزشی و دروس مدیریتی</li> <li>- اجبار در آموزش برای همه افراد و تغییر سیستم‌های آموزش نامناسب</li> <li>- توجه بیشتر به پژوهش‌های کاربردی در زمینه مدیریت تعارض</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>مکانیزم‌های آموزش و یادگیری</li> <li>Teaching and Learning Mechanisms</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- حاکمیت ارزش‌های دینی و تأکید بر اخلاق‌مداری</li> <li>- تشویق فرهنگ برنامه‌محوری و ایجاد حس تعلق به سازمان</li> <li>- تأکید بر فرهنگ کار تیمی به جای تصمیم‌گیری‌های فردگرایانه و تفویض اختیار</li> <li>- ایجاد فرهنگ بومی یکسان</li> <li>- ترویج فرهنگ ایثار و دگرخواهی و کمبود مدیران اخلاق‌مدار</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>مکانیزم‌های اصلاح فرهنگ</li> <li>Culture Reform Mechanisms</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- افزایش اعتماد و تعهد اجرایی</li> <li>- طراحی مکانیزم‌های ارزیابی سیستماتیک و جراحی سیستم‌های اطلاعاتی ناقص</li> <li>- وجود و مصلحت‌اندیشی شبه‌دولتی‌ها در مراحل حساس تصمیم‌گیری و اجرا</li> <li>- ایجاد هماهنگی و سینرژی بین مدیران صف و ستاد</li> <li>- تمرکززدایی نظام اداری و طراحی مکانیزم پرداخت‌های عادلانه</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>فضای سازمانی</li> <li>Organizational Space</li> </ul>	



<p>- توسعه سیستم‌های اطلاعاتی و سامانه‌های پشتیبان تصمیم ورزش</p> <p>- تغییرات جمعیتی و نبود اطمینان محیطی</p> <p>- ثبات اقتصادی و سیاسی کشور</p> <p>- ایجاد هماهنگی بین سازمان‌های مختلف متولی ورزش کشور</p> <p>- تغییر در سیاست‌های کلان دولتی تأثیرگذار بر ورزش کشور</p> <p>- عوامل اقتصادی، تکنولوژیک، فرهنگی، سیاسی (حاکمیت، دولت و مجلس) و...</p>	<p>عوامل بیرونی External Factors</p>	<p>بستر حاکم Context</p>
<p>- نیازهای روان‌شناختی مدیران</p> <p>- توجه به جنسیت، سن، درآمد، اصالت خانوادگی، شایستگی، تحصیلات و...</p> <p>- تفاوت در معنا و ادبیات مدیران به دلیل نبود تخصص در مدیریت ورزشی</p>	<p>ویژگی‌های جمعیت‌شناختی Demographic Characteristics</p>	
<p>- طراحی مجدد فرایندهای امور داخلی سازمان‌های ورزشی</p> <p>- تشکیل اتحادیه‌های قوی و فعال صنفی</p> <p>- طراحی نظام داوطلبی در صنعت ورزش کشور</p> <p>- منسوخ کردن قوانین سنتی و دست و پاگیر با ایجاد ساختاری منعطف، پویا و چابک</p> <p>- فقدان دکترین و مدل مطلوب نظارت و کنترل در صنعت ورزش کشور</p> <p>- ایجاد نهادی مستقل برای نظارت و کنترل و تشکیل کمیته‌های پیگیری در صنعت ورزش کشور</p> <p>- بوروکراسی عریض، طویل و تمرکزگرایی مفرط</p> <p>- ایجاد نظام مسئله‌یابی و اصلاح نظام بودجه‌ریزی در صنعت ورزش کشور</p> <p>- خصوصی‌سازی صنعت ورزش (بند «ز» ماده‌های ۱۱۷، ۱۳۵، ۱۳۶ و ۱۴۵)</p>	<p>اصلاحات ساختاری و فرآیندی صنعت ورزش کشور (ماده‌های ۱۱۷ و ۱۷۰) Structural and Process Reforms of the Country's Sports Industry</p>	<p>کنش‌ها و تعاملات (راهِبردها) Actions &amp; Interactions</p>
<p>- حرفه‌ای‌گرایی در مدیریت صنعت ورزش کشور و تعریف و اجرای دوره‌های آموزشی مدیریت ورزشی</p> <p>- طراحی مکانیزم‌های مالی-اداری و حقوقی-قانونی</p> <p>- شایسته‌سالاری و توزیع عادلانه مناصب</p> <p>- بی‌توجهی دولت به ورزش و عدم اجرای طرح‌های مصوب و قوانین بالادستی</p> <p>- مدیریت تعارض، تغییر و تحول و شایسته‌سالاری در انتخاب مدیران</p> <p>- مدیریت مشارکتی، سیستمی، علمی و فنی (تدوین مشارکتی)</p> <p>- توجه به مدیریت هیئت امنایی، کاهش حوزه فعالیت مستقیم دولت و افزایش سرمایه‌داری مردمی<sup>۱</sup></p>	<p>مدیریت اثربخش و کارآمد Effective and Efficient Management</p>	
<p>- ایجاد انگیزه و تقویت عزم و اقتدار ملی (بندهای ۴ و ۲۰ سیاست‌های کلی)</p> <p>- کاهش ریاکاری و تملق و افزایش رضایت‌مندی</p> <p>- ایجاد رقابت سالم و حذف تعارض‌های مخرب</p> <p>- انتصاب مدیران، معاونان و روسای ستادی سیستم اداری بر اساس اصل تخصص و تجربه</p> <p>- دستیابی به جامعه‌ای برخوردار از سلامت (بند ۴ چشم‌انداز)</p>	<p>پیامدهای فردی و سازمانی Individual and Organizational Consequences</p>	<p>پیامدها Consequences</p>

## 2. People Capitalism



- تأمین منابع مالی و توزیع عادلانه آن (بند الف، ماده ۱۱۷)
- استقرار ساختار رقابتی در عرصه مدیریت ورزشی کشور
- شفاف‌سازی و گسترش عدالت سازمانی و ورزشی (بندهای ب، د، ه و م، ماده ۱۰۴)
- بسترسازی برای رشد اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و توسعه فرهنگی (ماده ۱۰۴)

### گام دوم: کدگذاری محوری (شکل شماره دو)

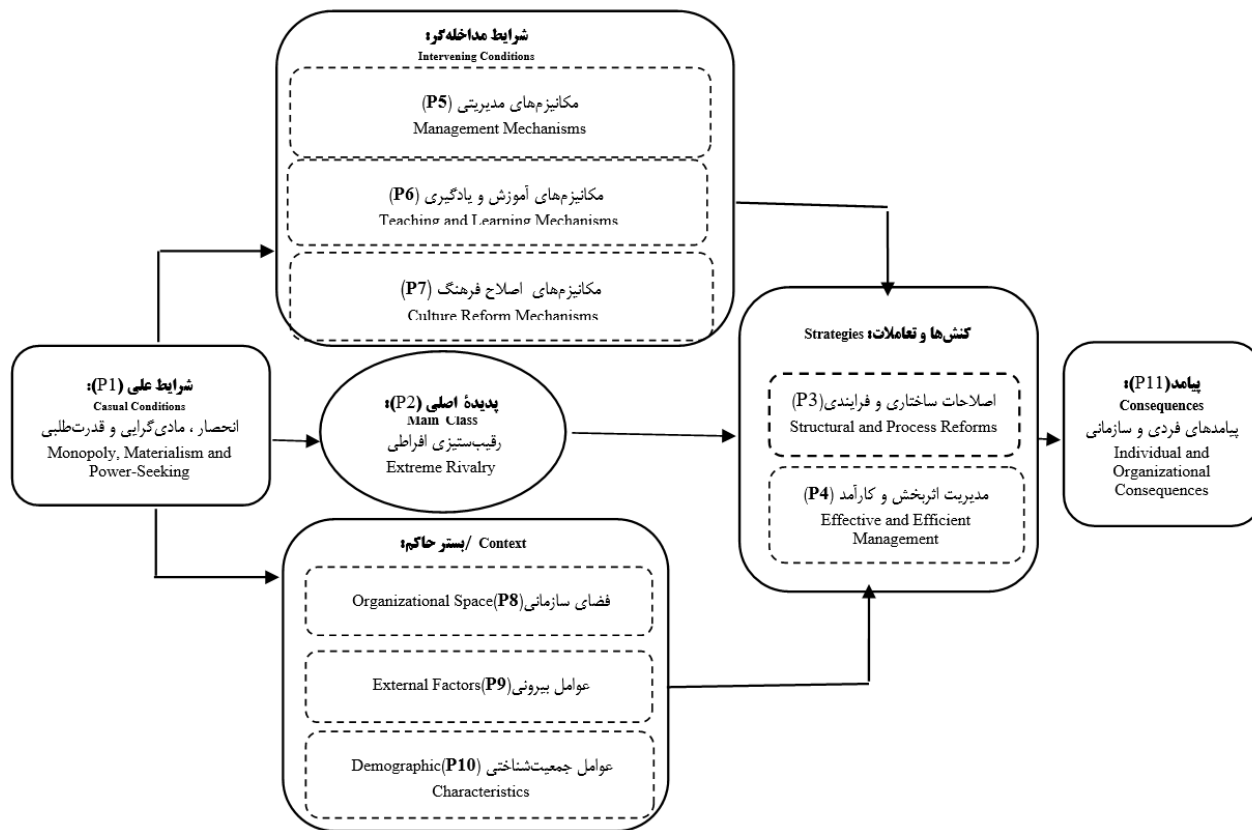
هدف این مرحله، برقراری رابطه بین طبقه‌های تولیدشده (در مرحله کدگذاری باز) است. این کار براساس مدل پارادایم انجام می‌شود و به نظریه‌پرداز کمک می‌کند تا فرایند نظریه را به سهولت انجام دهد. براساس داده‌های به‌دست‌آمده از مطالعات کتابخانه‌ای، اسناد بالادستی و مصاحبه‌های عمیق و مقوله‌بندی آن‌ها، عوامل انحصار، مادی‌گرایی و قدرت‌طلبی، رقیب‌ستیزی افراطی، اصلاحات ساختاری و فرایندی (ماده‌های ۱۱۷ و ۱۷۰)، مدیریت اثربخش و کارآمد، عوامل مؤثر مدیریتی، مکانیزم‌های آموزش و یادگیری، مکانیزم‌های اصلاح فرهنگ، فضای سازمانی، عوامل بیرونی، ویژگی‌های جمعیت‌شناختی و پیامدهای فردی و سازمانی، به‌عنوان یازده مؤلفه مؤثر در رقیب‌ستیزی افراطی در بین مدیران سازمان‌ها و فدراسیون‌های ورزشی ایران شناسایی و استخراج شدند (شکل شماره دو).

### گام سوم: تشریح مرحله نظریه‌پردازی (کدگذاری انتخابی)

همان‌گونه که گفته شد، هدف نظریه‌پردازی بنیادی، تولید نظریه است، نه توصیف صرف پدیده. برای تبدیل تحلیل‌ها به نظریه، طبقه‌ها باید به‌طور منظم به یکدیگر مربوط شوند. کدگذاری انتخابی (براساس نتایج دو مرحله قبلی کدگذاری) مرحله اصلی نظریه‌پردازی است؛ به این ترتیب که طبقه محوری را به شکل نظام‌مند به دیگر طبقه‌ها ربط می‌دهد، آن روابط را در چارچوب یک روایت ارائه می‌کند و طبقه‌هایی را اصلاح می‌کند که به بهبود و توسعه بیشتری نیاز دارند (دانایی‌فرد و اسلامی، ۲۰۱۰، ۱۱۵). در ادامه در شکل شماره دو، ارتباط گام‌های دوم و سوم کدگذاری آمده است.







شکل ۲- کدگذاری محوری براساس مدل پارادایم (مدل پارادایمی رقیب‌ستیزی افراطی)  
 Figure 2 - Axial Coding Based on the Paradigm Model (Extreme Rival Paradigm Model)

### بحث و نتیجه‌گیری

هدف این پژوهش طراحی مدل پیشایندها و پیامدهای رقیب‌ستیزی افراطی در بین مدیران ورزشی ایران بود. براساس داده‌های به‌دست‌آمده از مطالعات کتابخانه‌ای، اسناد بالادستی و مصاحبه‌های عمیق و مقوله‌بندی آن‌ها، عوامل انحصار، مادی‌گرایی و قدرت‌طلبی، رقیب‌ستیزی افراطی، اصلاحات ساختاری و فرایندی (ماده‌های ۱۱۷ و ۱۷۰)، مدیریت اثربخش و کارآمد، عوامل مؤثر مدیریتی، مکانیزم‌های آموزش و یادگیری، مکانیزم‌های اصلاح فرهنگ، فضای سازمانی، عوامل بیرونی،

ویژگی‌های جمعیت‌شناختی و پیامدهای فردی و سازمانی، به‌عنوان یازده مؤلفه مؤثر در رقیب‌ستیزی افراطی در بین مدیران سازمان‌ها و فدراسیون‌های ورزشی ایران شناسایی و استخراج شد.

به‌طور کلی، در مدل پارادایم استراوس و کوربین، شرایط علی باعث ایجاد و توسعه طبقه اصل (محوری) می‌شود. در این پژوهش، طبقه انحصار، مادی‌گرایی و قدرت‌طلبی که متشکل از چندین مقوله است، به‌عنوان شرایط علی انتخاب شد (P1). طبقه محوری یا اصلی اساس و محور فرایند پژوهش است. با توجه به مطالعات کتابخانه‌ای و تأکید مصاحبه‌شوندگان و تکرار آن در کدهای مصاحبه‌ها، مبحث رقیب‌ستیزی افراطی در بین مدیران سازمان‌ها و فدراسیون‌های ورزشی به‌عنوان پدیده اصلی این پژوهش انتخاب شد (P2). طبقه شرایط علی باعث اهمیت، ایجاد و توسعه طبقه اصلی می‌شود. در واقع انحصار، مادی‌گرایی و قدرت‌طلبی مقدمه و بستر رقیب‌ستیزی افراطی در بین مدیران ورزشی کشور است. طبقه کنش‌ها و تعاملات (راهبردها) بیانگر فعالیت‌ها و تعاملات هدف‌داری است که در پاسخ به طبقه محوری (رقیب‌ستیزی افراطی) و تحت تأثیر شرایط مداخله‌گر (شامل عوامل مؤثر مدیریتی، مکانیزم‌های آموزش و یادگیری و مکانیزم‌های اصلاح فرهنگ) و بستر حاکم (فضای سازمانی، عوامل بیرونی و ویژگی‌های جمعیت‌شناختی) ایجاد می‌شود و در نظریه رقیب‌ستیزی افراطی در بین مدیران ورزشی، این مقوله به پیامد یا نتیجه که همان اجرای راهبردها است، منجر می‌شود. با اصلاحات ساختاری و فرایندی (P3) و مدیریت اثربخش و کارآمد (P4) در سازمان‌ها و فدراسیون‌های ورزشی، می‌توان تحولات اساسی در این سازمان‌ها ایجاد کرد. شرایط مداخله‌گر متشکل از مجموعه‌ای از متغیرهای میانجی و واسط هستند که بر کنش‌ها و تعاملات (اصلاحات ساختاری و فرایندی و مدیریت اثربخش و کارآمد) تأثیر می‌گذارند. این شرایط در مکانیزم رقیب‌ستیزی افراطی در بین مدیران ورزشی کشور شامل طبقه‌های عوامل مؤثر مدیریتی (P5)، مکانیزم‌های آموزش و یادگیری (P6) و مکانیزم‌های اصلاح فرهنگ (P7) می‌شود. به شرایط خاصی که بر کنش‌ها و تعاملات تأثیر می‌گذارد، بستر گفته می‌شود. مجموعه‌ای از مفاهیم، مقوله‌ها و متغیرهای زمینه‌ای این شرایط را تشکیل می‌دهند. گاهی اوقات متغیرهای بسیار مرتبط را ذیل شرایط علی و متغیرهای با ارتباط کمتر را ذیل بستر تعریف می‌کنند. در این پژوهش، فضای سازمانی (P8)، عوامل بیرونی (P9) و ویژگی‌های جمعیت‌شناختی (P10) (بستر حاکم) بر طبقه‌های اصلاحات ساختاری و فرایندی و مدیریت اثربخش



و کارآمد به‌عنوان طبقه کنش‌ها و تعاملات تأثیر می‌گذارند. مقوله‌هایی را که بیانگر پیامدهایی هستند که در اثر اتخاذ کنش‌ها و تعاملات به وجود می‌آیند، پیامد می‌نامند. در این نظریه، پیامد پیاده‌سازی کنش‌ها و تعاملات (راهبردها) شامل چندین مقوله است (P11). جدول شماره شش مقایسه عناصر مدل پارادایمی را با ادبیات موضوع نشان می‌دهد.

جدول ۶- مقایسه عناصر مدل پارادایمی حاصل از پژوهش با ادبیات موضوع

Table 6- Comparison of the Elements of the Paradigm Model Obtained from the Research with the Literature

ادبیات و پیشینه موضوع Literature of the Research	طبقه‌های مدل پارادایمی رقیب‌ستیزی افراطی Classes of the Extreme Paradigm Model Paradigm
<p>قالیباف (۲۰۱۰، ۱۴۴) و رضایی و صالحی‌پور (۲۰۱۹، ۳۰۹) معتقدند که اداره ورزش کشور غیرتخصصی و براساس روابط سیاسی است. نتایج پژوهش عزیزی و همکاران (۲۰۱۷، ۶۵) نشان داد که تصمیم‌گیری‌های مدیران متأثر از فایده‌گرایی است. رضایی (۲۰۲۱، ۱۲۲) پابندی مدیران به قوانین بالادستی و اخلاقیات را لازمه توسعه ورزش کشور عنوان می‌کند.</p> <p>یافته‌های پژوهش پورآقا و همکاران (۲۰۱۸، ۱۲۹) بیانگر آن بود که هوش هیجانی بر راهبردهای مدیریت تعارض مدیران تأثیر ندارد. یافته‌های پژوهش کیفی پورفرهمند و همکاران (۲۰۱۹، ۳۳) حاکی از تأثیر عوامل جمعیت‌شناختی (میزان تحصیلات، سن، وضعیت تأهل، پایگاه اجتماعی، پیشینه ورزشی و نگرش اجتماعی) بر بروز رفتارهای انحرافی و ستیزهای افراطی بازیکنان لیگ برتر فوتبال ایران بود. نتایج پژوهش صابری و همکاران (۲۰۲۰، ۲۴) نشان داد که سبک‌های مدیریت تعارض مدیران ورزشی متأثر از هوش سیاسی آن‌ها است و مدیران با سطح هوش سیاسی بالاتر معمولاً از سبک‌های همکاری، مصالحه و توافق بیشتر استفاده می‌کنند؛ در نتیجه مدیران ورزشی با هوش سیاسی زیاد، سبک‌های مثبت مدیریت تعارض را انتخاب می‌کنند و موجب اثربخشی سازمان می‌شوند. یافته‌های پژوهش کیفی رضایی (۲۰۲۱، ۱۲۲) نشان داد که مدیریت تغییر، تحول و تعارض مقوله محوری خصوصی‌سازی صنعت ورزش ایران است. کاوئی و همکاران (۲۰۲۱، ۹۵) معتقدند که در حوزه مدیریت تعارض، توجه به زمینه‌های اجتماعی، فرهنگی (مانند هنجارهای نقش، جنسیت، سیاست‌های سازمانی، ارزش‌های فرهنگی) و ثبات اقتصادی ضروری است. یافته‌های پژوهش اوکورو و همکاران (۲۰۱۸، ۸۷) نشان داد که سبک‌های مدیریت تعارض و انواع سازمانی بر رقابت‌پذیری کارکنان تأثیر چندانی ندارد. براساس این نتایج، رفتارهای رقابتی افراطی هماهنگی و همکاری بین کارکنان و افراد سازمان را تهدید می‌کند. وانگ و همکاران (۲۰۱۸، ۹) عنوان کردند که نگرش و رفتار رقابتی کارکنان می‌تواند توسط</p>	<p>انحصار، مادی‌گرایی و قدرت‌طلبی (P<sub>1</sub>) Monopoly, Materialism and Power-Seeking</p> <p>شرایط علی Casual Conditions</p> <p>رقیب‌ستیزی افراطی (P<sub>2</sub>) Extreme Rivalry</p> <p>پدیده اصلی یا طبقه محوری Main Class</p>



شخصیت آن‌ها پیش‌بینی شود. علاوه‌براین، عملکرد شغلی کارکنان متأثر از نگرش و رفتار رقابتی آن‌هاست و این تأثیر می‌تواند با جو سازمانی تعدیل شود.

دوستی (۲۰۱۶، ۲۱۹) نبود تعامل دوطرفه بین صنعت ورزش و مراکز دانشگاهی را یکی از موانع ساختاری توسعه ورزش معرفی می‌کند. باروتو (۲۰۱۷، ۱) ساختارهای سنتی موجود را نکوهش می‌کنند. خلیلی‌شورینی (۲۰۱۴، ۱۳۳) محدودیت‌های ساختاری و فرهنگی را مهم‌ترین موانع پیاده‌سازی برنامه‌های راهبردی می‌خواند. رضایی و منظمی (۲۰۱۹، ۱۱) فناوری‌های نوین را برای ارتقای فرایندهای داخلی، تغییرات ساختاری و تغییرات فرایندی لازم می‌دانند. نتایج پژوهش جلائی (۲۰۱۸، ۲۷۶) نشان داد که منابع انسانی بخش ورزش در کوتاه‌مدت و بلندمدت اثر مثبت و معناداری بر رشد اقتصادی صنعت ورزش دارد؛ به‌نحوی که این بخش بیشتر از موجودی سرمایه است. رحیمی‌زاده و همکاران (۲۰۱۸، ۱۲) اعتقاد دارند که باشگاه‌ها، فدراسیون‌ها و تمامی مشاغل مرتبط با صنعت ورزش باید به سمت تجارت الکترونیک پیش روند. رضایی و صالحی‌پور (۲۰۱۹، ۳۱۷) اصلاح ساختار صنعت ورزش، سپس تجاری‌سازی (ثبت تجاری و فراهم ساختن مؤلفه‌های درآمدزایی) و در آخر خصوصی‌سازی را از ملزومات اولیه توسعه صنعت ورزش کشور عنوان کردند. نصیرزاده و رضایی (۲۰۱۸، ۱) اعتقاد دارند که در شرایط موجود خصوصی‌سازی ورزش ایران به‌دلیل برخورداری از مؤلفه‌های تجاری محکوم به شکست است. سجادی و همکاران (۲۰۱۷، ۲۰۸) عقیده دارند که ایران به لحاظ قانون‌گذاری در صنعت ورزش به‌ویژه سیاست‌های توسعه و ساختار ورزش با ضعف‌های بسیاری روبه‌روست. رضایی (۲۰۱۷، ۱۱۴) و قالیباف (۲۰۱۰، ۱۴۷) ذکر کردند که قوانین و مقررات دولتی محدودکننده توسعه ورزش هستند. بشارتی و همکاران (۲۰۲۱، ۶۹) عنوان کردند که عامل ساختار سازمانی منعی و ارگانیک سبب تقویت یکپارچگی و انسجام و در نتیجه کاهش تعارض و ستیزهای سازمانی در وزارت ورزش و جوانان می‌شود.

مگوود و گرون (۲۰۱۲، ۳۶۶) و غیائی (۲۰۱۴، ۳۱۱) مشارکت در تصمیم‌گیری را عاملی ضروری برای مدیریت اثربخش می‌دانند. لارا (۲۰۱۸، ۵۲۶) و رضایی و منظمی (۲۰۱۹، ۸۹) بر نقش منابع انسانی کارآمد و کارکنان دانشی در پیاده‌سازی برنامه‌های راهبردی تأکید کردند. وولف (۲۰۱۶، ۳۷۶) عقیده دارد که کار گروهی باعث بهبود تصمیم‌گیری می‌شود. رضایی (۲۰۲۱، ۱۲۰) و سوزان (۲۰۱۸، ۱۱۹) بر شایسته‌سالاری در انتخاب مدیران ورزشی تأکید کردند. کنچن و شورت (۲۰۱۶، ۱۸۸) و کیویه (۲۰۱۳، ۱۴) ذکر کردند که کنترل استراتژیک باعث تشویق مدیران به تعهد اجرایی می‌شود. براون (۲۰۱۸، ۴۴۳) عقیده دارد که نظارت و کنترل باعث تقویت تفکر رقابتی و افزایش بهره‌وری می‌شود. قره‌خانی

اصلاحات ساختاری و فرایندی صنعت ورزش کشور (ماده ۱۱۷ و ۱۷۰) (P<sub>3</sub>)  
Structural and Process Reforms of the Country's Sports Industry

کنش‌ها و تعاملات (راهبردها) Actions & Interactions

مدیریت اثربخش و کارآمد (P<sub>4</sub>)  
Effective and Efficient Management



(۲۰۱۱، ۱) مهم‌ترین موانع خصوصی‌سازی باشگاه‌های فوتبال را در چهار دسته حقوقی، ساختاری، اقتصادی و مدیریتی دسته‌بندی کردند. نتایج پژوهش ناریان (۲۰۱۶، ۵۶) نشان داد که در شهر بمبئی، ورزش کریکت بر بازده سهام تأثیر مستقیم دارد که البته بیشتر به مسائل روان‌شناسی برمی‌گردد.

رضایی و صالحی‌پور (۲۰۱۹، ۳۲۱) توسعه منابع انسانی در سازمان‌های ورزشی را از مهم‌ترین مقوله‌های مدل پارادایمی توسعه صنعت ورزش ایران ذکر کردند. همچنین دیگر نتایج این پژوهش نشان داد که حرفه‌ای‌گرایی در مدیریت صنعت ورزش، حذف مدیران نظامی و شبه‌نظامی و در نتیجه حذف نگاه سیاسی و امنیتی به صنعت ورزش از ملزومات توسعه ورزش کشور است. بجانی و همکاران (۲۰۱۹، ۱۱۶) شایستگی‌های مدیران را شامل شایستگی سخت (توانایی فنی و توانمندی علمی)، شایستگی نرم (توانایی شخصیتی، توانایی ادراکی و عاطفی و مدیریت روابط) و شایستگی رقابتی (توانایی جهانی شدن و توانایی رقابتی) بیان کردند. شامیری و نظری (۲۰۲۱، ۳۹۱) ذکر کردند که مدیران به سطح مناسبی از مهارت‌های روانی نیاز دارند. این مهارت‌ها به صورت مستقیم بر استفاده از مهارت‌های فنی، انسانی، ادراکی و سیاسی و در نهایت انتخاب الگوی مدیریت مؤثرند؛ بنابراین مدیران می‌باید سطح مهارت‌های روانی خود را افزایش دهند تا بتوانند سازمان‌ها را به سمت بیشترین اثربخشی هدایت کنند. رضایی (۲۰۱۷، ۱۰۱) مدیران سیاسی، نظامی و شبه‌دولتی را یکی از عوامل ناکامی صنعت فوتبال در درآمدزایی پایدار دانست. رضایی صوفی (۲۰۱۷، ۶۵) معتقدند که سیاستون از صنعت ورزش بهره‌بردار سیاسی می‌کنند. آلونسو (۲۰۱۷، ۷۲۱) بر نقش عوامل مدیریتی در توسعه صنعت ورزش تأکید دارد. رامون (۲۰۱۷، ۲۰۷) مدیران خلاق و کارآفرین را موتور توسعه صنعت ورزش ذکر کرده است.

گنز (۲۰۱۸، ۹۴۴) بر آموزش بیشتر پیاده‌سازی به جای تدوین تأکید دارند. رحیم‌نیا (۲۰۰۹، ۱۲) نیز سیستم‌های آموزش موجود را ناکارآمد می‌داند. مهدی‌زاده (۲۰۱۴، ۱۴۸) برپایی همایش‌ها و کارگاه‌های آموزشی را یکی از راه‌های توسعه انسانی عنوان می‌کند. جونز (۲۰۱۷، ۳۹۰) توسعه منابع انسانی را برای ورزش حرفه‌ای لازم می‌داند. لازا (۲۰۱۸، ۲۱۲) بر نقش منابع انسانی کارآمد و کارکنان دانشی در پیاده‌سازی برنامه‌های راهبردی تأکید کردند. براون (۲۰۱۸، ۴۲۳) کارآموزی را رایج‌ترین و مهم‌ترین بخش آموزش ذکر می‌کند.

کوالتر (۲۰۰۸، ۷۲) اصلاح فرهنگ را از عوامل مهم و مؤثر در موفقیت باشگاه‌های ورزشی ذکر می‌کند. امینی آلاشتی (۲۰۱۷، ۳۲) و ضعف فرهنگ برنامه‌محوری را مانع اجرایی شدن برنامه‌های راهبردی ذکر می‌کند. اسوالد اشپنگر (۲۰۱۰، ۲۹۰) بر این باور است که تمدن نقطه

طراحی مکانیزم‌های

مدیریتی (P<sub>5</sub>)

Design of Management Mechanisms

شرایط مداخله‌گر

Intervening Conditions

مکانیزم‌های آموزش و

یادگیری (P<sub>6</sub>)

Teaching and Learning Mechanisms

مکانیزم‌های اصلاح فرهنگ

(P<sub>7</sub>)



<p>پایان تکامل فرهنگ است. شعبانی (۲۰۱۷، ۱۲) ضعف فرهنگی در ورزش قهرمانی را یکی از ضعف‌های مهم توسعه ورزش قهرمانی می‌داند. حسنقلی‌پور (۲۰۱۰، ۱۴۶) موانع فرهنگی را یکی از موانع تجاری‌سازی اکثر صنایع ایران عنوان می‌کند. مشبکی اصفهانی (۲۰۱۳، ۱۳) صنعت فوتبال را هویت‌ساز معرفی کرد و بر نقش فرهنگی آن تأکید کرد. لارا (۲۰۱۸، ۲۱۳) توجه بیشتر به مشارکت ذی‌نفعان و ایجاد فضای رقابتی را برای پیاده‌سازی ضروری می‌داند. بیک‌زاد (۲۰۱۴، ۲۵۴) بر ارزیابی عوامل محیط داخلی و بیرونی و شفاف‌سازی وظایف قبل از برنامه‌ریزی راهبردی و اجرا تأکید کرده. رضایی و صالحی‌پور (۲۰۱۸، ۳۲۲) تقویت حوزه دیپلماسی ورزشی و روابط بین‌الملل در نهادها و فدراسیون‌های جهانی و قاره‌ای را برای توسعه صنعت ورزش کشور لازم می‌دانند. امینی آلاشتی (۲۰۱۷، ۱۶) بر توجه به همسوسازی عناصر سازمانی، تناسب با عوامل محیطی و استراتژی‌های فرادستی تأکید دارد. وسلینا (۲۰۱۰، ۴۳۰) عنوان کرد که در صنعت ورزش بلغارستان قوانین دولتی تعیین‌کننده همه مسائل صنعت ورزش است. وانگ و همکاران (۲۰۱۸، ۹) عنوان کردند که نگرش و رفتار رقابتی کارکنان می‌تواند توسط شخصیت آن‌ها پیش‌بینی شود. علاوه‌براین، عملکرد شغلی کارکنان متأثر از نگرش و رفتار رقابتی آن‌هاست و این تأثیر می‌تواند با فضای سازمانی تعدیل شود.</p>	<p>Culture Reform Mechanisms</p> <p>فضای سازمانی (P<sub>8</sub>) Organizational Space</p>
<p>بیک‌زاد (۲۰۱۴، ۲۵۴) بر ارزیابی عوامل محیط داخلی و بیرونی و شفاف‌سازی وظایف قبل از برنامه‌ریزی راهبردی و اجرا تأکید کرد. امینی آلاشتی (۲۰۱۷، ۱۶) بر توجه به همسوسازی عناصر سازمانی، تناسب با عوامل محیطی و استراتژی‌های فرادستی تأکید کرد.</p>	<p>عوامل بیرونی (P<sub>9</sub>) External Factors</p>
<p>نتایج پژوهش ناریان (۲۰۱۶) نشان داد که در شهر بمبئی ورزش کریکت بر بازده سهام تأثیر مستقیم دارد که البته بیشتر به مسائل روان‌شناسی برمی‌گردد. نتایج پژوهش شهریار و همکاران (۲۰۱۷، ۲۰۵) نشان داد که وجود هوش رقابتی بین مدیران ورزشی بر انعطاف‌پذیری سازمان‌های ورزشی مؤثر است. یافته‌های پژوهش کیفی پورفرهمند و همکاران (۲۰۱۹، ۳۳) حاکی از تأثیر عوامل جمعیت‌شناختی (میزان تحصیلات، سن، وضعیت تأهل، پایگاه اجتماعی، پیشینه ورزشی و نگرش اجتماعی) بر بروز رفتارهای انحرافی و ستیزه‌های افراطی بازیکنان لیگ برتر فوتبال ایران بود. کاوئی و همکاران (۲۰۲۱، ۹۵) معتقدند که در حوزه مدیریت تعارض توجه به زمینه‌های اجتماعی، فرهنگی (مانند هنجارهای نقش، جنسیت، سیاست‌های سازمانی، ارزش‌های فرهنگی) و ثبات اقتصادی ضروری است. وانگ و همکاران (۲۰۱۸) ذکر کردند که نگرش و رفتار رقابتی کارکنان می‌تواند توسط شخصیت آن‌ها پیش‌بینی شود.</p>	<p>بستر حاکم Context</p> <p>عوامل جمعیت‌شناختی (P<sub>10</sub>) Demographic Factors</p>



امام علی (ع) در دوران زعامت خود بر پاسخگویی و نظارت تأکید داشتند. نیکوکار (۲۰۱۰، ۲۷۵) در زمینه توسعه سیستم‌های کنترل به مسئولیت‌های پاسخگویی در سطح سازمان‌ها اشاره کرده است. براون (۲۰۱۸، ۹) عقیده دارد که نظارت و کنترل باعث تقویت تفکر رقابتی و افزایش بهره‌وری می‌شود. کراسیون (۲۰۱۸، ۱۸۰) عنوان می‌کند که کنترل استراتژیک باعث بهبود اجرای استراتژی‌ها و افزایش عملکرد سازمانی می‌شود. الیگانی (۲۰۱۱، ۱۴) معتقد است که توسعه ورزش به توسعه اقتصادی و فرهنگی بستگی دارد. نتایج پژوهش هونگ (۲۰۱۱، ۸۶۶) نشان داد که المپیک پکن به ارتقای توسعه اقتصادی کشور چین کمکی شایان کرده است. لانگ (۲۰۱۵، ۸۹) ذکر کرد بین استراتژی‌های مدیریت تعارض (مذاکره جمعی، سازش و تطبیق) و عملکرد سازمانی همبستگی مثبت معناداری وجود دارد. همچنین دیگر نتایج این پژوهش نشان داد استراتژی‌های مدیریت تعارض غیرمتحدانه (رقابت، سلطه و اجتناب) اثر تعیین‌کننده منفی بر عملکرد سازمانی دارند.

پیامدهای فردی و سازمانی

(P<sub>1i</sub>)Individual and  
Organizational  
Consequencesپیامدها  
Consequences

به‌طور کلی، در زمینه طراحی مدل پیشایندها و پیامدهای رقیب‌ستیزی افراطی در بین مدیران ورزشی و غیرورزشی ایران هیچ‌گونه پژوهشی یافت نشد. مهم‌تر اینکه در این پژوهش بررسی عوامل مؤثر بر رقیب‌ستیزی افراطی با رویکرد گراند تئوری می‌تواند علاوه بر کمک به پیدا کردن مسئله محوری، شناختی عمیق از شرایط موجود را فراهم کند؛ یعنی ایجاد چیدمان از شرایط علی، شرایط زمینه‌ای و مداخله‌گر، کنش‌ها و تعاملات (راهبردها) و پیامدها حول طبقه محوری، در ایجاد شناخت کامل و همه‌جانبه از مسئله موجود، به حل آن کمک خواهد کرد. این پژوهش با رویکرد آسیب‌شناسانه و اکتشافی و براساس شرایط زمینه‌ای موجود، از طریق مصاحبه و تجزیه و تحلیل مطالعات کتابخانه‌ای به بررسی پدیده رقیب‌ستیزی افراطی در بین مدیران ورزشی پرداخته است. پس از شناسایی مسئله و مقوله محوری (رقیب‌ستیزی افراطی مدیران ورزشی)، شرایط علی (انحصار و قدرت‌طلبی)، شرایط مداخله‌گر (عوامل مؤثر مدیریتی، مکانیزم‌های آموزش و یادگیری و مکانیزم‌های اصلاح فرهنگ)، بستر حاکم (فضای سازمانی، عوامل بیرونی و ویژگی‌های جمعیت‌شناختی)، کنش‌ها و تعاملات (اصلاحات ساختاری و فرایندی و مدیریت اثربخش و کارآمد) و پیامدها (پیامدهای فردی و سازمانی)، آن‌ها را در یک مدل پارادایمی تصویر بررسی کرده است. بدون شک، ارائه راهکارهای مبتنی بر این مدل عملیاتی و کاربردی خواهد بود. انحصار، مادی‌گرایی و قدرت‌طلبی می‌تواند باعث ایجاد و تشدید رقیب‌ستیزی افراطی در بین مدیران ورزشی کشور شود. این مدیران همه‌چیز را برای خود می‌خواهند؛ به همین



دلیل زبردستان خود را زیر فشار قرار می‌دهند و انگیزش آن‌ها را می‌کاهند؛ در نتیجه باعث نزول اثربخشی سازمانی می‌شوند. در جوامعی که انتصاب مدیر براساس شایستگی نباشد و بدون طی کردن مراحل اولیه و ضوابط مرتبط و صرفاً به دلیل روابط سیاسی و غیرسیاسی باشد، شاهد رقیب‌ستیزی و تخریب غیراخلاقی افراد نخبه (نخبه‌ستیزی)، ریاکاری و چاپلوسی و مالکیت مدیران سیاسی کم‌دانش و بازنشسته بر ورزش کشور خواهیم بود. مدیران رقیب‌ستیز افرادی هستند که به وسیله رانت و چاپلوسی و تملق به این مقام رسیده‌اند و اغلب این مدیران قانون‌گریز و ناعادل هستند و در سازمان با بهره‌بردن از حامیان تباری کننده و جریان‌ات سیاسی در جهت تخریب رقیبان خود و ایجاد چالش‌های گوناگون غیرانسانی برای آن‌ها اقدام می‌کنند. این مدیران به دلیل مشکلات روان‌شناختی و برخوردار نبودن از اصالت خانوادگی، سعی می‌کنند با کنار گذاشتن رقبای خود و خانواده، شایستگی و امتیاز کسب کنند و به دلیل ضعف رفتاری و شخصیت اجتماعی و خانوادگی متزلزل، سازگاری کم با همکاران اداری خود دارند و با همه مدیران پیرامونی خود دچار تنش می‌شوند. عوامل مدیریتی، آموزش و یادگیری و اصلاح فرهنگ نیز به نوبه خود سهم مهمی در رقیب‌ستیزی افراطی مدیران ورزشی کشور دارند و نقش مداخله‌گر خود را به نحوی مؤثر ایفا می‌کنند. وقتی مدیری بدون رعایت شرایط احراز شغلی و صرفاً به دلیل روابط سیاسی با مقامات ذی‌صلاح مدیر می‌شود، به علت نداشتن تخصص و دانش کافی، فعالیت سیستم اداری سازمان‌ها را مختل می‌کند؛ در نتیجه بهره‌وری را به پایین‌ترین نقطه ممکن تنزل می‌دهد. این قبیل مدیران محافظه‌کار هستند و به علت نداشتن معلومات اداری و ترس از زبردستانی که سابقه کاری، دانش و آگاهی بیشتری دارند، سعی می‌کنند تمام امورات را به صورت محرمانه و بدون مشورت با متخصصان انجام دهند؛ در نتیجه این سیاست بزرگ‌ترین ضربه را به سیستم اداری و آن سازمان وارد می‌کند. فضای سازمانی، عوامل بیرونی و ویژگی‌های جمعیت‌شناختی از دیگر عوامل زمینه‌ساز شکل‌گیری فضای رقیب‌ستیزی افراطی در یک سازمان هستند. برای افراد درون سازمان، جو و فضای سازمانی به صورت مجموعه‌ای از ویژگی‌ها و انتظارات است که الگوهای کلی فعالیت‌های سازمانی را توصیف می‌کند (سلیمانی، ۲۰۱۵، ۸۲). در محیطی که جو آرام، نوآورانه و بدون ستیز و تعارض مخرب است، به نظرها و ایده‌های کارکنان بها داده می‌شود و کارکنان با اعتماد به نفس بیشتری ایده‌های خود را ارائه و پیگیری می‌کنند، اما سازمانی که جو





متشنجی را تجربه می‌کند، کارکنان از ارائه راهکارهای خود واهمه دارند و در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت نمی‌کنند؛ در نتیجه سازمان به صورت تک‌بعدی اداره می‌شود و در مسیر فروپاشی پیش خواهد رفت. ستیزها، کشمکش‌ها و استرس‌ها دربرگیرنده عوامل متعدد سازمانی هستند که توسط همه کارکنان درون سازمان تجربه می‌شوند و شامل صداقت و اعتماد، مشاجره‌ها، روحیات، انعام و پاداش‌ها، مقبولیت رهبری و میزان وجه‌المصالحه قرارداد دیگران می‌شود (رضایی، ۲۰۱۸، ۴۴). اصلاحات ساختاری و فرایندی صنعت ورزش (ماده‌های ۱۱۷ و ۱۷۰) نیز می‌تواند در کاهش رقیب‌ستیزی مدیران ورزشی کشور مؤثر واقع شود. داشتن مدلی برای کار و فعالیت در حوزه ورزش اهمیت زیادی دارد. مدلی که در آن فرایندهای امور داخلی سازمان‌های ورزشی را سامان می‌دهد، از تشکیل اتحادیه‌های قوی و فعال صنفی حمایت می‌کند، قوانین سنتی و دست‌وپاگیر را با ایجاد ساختاری منعطف، پویا و چابک منسوخ می‌کند، نظام بودجه‌ریزی را اصلاح می‌کند و متولی نظامی مسئله‌محور است و با خصوصی‌سازی صنعت ورزش کشور مطابق ماده‌های ۱۱۷، ۱۳۵، ۱۳۶ و ۱۴۵ به بوروکراسی عریض و طویل سازمان‌های ورزشی پایان می‌دهد. رقیب‌ستیزی افراطی مدیران پیامدهای ناخوشایندی را در سطوح فردی و سازمانی در پی خواهد داشت. افزایش ریاکاری و تملق و کاهش رضایتمندی، ایجاد رقابت ناسالم و تقویت تعارض‌های مخرب، انتصاب مدیران، معاونان و رؤسای ستادی سیستم اداری براساس اصل رابطه‌گرایی، دست‌نیافتن به جامعه‌ای برخوردار از سلامت (بند چهارم چشم‌انداز)، توزیع ناعادلانه منابع (بند الف، ماده ۱۱۷)، استقرار ساختار رقابتی نابرابر در عرصه مدیریت ورزشی کشور، عملکرد ضعیف سازمان‌های ورزشی، ترویج ستیزه‌جویی فردی و سازمانی و در نتیجه هدر رفتن منابع سازمانی، مسمومیت فضای کاری و کاهش بهره‌وری و کاهش انگیزه و تقویت عزم و اقتدار ملی (بندهای ۴ و ۲۰ سیاست‌های کلی) از مهم‌ترین پیامدهای رقیب‌ستیزی افراطی‌اند.

انجام‌دادن هر پژوهشی با موانع و محدودیت‌هایی همراه است. این پژوهش نیز از این قاعده مستثنا نبوده است. مهم‌ترین محدودیت‌های این پژوهش شامل هم‌زمانی با شیوع بیماری کوید-۱۹ بود که جمع‌آوری داده‌ها و اجرای مصاحبه‌ها را سخت کرده بود؛ از این رو تعدادی از مصاحبه‌ها به صورت مجازی و تلفنی انجام شد؛ در نتیجه ممکن است برخی از افراد از ارائه پاسخ واقعی خودداری کرده باشند و پاسخ غیرواقعی داده باشند. دیگر محدودیت‌ها، محدود شدن نظرها و عقاید پژوهشگر به دلیل



قالب مدل پارادایم موجود در روش استراوس و کوربین، جدیدبودن موضوع رقیب‌ستیزی افراطی مدیران و در نتیجه دسترسی نداشتن به مبانی نظری کافی بود.

مهم‌ترین پیشنهادهای کاربردی برخاسته از پژوهش شامل تدوین و استقرار مدل بومی نظام جانشین‌پروری در سازمان‌های ورزشی برای جلوگیری از انتصاب‌های سیاسی و جابه‌جایی‌های غیرقانونی مدیران ورزشی کشور، سیاست‌زدایی صنعت ورزش و پایان‌دادن به مالکیت مدیران سیاسی، کم‌دانش و بازنشسته بر صنعت ورزش کشور، تعیین شاخص‌های انتخاب مدیران و نظام‌مند کردن مدیریت ورزش کشور، آموزش و ارتقای مهارت‌های مدیریتی و تخصصی و بسترسازی حرفه‌ای، توجه و تأکید بیشتر به مدیریت تعارض در دوره‌های آموزشی و دروس مدیریتی، حاکمیت ارزش‌های دینی و تأکید بر اخلاق‌مداری، تشویق فرهنگ برنامه‌محوری و ایجاد حس تعلق به سازمان، تأکید بر فرهنگ کار تیمی، به‌جای تصمیم‌گیری‌های فردگرایانه، ایجاد هماهنگی و سینرژی بین مدیران صف و ستاد، تمرکززدایی نظام اداری و طراحی مکانیزم پرداخت‌های عادلانه، ایجاد هماهنگی بین سازمان‌های مختلف متولی ورزش کشور، اصلاحات ساختاری و فرایندی صنعت ورزش کشور، تشکیل اتحادیه‌های قوی و فعال صنفی، فقدان دکترین و مدل مطلوب نظارت و کنترل در صنعت ورزش کشور، ایجاد یک نهاد مستقل برای نظارت و کنترل و تشکیل کمیته‌های پیگیری در صنعت ورزش کشور، ایجاد نظام مسئله‌یابی و اصلاح نظام بودجه‌ریزی در صنعت ورزش کشور، خصوصی‌سازی صنعت ورزش (بند «ز» ماده‌های ۱۱۷، ۱۳۵، ۱۳۶ و ۱۴۵)، مدیریت تعارض، تغییر و تحول و شایسته‌سالاری در انتخاب مدیران، مدیریت مشارکتی، سیستمی، علمی و فنی (تدوین مشارکتی)، توجه به مدیریت هیئت امنایی، کاهش حوزه فعالیت مستقیم دولت و افزایش سرمایه‌داری مردمی است.

## تشکر و قدردانی

از همه مدیران سازمان‌های ورزشی، اساتید و رؤسای فدراسیون‌ها و هیئت‌های ورزشی که در انجام‌دادن این پژوهش همکاری کردند، تشکر می‌نماییم.



## References

1. Ahmadi, M. M., Hendijani, R., & Alikhanzadeh, A. (2021). Investigating the relationship between managers rational/ experiential thinking styles and ability to conflict management with difficult personalities: An experimental design. *Organizational Behavior Studies Quarterly*, 10(1), 29-72. (in Persian).
2. Ahmadian, N. (2021). Designing a model for the antecedents and consequences of extreme rivalry among the country sport managers (Unpublished master's thesis). University of Ilam, Ilam. (in Persian).
3. Ames, D. R., Rose, P., & Cameron, P. A. (2006). The NPI16 as a short measure of narcissism. *Journal of Research in Personality*, 40, 440-450.
4. Armstrong, J. S., & Collopy, F. (1996). Competitor orientation: Effects of objectives and information on managerial decisions and profitability. *Journal of Marketing Research*, 33(2), 188-199.
5. Bejani, A., Shahlaee, J., Keshkar, S., & Ghafouri, F. (2019). Formulating model of sport organization's managers competencies: Grounded theory. *Sport Management Studies*, 11(54), 109-128. (in Persian).
6. Besharati Moghadam, M., Mallaei, M., & Ramezaninejad, R. (2020). The effect of organizational structure on the integration of the organization (Case study of Islamic Republic of Iran's Ministry of Sport and Youth). *Organizational Behavior Management in Sport Studies*, 7(26), 69-81. (in Persian).
7. Budaghi Khajeh Nobar, H., Eskandari, K., & Rostamzadeh, R. (2016). The relationship between managers' competitive intelligence and modernization of small industries. *Productivity Management*, 10(2), 81-106. (in Persian).
8. Crawford, A., Weber, M., & Lee (Jay), J. (2020). Using a grounded theory approach to understand the process of teaching soft skills on the job so to apply it in the hospitality classroom . *Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education* 26, 100239.
9. Danaeifard, H., & Eslami, A., (2010). Application of grounded theory in practice: Constructing of organizational indifference. Tehran: Publications of Imam Sadiq University. (in Persian) .
10. Duffy, M. K., Scott, K. L., Shaw, J. D., Tepper, B. J., & Aquino, K. (2012). A social context model of envy and social undermining. *Academy of Management Journal*, 55(3), 643-666 .
11. Fletcher, T. D., Major, D. A., & Davis, D. (2008). The interactive relationship of competitive climate and trait competitiveness with workplace attitudes, stress, and performance. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 29(7), 899-921.
12. Garcia, S. M., Tor, A., & Schiff, T. M. (2013). The psychology of competition: A social comparison perspective. *Perspectives on Psychological Science*, 8(6), 634-650.
13. Gonz´alez-Serrano, M., Moreno, F., & Herv´as, J. (2021). Sport management education through an entrepreneurial perspective: Analysing its impact on Spanish



- sports science students. *The International Journal of Management Education*, 19, 100271 .
14. Graf, L., König, A., Enders, A., & Hungenberg, H. (2012). Debiasing competitive irrationality: How managers can be prevented from trading off absolute for relative profit. *European Management Journal*, 30(4): 386-403.
  15. haji Molla Mirzayi, H., Sadegh Poorsaeid Esfahani, M., & Fazelzadeh, R. (2016). Establishment a relation between successful fulfillments of strategic planning systems and internal reward of human resource. *Journal of Research in Human Resource Management*, 8(1), 131-152. (in Persian).
  16. Karami, E., & Pourhassan, R. (2016). Explaining the relationship between conflict management, organizational climate and job performance (Case study: Shiraz Water and Wastewater Company). *International Journal of Humanities and Cultural Studies (IJHCS)*, 1(20), 1-15. ISSN 2356-5926, 264-278.
  17. Kavei, M., Hassanpour, A., Jafarinya, S., & Vakili, Y. (2021). Work family interface: Knowledge mapping for conflict, enrichment and balance approaches. *Organizational Behavior Studies Quarterly*, 10(1), 73-102.
  18. Longe, O. (2015). Impact of workplace conflict management on organizational performance: A case of Nigerian manufacturing firm. *Journal of Management and Strategy*, 6(2), 83-92 .
  19. Malhotra, D. (2010). The desire to win: The effects of competitive arousal on motivation and behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 11(2), 139-146 .
  20. Naderian Jahromi, M. (2010). Foundations of sociology in sport. Tehran: Bamdad-e-Book Publications. (in Persian).
  21. Nadin, R. )2012(. *Cauces of Conflict within Organizations*. *International Journal of Conflict Management*. 16(2).110-119.
  22. Nasirzade, A., & Rezaei, S. (2018). environmental analysis of assignment Iranian football clubs (Case study: Esteghlal and Persepolis clubs). *Applied Research in Sport Management*, 7(1), 105- 115. (in Persian).
  23. Okoro, C. M. (2018). Competitiveness among employees in the workplace the influence of conflict handling styles and organisational types. *IOSR Journal Humanities and Social Science (IOSR-JHSS)*, 23(6), 82-89 .
  24. Pathak, M. )2010(. *Managing organizational conflict*. New Delhi: The Institute of Chartered Accountants of India.
  25. Poorfarahmand, B., Khabiri, M., Sajjadi, S. N., & Jalali Farahani, M. (2019). Qualitative analysis of demographic factors affecting the incidence of deviant behaviors in Iranian football players. *Organizational Behavior Management in Sport Studies*, 6(21), 33-43.
  26. Poortvliet, P. M. (2012). Harming others' task-related efforts: The distinct competitive effects of ranking information on performance and mastery goal individuals. *Social Psychology*. 10(4), 88-103.



27. Pour Agha, B., Sharifkazemi, K., Sadeghi, M., & Mirghiasi, F. (2018). The relationship between emotional intelligence and managers' conflict management strategies in selected hospitals of Karaj. *Manage Strat Health Syst*, 3(2), 125-134.
28. Razavi, M., Mirdar, Sh., & Oshkoh Taheri, R. (2005). A study of conflict management styles and leadership of physical education managers in mazandaran province. *Applied Exercise Physiology Research Journal*, 2, 35-46. (in Persian).
29. Rees, C. R., Howell, F. M., & Miracle, A. W. (1990). Do high school sports build character? A quasi-experiment on a national sample. *The Social Science Journal*, 27(3): 303-315 .
30. Rezaei, Sh. (2017). *The economics of sport, leisure and tourism*. Ilam: Ilam University Publications. (in Persian).
31. Rezaei, Sh., & Salehipour, M. (2019). The analysis of effective factors in the development of Iran's sport industry: With grounded theory approach. *Journal of Human Resource Management in Sport*, 6(1), 303-328. (in Persian).
32. Rezaei, Sh. (2018). *Fundamentals of sports organizations management*. Ilam: Ilam University Publication. (in Persian).
33. Rezaei, Sh. (2018). Designing a revenue model for the football clubs in Iran: With grounded theory approach. *Applied Researches in Sport Management*, 6(3), 101-116. (in Persian)
34. Rezaei, Sh. (2021). Designing the privatization model in iran's sports industry. *Quarterly Journal of Sport Development and Management*, 9(4), 110-129. (in Persian).
35. Robbins, S. (2006). *Management of organizational behavior* (A. Parsaian., & S. M. Arabi, Trans) (5th ed.). Tehran: Institute for Business Studies and Research. (in Persian).
36. Saberi, A., Goodarzi, S., Javid, M., & Mombini, Y. (2020). The effect of political intelligence on choice of conflict management styles (A case study: Sports federations). *New Trends in Sport Management*, 7(27), 23-31. (in Persian).
37. Shahriary, B., Khodayari, A., & Zarei, A. (2018). Causal relationship of competitive advantage with conflict sources and the role of mediator of flexibility of human resources in the sport products industry. *Sport Management Studies*, 9(46), 193-212. (in Persian).
38. Shamiri, M., & Nazari, R. (2021). The modeling of mental skills on management skills and select management style's sport managers. *Sport Management Studies*, 13(2), 391-404. (in Persian).
39. Smiley, F. (2018). Leadership guide to conflict and conflict management. *Leadership in Healthcare and Public Health*, 8(4), 117-128.
40. Soleimani, M. (2015). Relationship between conflict management styles and the effectiveness of employees of sports and youth departments in Hamadan province. *New Approaches in Sports Management*, 3(9), 83-90. (in Persian).
41. Straus, A., & Corbin, J. (2008). *Basic of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory* (3rd ed.). London: SAGE.



42. Taher, M. A., & Gomes, K. (2018). Exploring the relationship between conflict management style and organizational performance: An empirical study in the organizations of Bangladesh. *Global Journal of Management And Business Research*, 1(2), 221-233.
43. Upadhyay, D. (2021). Consideration of future consequences and decision-making patterns as determinants of conflict management styles. *IIMB Management Review*, 33, 5-14.
44. Vahdani, M. (2011). The relationship between personality dimensions and job dissipation among employees of The general directorate of physical education in West Azerbaijan (Unpublished master's thesis). Urmia University, Urmia. (in Persian).
45. Wang, H., Wang, L., & Liu, C. (2018). Employee competitive attitude and competitive behavior promote job-crafting and performance: A two-component dynamic model. *Frontiers in Psychology*, 9(2223), 1-11. .
46. Zolektaf, V., Javaheri, M., Marandi, S. M., & Ghasemi, Gh. (2008). Psychosocial adjustment in female athletes in team and individual disciplines. *Applied Exercise Physiology Research Journal*, 4(8), 1-10. (in Persian).

#### استناد به مقاله

رضایی، شمس‌الدین؛ و احمدیان، نسیم. (۱۴۰۰). طراحی مدل پیشایندها و پیامدهای رقیب‌ستیزی افراطی در مدیران ورزشی کشور. *مطالعات مدیریت ورزشی*، ۱۳(۷۰)، ۷۹-۱۲۴. شناسه دیجیتال: 10.22089/SMRJ.2022.11344.3490

Rezaei, Sh., & Ahmadian, N. (2022). Designing a Model for the Antecedents and Consequences of Extreme Rivalry in the Country Sport Managers. *Sport Management Studies*, 13(70), 79-124. (in Persian). DOI: 10.22089/SMRJ.2022.11344.3490

