

Desirable Governance: Building a Model to Deal with the Apartheid Management Style in Professional Sports

Nadiya Zolfaghari¹, Rasool Nazari^{2✉}, Hossain Poursoltani Zarandi³

1. Department of Sport Management, Isfahan (Khorasgan) Branch, Islamic Azad University, Isfahan, Iran.
E-mail: nadia.zolfaghari1@gmail.com
2. Corresponding Author, Department of Sport Management, Isf.C., Islamic Azad University, Isfahan, Iran.
E-mail: r.nazari@khuisf.ac.ir
3. Department of Sport Management, Payame Noor University, Tehran, Iran.
E-mail: hpszarandi@gmail.com

Article Info

Article type:

Research Article

Article history:

Received:

22 November 2023

Received in revised form:

9 July 2024

Accepted:

16 June 2022

Published online:

22 December 2025

Keywords:

Apartheid
Constructivism,
Dealing with discrimination
Governance,
Professional sport ,

ABSTRACT

Introduction: problems and challenges related to racial and social discrimination in the sports industry may be known as an example of "apartheid management style" in professional sports in Iran. Management approaches that can enhance discrimination and increase diversity. Therefore, the current research, with the aim of good governance in professional sports, tried to provide a model to deal with the apartheid management style in professional sports clubs of Iran.

Methods: This research was conducted based on qualitative research approach. To conduct this qualitative study, the foundation data theory strategy and Charms constructivist approach were used. Data were collected using semi-standard or semi-structured in-depth interviews. The participants in this research were 21 CEOs of professional clubs (current and former) and experts and key people in the three fields of sociology, political science, and sports management experts.

Results: After about 370 sentences implemented from the interviews, after removing duplicate and unrelated items, 247 primary concepts and categories were identified and marked by the researchers in the primary coding; Then, in focused coding, 58 codes were obtained and finally presented in 13 central codes.

Conclusion: The current model is based on the perspectives of good governance obtained and the three axes of equality discourse, human rights-based approach and the elimination of discrimination, and designs a comprehensive management style to deal with apartheid in professional sports in Iran. This comprehensive management style will lead to the formation of independent and new committees.

Cite this article: Zolfaghari, N. Nazari, R. & Poursoltani Zarandi, H. (2025). Desirable governance: building a model to deal with the apartheid management style in professional sports. *Sport Management Journal*, 17(4), 25-45.

DOI:<http://doi.org/10.22059/JSM.2024.368518.3228>



Journal of Sport Management by [University of Tehran Press](http://www.ut.ac.ir) is licensed under [CC BY-NC 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)
| web site: <https://jsm.ut.ac.ir/> | Email: jsm@ut.ac.ir.

© The Author(s).

Publisher: University of Tehran Press.

Extended Abstract

Introduction

In the field of professional sports, Iran is one of the countries that has relatively good success in this field. However, there are still problems and challenges related to racial and social discrimination in this industry. These challenges may be known as an example of "apartheid management style" in Iranian professional sports. Management approaches that can enhance discrimination and increase diversity. From this, the present research entitled "Presenting a model to deal with the apartheid management style in Iran's professional sports clubs" studies and presents a model of management styles that can strengthen racial and social discrimination in Iran's professional sports environment. This research tried to provide a developed model to deal with discrimination and increase diversity in the management of professional sports in Iran.

Methods

This research was conducted based on qualitative research approach. To carry out this qualitative study, the foundational data theory strategy and the constructionist approach of Charms were used. Data were collected using semi-standard or semi-structured in-depth interviews. The participants in this research were 21 CEOs of professional clubs (current and former) and experts and key people in the three fields of sociology, political science, and sports management experts. In order to conduct in-depth interviews, targeted sampling and snowball sampling techniques were used for sampling and the interviews continued until theoretical saturation. In this research, the constructivist process and four overlapping processes of initial coding, centralized coding, axial coding and theoretical coding were used for data analysis.

Results

After about 370 sentences implemented from the interviews, after removing duplicate and unrelated items, 247 primary concepts and categories were identified and labeled by the researchers in the initial coding; Then, in the centralized coding, 58 codes were obtained and finally, in 13 core codes, the main categories of professional sports, discrimination investigation, promotion of diversity, anti-discrimination education, good governance, new world order, social policy, comprehensive management style, solving the problem of discrimination, independent committees, equality discourse, human rights-based approach and specific development program were presented.

Conclusion

After analyzing the categories related to the management style of dealing with apartheid in Iranian sports, the final model of the research was presented in such a way that the many stakeholders of Iranian professional sports such as athletes, managers and coaches, teams, media, fans and supporters are willing to. They are divided into two groups of men and women in terms of gender and have different internal and external environments. Based on anti-discrimination training, they can examine different discriminations and promote diversity. In the continuation of the current model, it is acknowledged that after training and awareness, based on the two factors of the new world order and social policy, a good governance can be presented in order to deal with discrimination and apartheid in sports. After this, the current model continues its work and based on the perspectives of good governance obtained and the three axes of the equality discourse, the approach based on human rights and the dissolution of the discrimination issue, a comprehensive management style is designed to deal with apartheid in professional sports in Iran. to do; This comprehensive management style will lead to the formation of independent and new committees. Finally, the current model has the ability to provide a specific development program separately for all the key stakeholders of Iran's professional sports, based on all the main axes mentioned.

Ethical Considerations

Compliance with ethical guidelines:

Authors must undertake that they have followed all ethical guidelines.

Funding:

It has not been financially supported by any particular person or organization.

Authors' contribution:

The contribution of the authors in this report has been equal.

Conflict of interest:

According to the authors, there is no conflict of interest.

Acknowledgments:

We are grateful to all the participants in this research.



حکمرانی مطلوب: مدل بر ساخت مقابله با سبک مدیریت آپارتایدی در ورزش حرفه‌ای

نادیا ذوالفقاری^۱ ID، رسول نظری^۲ ID، حسین پورسلطانی زرنندی^۳ ID

۱. گروه مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران رایانامه: nadia.zolfaghari1@gmail.com
۲. نویسنده مسئول، گروه مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران. رایانامه: r.nazari@khuisf.ac.ir
۳. گروه مدیریت ورزشی دانشگاه پیام نور، تهران، ایران. رایانامه: hpszarandi@gmail.com

اطلاعات مقاله	چکیده
نوع مقاله: پژوهشی	مقدمه: مشکلات و چالش‌هایی مرتبط با تبعیض نژادی و اجتماعی در صنعت ورزش، ممکن است به عنوان نمونه‌ای از «سبک مدیریت آپارتایدی» در ورزش حرفه‌ای ایران شناخته شوند. رویکردهای مدیریتی که می‌توانند تبعیض را تقویت کنند و تفاوت‌پذیری را افزایش دهند. از این رو پژوهش حاضر با هدف حکمرانی خوب در ورزش حرفه‌ای، سعی در ارائه مدل مقابله با سبک مدیریت آپارتایدی در باشگاه‌های ورزش حرفه‌ای ایران را دارد.
تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۹/۰۱	روش پژوهش: این تحقیق، بر اساس رویکرد تحقیق کیفی اجرا شد. برای انجام این مطالعه کیفی از استراتژی نظریه داده‌بنیاد و رویکرد ساخت‌گرای چارمز استفاده شد. داده‌ها با استفاده از مصاحبه‌های عمیق نیمه‌استاندارد یا نیمه‌ساختاریافته جمع‌آوری شدند. مشارکت‌کنندگان در این تحقیق، ۲۱ نفر از مدیران عامل باشگاه‌های حرفه‌ای (فعلی و قبلی) و خبرنگاران و افراد کلیدی در سه حوزه جامعه‌شناسی، علوم سیاسی و صاحب‌نظران مدیریت ورزشی بودند.
تاریخ بازنگری: ۱۴۰۳/۳/۲۰	یافته‌ها: پس از حدود ۳۷۰ جمله پیاده‌سازی شده از مصاحبه‌ها، بعد از حذف موارد تکراری و غیرمرتبط، ۲۴۷ مفهوم اولیه و مقوله در کدگذاری اولیه توسط پژوهشگران شناسایی و نشانه‌گذاری شد؛ سپس در کدگذاری متمرکز شده، ۵۸ کد به‌دست آمد و در نهایت در ۱۳ کد محوری ارائه شد.
تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۱۱/۲۸	نتیجه‌گیری: مدل حاضر بر اساس منظرهای حکمرانی مطلوب کسب شده و سه محور گفتمان برابری، رویکرد مبتنی بر حقوق بشر و انحلال مسئله تبعیض، یک سبک مدیریت جامع برای مقابله با آپارتاید در ورزش حرفه‌ای ایران، طراحی می‌کند. این سبک جامع مدیریتی، منجر به تشکیل کمیته‌های مستقل و جدیدی خواهد شد.
تاریخ انتشار: ۱۴۰۴/۱۰/۰۱	

کلیدواژه‌ها:
آپارتاید،
برساخت‌گرایی،
حکمرانی،
مقابله با تبعیض
ورزش حرفه‌ای،

استناد: ذوالفقاری، نادیا؛ نظری، رسول؛ و پورسلطانی زرنندی، حسین (۱۴۰۴). حکمرانی مطلوب: مدل بر ساخت مقابله با سبک مدیریت آپارتایدی در ورزش حرفه‌ای. نشریه مدیریت ورزشی، ۱۷(۴)، ۲۵-۴۵.

DOI: <http://doi.org/10.22059/JSM.2024.368518.3228>

این نشریه علمی رایگان است و حق مالکیت فکری خود را بر اساس لایسنس کپی‌رایت کامنز (CC BY-NC 4.0) به نویسندگان واگذار کرده است. آدرس نشریه: <https://jrm.ut.ac.ir/> | ایمیل: jrm@ut.ac.ir



ناشر: انتشارات دانشگاه تهران. © نویسندگان.

مقدمه

حکمرانی روشی است که قوانین، هنجارها و اقدامات ساختاریافته، پایدار می‌شوند (لین و ژانگ؛ ۲۰۲۳)، تنظیم می‌شوند و پاسخگو می‌شوند (برود رودولف و همکاران، ۲۰۲۰). به این ترتیب، حکمرانی ممکن است اشکال مختلفی داشته باشد که با انگیزه‌های مختلف و با نتایج بسیار متفاوت هدایت می‌شود (شاه و سیائو؛ ۲۰۲۲). گریسینوو و وود^۴ (۲۰۲۲) معتقدند که حکمرانی فرایند تعاملات از طریق قوانین، هنجارها، قدرت یا زبان یک جامعه سازمان‌یافته روی یک سیستم اجتماعی (خانواده، قبیله، سازمان رسمی یا غیررسمی، یک قلمرو یا در سراسر قلمروها) است. این کار توسط دولت یک ایالت، یک بازار یا یک شبکه انجام می‌شود. دانسو و کامیر^۵ (۲۰۲۳) حکمرانی را نحوه مدیریت سازمان‌ها یا کشورها در بالاترین سطح و سیستم‌های انجام این کار با هدف ارتقا و حفظ بالاترین استانداردهای مدیریت و رهبری می‌داند.

واژه حکمرانی، واژه جدیدی است که به جای واژه قدیمی «دولت» در یک معنا و مفهوم به کار می‌رود. حکمرانی فرایند قاعده‌گذاری، اجرای قواعد، بررسی، نظارت و کاربست بازخوردها با اعمال قدرت مشروع و به منظور دستیابی به هدف مشترکی برای همه کنشگران و ذی‌نفعان در چارچوب ارزش‌ها و هنجارها در محیط یک سازمان یا یک کشور است. بر اساس این تعریف، تنظیم قوانین و فرایندهایی که بر سبک سیاست‌گذاری و نحوه نقش‌آفرینی کنشگران و ذی‌نفعان در فرایند سیاست‌گذاری و اعمال قدرت تأثیر می‌گذارد، بخشی از وظایف حکمرانی است. موفقیت حکمرانی به‌طور معمول با مشخصه‌هایی از جمله دستیابی به ارزش‌ها، رضایت‌مندی، عدالت‌گستری، مهار فساد، مشارکت، مسئولیت‌پذیری، اثربخشی، یکپارچگی و امثال آن سنجیده می‌شود. در این زمینه بانک جهانی، حکمرانی را به صورت ذیل تعریف می‌کند: «روشی که بر اساس آن قدرت بر مدیریت اقتصادی یک کشور و منابع اجتماعی آن برای رسیدن به توسعه اعمال می‌شود». بنابراین حکمرانی مطلوب، مفهومی است که اخیراً وارد ادبیات توسعه اقتصادی شده است و باور بر این است که جدا از اندازه دولت، توانایی دولت در انجام وظایف محوله نقش مهمی در توسعه و پیشرفت اقتصاد دارد (صادقیان و همکاران، ۲۰۲۱). بنابراین می‌توان ادعان کرد که دولت‌ها می‌توانند با تقویت نهادها، توانمندی خود را بهبود بخشند و حکمرانی مطلوب را در دستور کار خود قرار دهند.

حکمرانی خوب سازوکارهایی را برای نظارت بر عملکرد و دستیابی به اهداف در سازمان‌ها فراهم می‌آورد (احمدی و همکاران، ۲۰۱۸). مفهوم حکمرانی مطلوب بر چگونگی رسیدن سازمان و اهداف آن سازمان، نوشتن قوانین و مقررات، فرایندهای تصمیم‌گیری سازمانی، تعیین ابزارهای بهینه‌سازی و نظارت بر عملکرد، و چگونگی نظارت و ارزیابی تلاش دارد. بر این مضمون، مدیریت ورزش نیز از جمله حوزه‌هایی است که به‌طور مستقیم از اعمال حکمرانی مطلوب تأثیر می‌پذیرد و از نظر عموم پذیرش شده است که ساختارهای حکمرانی، تأثیر شایان توجهی بر روی عملکرد سازمان‌های ورزشی دارد (مهرابی و همکاران، ۲۰۱۹).

حکمرانی مطلوب در ورزش از زمره ابزارهایی است که به‌طور قطع در مبارزه با تبعیض نژادی کارساز است؛ به‌نحوی که از این طریق فساد و رشوه در تمامی اشکال آن قابل کنترل می‌شود و شفافیت و پاسخگویی را در تمامی سطوح ورزش میسر می‌سازد (جبریت، ۲۰۱۵). همچنین ایجاد امنیت در ورزش به‌نحوی که از خشونت و اهانت در تمامی سطوح ورزش جلوگیری شود و از سوءاستفاده، استثمار، قاچاق و

1. Lin & Zhang

2. Brodie Rudolph

3. Shah & Xiao

4. Gritsenko & Wood

5. Dansou & Carrier

6. Geeraert

شبه‌جرم‌ها علیه اقلیت‌ها جلوگیری شود، می‌تواند در نهایت مقابله با تبعیض نژادی در ورزش را نیز ارتقا بخشد. به‌منظور پیشرفت و گسترش استعدادیابی در ورزش، مبارزه با مداخله در مسابقات ورزشی از طریق نظارت مؤثر بر گردش مالی در حوزه ورزش، جلوگیری از جرائم سازمان‌یافته‌ای که به تغییر نتایج مسابقات ورزش منتج می‌شود و ایجاد برابری در ورزش از طریق ارتقا و تضمین اجرای قوانین بدون تبعیض نسبت به تمامی گروه‌ها باید مدنظر دولت باشد. البته ایجاد برابری یادشده جز از طریق روش‌های حل اختلافات، اصلاح مقررات، ارتقای حقوق و شناسایی گروه‌های اقلیت امکان‌پذیر نخواهد بود. تبعیض نژادی یا نژادگرایی یکی از چالش‌های فراوری جوامع مختلف است که از دوران باستان تاکنون وجود داشته و مصداق عینی نقض حقوق بشر، تهدید علیه ارزش‌های بنیادین انسانی و ناقض حرمت و کرامت انسان است (احمدی و همکاران، ۲۰۱۸). بر این اساس شاید بتوان گفت که آپارتاید یکی از معضلات دنیای ورزش است و ورزش ایران نیز از این قاعده مستثنا نیست.

آپارتاید یا جدانژادی که واژه‌ای به زبان هلندی است، یکی از اشکال تبعیض نژادی را بیان می‌کند و در اصل عبارت است از سیاست تبعیضی که نژادپرستان جمهوری آفریقای جنوبی علیه اکثریت سیاه‌پوست بومی و بومیان آن کشور اعمال می‌کردند (میرشکاری، ۲۰۰۶). واژه آپارتاید از نظر لغوی به معنای مجزا و جدا نگه‌داشتن است و در اصطلاح به معنای نظامی از تبعیض نژادی، مذهبی و قومی و جداسازی اجتماعی است که اغلب توسط طیف اکثریت نسبت به گروه اقلیت اعمال می‌شود. چنین نظامی غالباً با جداسازی فیزیکی و سرزمینی نژاد و محروم ساختن برخی از نژادها از منافع و خدمات عمومی شناسایی می‌شود.

در ورزش نیز مسئله نژادپرستی همواره وجود داشته است و در پی آن ورزشکاران رنگین‌پوست هر از چند گاهی قربانی نگاه نژادپرستانه می‌شوند (اسپرندز و بلویس، ۲۰۲۲). از آنجا که ورزش راهی برای جبران برخی تبعیض‌هاست و حضور چشمگیر رنگین‌پوستان و اقشار کم‌برخوردار در ورزش‌های پول‌ساز، در سایه ایجاد محیطی که در آن نوع‌دوستی، دگرپذیری، برابری و عدالت برقرار است را رونق می‌بخشد، در برخی مواقع میدان ورزش خوددرگیر و زمینه‌ساز نژادگرایی می‌شود (لی و همکاران، ۲۰۲۰).

سال‌های متمادی است که تبعیض نژادی در اشکال مختلف به‌ویژه در شعارها و رفتارهای توهین‌آمیز، خصومت‌بار و تحقیرکننده در فضای ورزشگاه‌ها و در محتوای ورزش شبکه‌های پیام‌رسان رؤیت می‌شود. برای پیشگیری و مقابله با آن، سازمان‌ها و نهادهای بین‌المللی ورزش بخش‌های تخصصی را ایجاد و برنامه‌های راهبردی مطالعه شده‌ای را پیاده‌سازی می‌کنند. به‌عنوان مثال، یوفا، علیه نژادپرستی در اروپا در این زمینه فعالیت چشمگیر و اثرگذاری دارد (کلیلند و کاشمو، ۲۰۱۶). اقدامات متعددی نیز توسط گروه‌ها و ورزشکاران در محکوم کردن نژادپرستی انجام می‌گیرد. باید اذعان داشت که ریشه‌های اصلی این نگاه به خارج از سپهر ورزش برمی‌گردد. این چالش با انجام اصلاحات فرهنگی، اجرای برنامه‌های آموزشی مناسب و سیاستگذاری‌های اجتماعی در بلندمدت قابل کاهش است. غفلت از این گونه مسائل مهم و عدم اهتمام به اصل تخصص‌گرایی در حوزه فرهنگ و مسئولیت اجتماعی ورزش قصه‌ای تکراری است، لکن توجه به این موضوع امری ضروری و اجتناب‌ناپذیر است (آرنولد و وت، ۲۰۱۸).

از سوی دیگر، فقدان ساز و کارهای اساسی در دستگاه اخلاق ورزش ایران و معیارهای انتسابی نادرست در توزیع قدرت و امکانات در کنار نظام الیگارش و جایگاه‌های شبه‌موروثی در ورزش، میزان مطالبه‌گری و بهره‌مندی افراد از حقوق خود را بی‌اثر و تضعیف می‌سازد.

1. Spurdens & Bloyce

2. Li

3. Cleland & Cashmore

4. Arnold & Veth

این قبیل اقدامات در قسمت‌های مختلف ورزش وجود دارد، اما این اقدامات در رأس هرم ورزش ایران، یعنی ورزش حرفه‌ای، علاوه بر تشدید تبعیض‌ها در بدنه ورزش، اساساً در ساخت مرجعی مطمئن و معتمد در انتقال گفتمان برابری و تبعیض‌ستیزی در ورزش عقیم و ناتوان خواهد بود. شایان ذکر است که ورزش حرفه‌ای، نوعی تجارت ورزشی است که در آن بر جذب ورزشکاران بسیار ماهر تأکید می‌شود (هسینگ؛ ۲۰۱۹) و ویژگی اصلی آن، رونق‌زایی است (گوارتز و اسپینز؛ ۲۰۲۰؛ ریچاردسون و مک‌کنا؛ ۲۰۲۰). موضوع حرفه‌ای شدن ورزش موجب شده است که محبوبیت و مردمی شدن آن در سطح جوامع به شدت گسترش یابد، به‌طوری‌که طرفداران ورزش‌ها شروع به تبلیغ و نمایش ورزشکاران حرفه‌ای از طریق رادیو تلویزیون و اینترنت کرده‌اند و به‌نوعی بخشی از اقتصاد جوامع بشری با مقوله ورزش گره خورده است. در حال حاضر ورزش چه از بعد عملی و چه از بعد نظری در تولید و مصرف کالاها و خدمات ورزشی و توسعه اقتصادی جوامع مختلف نقش اساسی دارد (خراسانی طرقي و همکاران، ۲۰۱۸).

غفلت‌ها و بی‌توجهی‌های اشاره‌شده در ایجاد فضای ناامن ورزشگاه‌های کشور و آلوده به شعارهای تبعیض‌آلود و اهانت‌آمیز نقش پررنگی داشته که در اثر سوءمدیریت فرهنگی، عدم نگاه جامعه‌شناختی در کنار عواملی چون فقدان آموزش مناسب و بی‌هویتی تماشاگران، کرامت و شأنیت انسانی بارها در ورزشگاه‌ها لگدمال شده است. با توجه به تعریفی که کنوانسیون تبعیض نژادی از عبارت «تبعیض نژادی» ارائه داده و نیز مبتنی بر مفاد بند اول مقدمه این کنوانسیون می‌توان نتیجه گرفت تبعیض نژادی به معنای ممنوعیت چهار رفتار شامل تمایز، ممنوعیت، محدودیت و رجحان بر اساس وابستگی‌های نژادی، قومی، نسبی، ملیت، دین یا مذهب و زبان آنان و در راستای دسترسی به حقوق بشر و آزادی‌های اساسی افراد است.

اهمیت ورزش در پرورش نسل جوان به‌عنوان سرمایه انسانی هر کشور مورد توجه کشورهای صنعتی و ثروتمند بوده است و این کشورها در حوزه سرمایه‌گذاری اجتماعی و اقتصادی در ورزش پیشرو بوده‌اند. همین مسئله سبب موفقیت این کشورها در میادین ورزشی بین‌المللی شده است. با مشاهده پتانسیل ایران در ورزش مشخص می‌شود که هنوز چالش‌های مدیریتی گسترده‌ای در آن وجود دارد. حتی شاید بتوان گفت وجود مشکلات گسترده از جمله تبعیض جنسیتی، فسادهای مالی و اخلاقی گسترده در برخی فدراسیون‌ها و رشته‌های ورزشی، مشکلات عدیده مخصوصاً رانتهای خاص در ورزش، به‌خصوص رده‌های سنی و همچنین تبعیض‌های گسترده‌ای در ورزش ایران، به‌خصوص در بخش مدیریتی و سبک‌های مدیریتی در باشگاه‌های ورزش حرفه‌ای وجود دارد که در بعضی مواقع شاید بتوان جلوه‌هایی از مدیریت آپارتایدی را در آن مشاهده کرد. احتمالاً مشکلات ذکرشده، می‌تواند تعریف عملیاتی سبک آپارتاید در ورزش ایران باشند.

شواهد متعددی در ادبیات مدیریت ورزش وجود دارد که نشان می‌دهد سبک‌های مدیریتی مختلف، اهمیت بسزایی در وجهه یک کشور و همچنین تصمیم‌گیری‌ها در سطوح بالای ورزش، به‌خصوص ورزش حرفه‌ای دارند. برای مثال ططری و همکاران (۲۰۱۸) در بررسی نقش سبک‌های رهبری مدیران باشگاه‌های خصوصی ورزشی، مشخص کردند که یکی از سبک‌های رهبری به نام مشارکتی، دارای ضریب تأثیر شایان توجه و معنادار بر روی کارکنان باشگاه‌های ورزشی است. همچنین رضائی‌نژاد و حکیمی (۲۰۱۱) در بررسی سبک‌های مدیریت و رهبری ورزش، عنوان کردند که مدیریت و رهبری، کلید اساسی هر نوع پیشرفت فردی و گروهی محسوب می‌شود و مدیران، رهبران، مربیان ورزش و غیره فقط می‌توانند بانفوذ بر کارکنان، پیروان و اعضای تیم خود، عملکرد و بهره‌وری سازمان و تیم خود را افزایش دهند. نفوذ بر کارکنان، پیروان یا ایجاد تعهد، وفاداری و اطاعت در آنان نیز بدون استفاده از تکنیک‌های رفتاری و یا سبک‌های مدیریتی و رهبری

¹ Hsiung

² Gwartz & Spence

³ Richardson & McKenna

متناسب با ویژگی‌های فردی پیروان و محیط میسر نمی‌شود. همه کسانی که به‌عنوان مدیر، سرپرست، مربی، رئیس و غیره در سازمان‌های مختلف آموزشی، تولیدی، صنعتی، خدماتی، پژوهشی و ورزشی که فرد یا گروهی از افراد را تحت مدیریت و رهبری خود دارند، باید با سبک‌های مختلف مدیریت آشنا شوند. به‌نظر می‌رسد انتخاب سبک مناسب در مدیریت باشگاه‌های ورزش حرفه‌ای و یا مقابله با سبک‌های مدیریتی نهادینه‌شده نامتناسب، می‌تواند به رشد باشگاه‌های حرفه‌ای منجر شود. تمامی این دلایل و اهمیت سبک مدیریتی مناسب یا مقابله با سبک‌های مدیریتی نامتناسب، به‌خودی‌خود می‌توانند دلایلی برای پژوهش در این حیطه باشند.

در خصوص سبک مدیریت آپارتایدی در ورزش ایران، تاکنون گزارشی به ثبت نرسیده است؛ حتی در زمینه حکمرانی در ورزش، تحقیقات جامع و کاربردی زیادی وجود ندارد. در این زمینه می‌توان به تحقیقات غلامی و همکاران (۲۰۲۱) با هدف شناسایی عوامل مؤثر بر حکمرانی مطلوب در ساختار ورزش قهرمانی ایران؛ بحرینی و همکاران (۲۰۲۱) با هدف بررسی نقش ابعاد حکمرانی خوب در تبیین توسعه منابع انسانی ادارات ورزش و جوانان؛ الفتی (۲۰۲۲) با هدف تأثیر حکمرانی خوب بر سلامت سازمانی با نقش میانجی پاسخگویی در وزارت ورزش و جوانان ایران؛ محمدی رئوف (۲۰۲۰) با هدف بررسی وضعیت فعلی پژوهش‌های حوزه حکمرانی در ورزش ایران؛ جمشیدی و همکاران (۲۰۲۰) با هدف اثر حکمرانی سازمانی بر رفتار نوآورانه کارشناسان وزارت ورزش و جوانان ایران؛ رستمزاده و همکاران (۲۰۱۹) با هدف ارائه مدل حکمرانی خوب الکترونیک در وزارت ورزش و جوانان؛ عسکری گندمانی (۲۰۲۰) با هدف طراحی و اعتبارسنجی مدل حکمرانی خوب در فدراسیون دوومیدانی جمهوری اسلامی ایران و پژوهش مهربانی و نامور (۲۰۱۹) با هدف بررسی نقش هیأت مدیره باشگاه‌های فوتبال از منظر حکمرانی، اشاره کرد. هیچ‌کدام از این پژوهش‌ها و دیگر پژوهش‌ها در این زمینه، به بررسی حکمرانی و سبک‌های مدیریت در ورزش حرفه‌ای ایران، به‌خصوص مقابله با سبک‌های مدیریت آپارتایدی در ورزش ایران اشاره‌ای نکرده‌اند. با بررسی ادبیات مربوط به حکمرانی در ورزش و سبک مدیریت باشگاه‌های ورزش در تحقیقات گذشته، خلأ اساسی که در تحقیقات داخلی در حوزه مدیریت ورزش به چشم می‌خورد، نپرداختن به مدلی استاندارد برای مقابله با سبک مدیریت آپارتایدی در باشگاه‌های ورزش حرفه‌ای ایران است.

جنبه نوآوری و خلاقیت این پژوهش که در صورت انجام با پژوهش‌های موازی دیگر که در همین مبحث از آنها نام برده شد، این است که در این پژوهش بر اساس رویکرد ساخت‌گرا، به دوباره ساختن دانش در زمینه سبک‌های مدیریت ورزش حرفه‌ای یا مقابله با سبک‌های نامتناسب مدیریت ورزش حرفه‌ای پرداخته خواهد شد. در یک بازاندیشی خلاقانه می‌توان پژوهش حاضر را نسبت به پژوهش‌های قبلی، از آن حیث که قرار است در این راستا گام بردارد و به دوباره ساختن دانش منجر شود، بتوان نقطه عطفی در پژوهش‌های مربوط به مقابله با سبک آپارتایدی در ورزش دانست. احتمالاً رسیدن به نتایج کاملاً کاربردی در این زمینه دور از واقعیت نباشد.

احتمالاً نتایج احتمالی این پژوهش و مدلی که برای مقابله با سبک مدیریت آپارتایدی در باشگاه‌های ورزش حرفه‌ای ایران ارائه خواهد شد، از آن حیث که حاکمیت، دولت و مجلس توجه ویژه‌ای به ورزش، به‌ویژه مباحث اخلاقی و رفتاری دارند، می‌تواند مورد توجه سازمان‌های متولی ورزش حرفه‌ای مانند معاونت ورزش قهرمانی و حرفه‌ای وزارت ورزش، باشگاه‌های ورزش حرفه‌ای در ایران و شاید سازمان لیگ فدراسیون رشته‌های مختلف که با ورزش حرفه‌ای سروکار دارند، قرار گیرد.

با توجه به مطالب مذکور این‌طور برداشت می‌شود که نبود حکمرانی خوب در ورزش در کل دنیا و به‌خصوص ایران به‌خوبی احساس می‌شود که نتیجه آن وجود مشکلات گسترده از جمله تبعیض جنسیتی، فسادهای مالی و اخلاقی گسترده در برخی فدراسیون‌ها و رشته‌های ورزشی، مشکلات عدیده به‌خصوص رانت‌های خاص در ورزش رده‌های سنی و همچنین نژادپرستی در حوزه ورزش است. وجود این مشکلات و نبود سبک‌های مدیریتی مقابله با آن به بروز برخی ناهنجاری‌های ورزشی و غیرقابل انتظار منجر شده است. بنابراین نیاز به

یک مدل و سبک مدیریتی جامع جهت مقابله با آپارتاید در باشگاه‌های ورزش حرفه‌ای ایران به عنوان یک خلأ تحقیقاتی به شدت احساس می‌شود. از این رو هدف از این پژوهش، ارائه مدلی برای مقابله با سبک مدیریت آپارتایدی در باشگاه‌های ورزش حرفه‌ای ایران است.

روش‌شناسی پژوهش

تحقیق حاضر از نوع پژوهش‌های کیفی است و از نظریه زمینه‌ای برای رسیدن به هدف پژوهش استفاده شده است. معرفت‌شناسی زیربنای تحقیق بر ساخت‌گرایی است؛ جایی که ما تصدیق می‌کنیم که دانش و معنا به صورت اجتماعی ساخته شده، ذهنی و دارای ارزش هستند (بور، ۲۰۱۵؛ کروتی، ۱۹۹۸). بر این اساس، یک پارادایم تفسیرگرا دنبال شد که با روش‌شناسی و روش‌های نظریه زمینه‌ای مبتنی بر ساخت‌گرایی (چارمز، ۲۰۱۴)، شکل گرفت. در رویکرد ساخت‌گرا، تأکید بیشتری هست که محقق باید یک کاشف باشد (چارمز، ۲۰۰۶). یادداشت‌های تفسیری و معنابخش محقق در اثنای گردآوری داده‌ها باید اتفاق بیفتد نه اینکه پی‌درپی جمله‌هایی از این و آن فهرست کند و سیاهه کدگذاری را به شکل اداری پر کند (سهولی کوه‌شوری و همکاران، ۲۰۲۰).

در این پژوهش تلاش شده است تا با استفاده از مصاحبه‌های عمیق نیمه‌استاندارد یا نیمه ساختاریافته با متخصصان و صاحب‌نظران در حوزه موضوع پژوهش، داده‌ها جمع‌آوری شوند. برای نمونه‌گیری برای انجام مصاحبه‌های عمیق از روش نمونه‌گیری هدفمند^۱ یا هدف‌دار و تکنیک نمونه‌گیری گلوله‌برفی^۲ استفاده شد و مصاحبه‌ها تا زمان اشباع نظری، ادامه یافت.

مشارکت‌کنندگان در این پژوهش، شامل مدیران عامل باشگاه‌های حرفه‌ای (فعلی و قبلی) و خبرگان و افراد کلیدی در سه حوزه جامعه‌شناسی، علوم سیاسی و صاحب‌نظران مدیریت ورزشی بودند که بر اساس شاخص‌های مشخص شده در قسمت معیارهای ورود به تحقیق در جدول ۱ انتخاب شدند. مشارکت‌کنندگان در این پژوهش، ۲۱ نفر بودند. ویژگی‌ها و مشخصات دموگرافیک شرکت‌کنندگان، معیارهای انتخاب مشارکت‌کنندگان و مباحث موجود در مصاحبه‌ها در جدول ۱ نشان داده شده است.

جدول ۱. مشخصات دموگرافیک مشارکت‌کنندگان

مشخصات دموگرافیک								
حوزه فعالیت	تعداد (نفر)	رشته تحصیلی	تعداد (نفر)	تحصیلات	تعداد (نفر)	سن	تعداد (نفر)	محل زندگی
اجرای	۷	مدیریت ورزش	۱۲	ارشد	۵	۴۰ تا ۵۰ سال	۹	تهران
دانشگاهی	۱۴	سیاسی و جامعه‌شناسی	۱۱	دکتری	۱۶	بالای ۵۰ سال	۱۲	اصفهان
مباحث موجود در مصاحبه‌ها								
معیارهای انتخاب مشارکت‌کنندگان								
۱. افراد آشنا با ادبیات تبعیض در ورزش و سبک‌های مدیریت	۱. نظام آپارتایدی و مؤلفه‌های آن در ورزش		۴. کلیشه‌های جنسیتی و نابرابری در ورزش		۲. تعصب نژادی و قومی در ورزش		۵. فساد و پولشویی در ورزش	
۲	مرکزی		۲		۲		خ.رضوی	

1. Burr

2. Crotty

3. Charmaz

4. Purposeful Sampling

5. Snow ball

۲. دارا بودن حداقل ۲ مقاله علمی پژوهشی یا یک کتاب در زمینه تبعیض در ورزش، حکمرانی و یا سبک‌های مدیریت	۳. استعمار ورزشکاران	۶. اصول حکمرانی و مؤلفه‌های آن در ورزش	سایر	۳
---	----------------------	--	------	---

در این تحقیق از فرایند برساخت‌گرایی برای تجزیه و تحلیل داده‌ها استفاده شد. چهار فرایند همپوش در تحلیل ساخت‌گرایی نظریه زمینه‌ای عبارت‌اند از: کدگذاری اولیه، کدگذاری متمرکز شده، کدگذار محوری و کدگذاری نظری (چارمز، ۲۰۰۶). سه دور کدنویسی یا بیش از آن، امکان افزایش سطح انتزاع را فراهم می‌کند و در نهایت به ارائه یک مدل تئوری منجر می‌شود (کینگ و اسنودن، ۲۰۲۰). محقق با بررسی و تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی که طی تحقیق جمع‌آوری کرد متغیرها و مفاهیم اصلی موجود در مقولات و نیز ارتباط میان این متغیرها را کشف و به صورت یک مدل ارائه کرد.

در این تحقیق به منظور تأیید نتایج و استحکام، دقت تحقیق و برای مشروعیت بخشی و صحت‌گذاری بر یافته‌ها و تحلیل‌ها از روش گوبا و لینکلن^۲ (۱۹۹۴؛ ۱۹۸۹) با نام موثق بودن^۳ که در ارتباط با مطالعات کیفی است، استفاده شد. از این رو، از چهار شاخص مقبولیت، اعتماد، تأییدپذیری و انتقال‌پذیری برای قوام و استحکام داده‌های کیفی استفاده شد. بر این اساس به منظور بررسی مقبولیت داده‌ها، علاوه بر پژوهشگر اصلی، اعضای تیم تحقیق نیز در مراحل جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل و تفسیر داده‌ها، نظارت و مشارکت فعال داشتند. همچنین درگیری طولانی مدت با مشارکت کنندگان، به جلب اعتماد آنها، درک بهتر تجارب آنها و در نهایت افزایش اعتبار و مقبولیت داده‌ها کمک کرد.

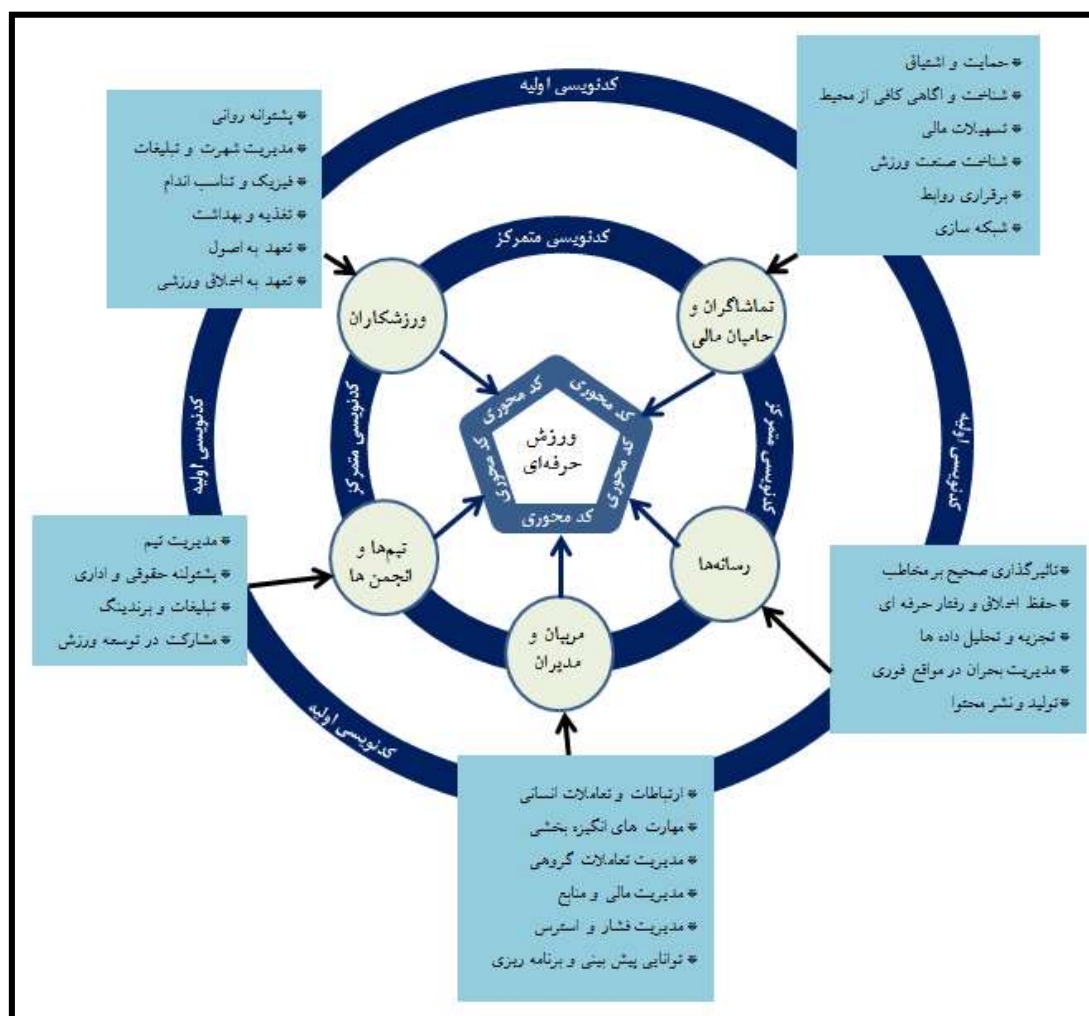
یافته‌های پژوهش

بر اساس ماهیت غیرخطی تحقیقات کیفی، فرایند کدگذاری چندین بار تکرار شد و در نهایت طبقات و مقوله‌های کامل و جامعی ایجاد شد. از حدود ۳۷۰ جمله پیاده‌سازی شده از مصاحبه‌ها، بعد از حذف موارد تکراری و غیرمرتبط حدود ۲۴۷ مقوله اولیه توسط پژوهشگر شناسایی و نشانه‌گذاری شد. سپس در کدگذاری متمرکز شده، ۵۸ کد به دست آمد و در نهایت در ۱۳ کد محوری، ارائه شد. مدل حاضر دارای ۱۳ محور اختصاصی است که در ادامه نحوه شکل‌گیری برخی از این محورها، به صورت شماتیک ارائه می‌شود. شکل ۱ نحوه شکل‌گیری محور ورزش حرفه‌ای به عنوان یکی از محورهای اصلی مدل مقابله با سبک مدیریت آپارتایدی در باشگاه‌های ورزش حرفه‌ای ایران را به صورت شماتیک نشان می‌دهد.

^۱. King & Snowden

^۲. Guba & Lincoln

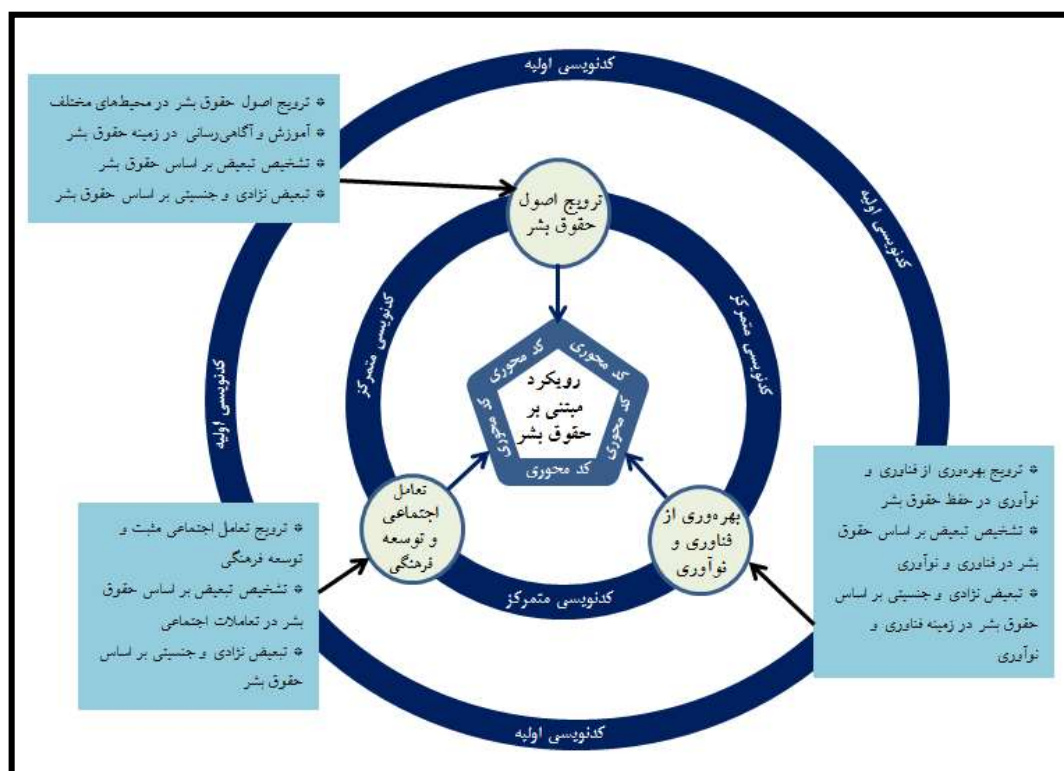
^۳. Trustworthiness



شکل ۱. شما تیک محور ورزش حرفه‌ای

محور ورزش حرفه‌ای، در واقع اشاره به این دارد که ورزش حرفه‌ای دارای ذی‌نفعان متعددی است که شاید هر کدام از این ذی‌نفعان کلیدی، به‌نحوی با مسئله تبعیض یا آنچه در این پژوهش آپارتاید نام گرفته است، درگیر باشند. برخی از این ذی‌نفعان کلیدی مانند ورزشکاران، مربیان و مدیران و تماشاگران را باید با دو جنسیت زن و مرد، مدنظر گرفت.

شکل ۲ نحوه شکل‌گیری محور رویکرد مبتنی بر حقوق به‌عنوان یکی از محورهای اصلی مدل مقابله با سبک مدیریت آپارتایدی در باشگاه‌های ورزش حرفه‌ای ایران را به‌صورت شما تیک نشان می‌دهد.



شکل ۲. شمایک محور رویکرد مبتنی بر حقوق بشر

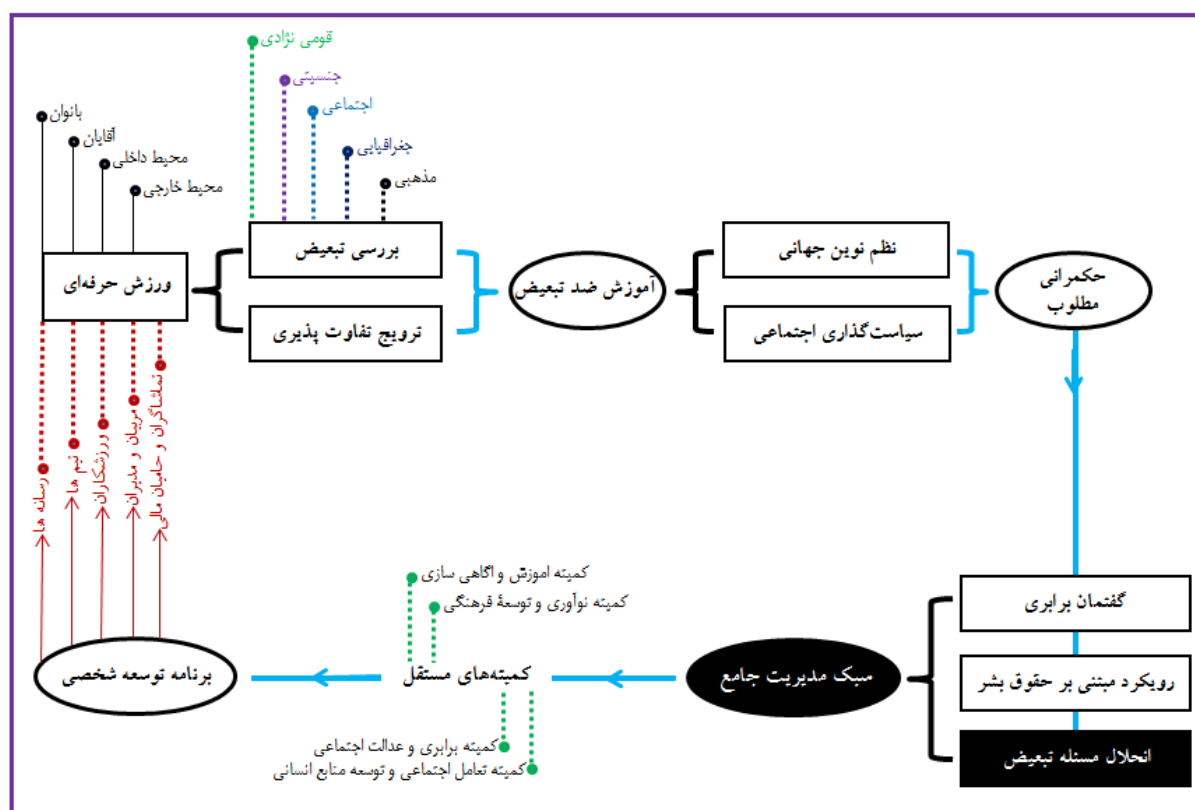
رویکرد مبتنی بر حقوق بشر در مدیریت ضدآپارتاید در ورزش به تأکید بر احترام به حقوق بشر و تعهد به اصول برابری و عدالت در دنیای ورزش متمرکز است. این رویکرد تأکید دارد که ورزش باید به‌عنوان یک فرصت برای همگان برابری فرصت و شرکت کردن در تمرینات و رقابت‌ها مورد تأیید قرار گیرد. از آنجا که ورزش تأثیر گسترده‌ای در جوامع دارد، این رویکرد تشخیص تبعیض و تأکید بر رفع تبعیض نژادی و اجتماعی در ورزش را به‌عنوان اهمیت ویژه‌ای معرفی می‌کند. همچنین این رویکرد به مسئولیت‌پذیری در اجرای اصول حقوق بشر در ورزش تأکید دارد و توجه به حقوق و آزادی‌های ورزشکاران و عموم جامعه را در تمامی جنبه‌های ورزش ترویج می‌دهد. بر اساس رویه‌های مطرح‌شده در قسمت روش‌شناسی و همچنین نمونه کدگذاری ارائه‌شده، مقوله‌های فرعی و اصلی مدل به شرح جدول ۲ ارائه می‌شود.

جدول ۲. مقوله‌های فرعی و اصلی مدل مقابله با سبک مدیریت آپارتایدی در باشگاه‌های ورزش حرفه‌ای ایران

مقوله‌های اصلی	مقوله‌های فرعی
ورزش حرفه‌ای	ورزشکاران - تیم‌ها و انجمن‌ها - مربیان و مدیران - رسانه‌ها - تماشاگران و حامیان مالی
بررسی تبعیض	اقوام و نژادی - جنسیتی - مذهبی - جغرافیایی - اجتماعی
ترویج تفاوت‌پذیری	توجه به تنوع جامعه - آموزش و افزایش آگاهی - استفاده از ورزش به‌عنوان ابزار - تشویق به تعامل - ترویج تفاهم و صلح
آموزش ضدتبعیض	تعاملات اجتماعی - آموزش معنویت - اقدامات عملی و تغییر اجتماعی - آگاهی و تشخیص تبعیض
حکمرانی مطلوب	حساسیت به تفاوت‌پذیری - شفافیت و حسن نیت - تشویق به شکوفایی - مسئولیت‌پذیری - اصول انصاف و اخلاق
نظم نوین جهانی	انتقاد از تبعیض و آپارتاید - تعهد به صلح و تعامل جهانی - حفاظت از حقوق بشر - بهره‌وری از تنوع فرهنگی در دنیا
سیاستگذاری اجتماعی	بهره‌وری از منابع اجتماعی - بهره‌وری از عدالت اجتماعی - ترویج تفاهم اجتماعی - بهره‌وری از مشارکت عمومی
سبک مدیریت جامع	ترویج تفکر گوناگون - تعامل اجتماعی - بهره‌وری از منابع اجتماعی - بهره‌وری از فناوری و نوآوری

افزایش آگاهی از تبعیض - تحلیل تبعیض - تحلیل تبعیض نژادی و جنسیتی	انحلال مسئله تبعیض
- تحلیل تبعیض مذهبی - تحلیل تبعیض در زندگی روزمره	
آموزش و آگاهی‌سازی - تعامل اجتماعی و توسعه منابع انسانی - برابری و عدالت اجتماعی - نوآوری و توسعه فرهنگی	کمیته‌های مستقل
افزایش آگاهی از برابری - تعامل اجتماعی و تشخیص تبعیض - مذهب و جامعه - اصول برابری جنسیتی - اصول برابری	گفتمان برابری
نژادی	
ترویج اصول حقوق بشر - تعامل اجتماعی و توسعه فرهنگی - بهره‌وری از فناوری و نوآوری	رویکرد مبتنی بر حقوق بشر
در آگاهی از تبعیض - در اصول حقوق بشر - در تعاملات اجتماعی مثبت - در تعامل مذهبی مثبت - در بهره‌وری از فناوری	برنامه توسعه اختصاصی
و نوآوری	

پس از واکاوی در مقوله‌های مربوط به سبک مدیریت مقابله با آپارتاید در ورزش ایران، مدل نهایی تحقیق بدین صورت شکل ۳ ارائه شد. عوامل شناسایی شده از مصاحبه‌ها در ۱۳ دسته اصلی ورزش حرفه‌ای، بررسی تبعیض، ترویج تفاوت‌پذیری، آموزش ضد تبعیض، حکمرانی مطلوب، نظم نوین جهانی، سیاست‌گذاری اجتماعی، سبک مدیریتی جامع، انحلال مسئله تبعیض، کمیته‌های مستقل، گفتمان برابری، رویکرد مبتنی بر حقوق بشر و برنامه توسعه اختصاصی طبقه‌بندی شدند.



شکل ۳. مدل نهایی بر ساخت مقابله با سبک مدیریت آپارتایدی در باشگاه‌های ورزش حرفه‌ای ایران

بحث و نتیجه‌گیری

ورزش به‌عنوان یکی از ارکان مهم جامعه، نه‌تنها برای سلامتی و سرزندگی فیزیکی افراد، بلکه به‌عنوان یک وسیله ارتباطی اجتماعی و موقعیتی برای رشد و توسعه جوامع شناخته می‌شود. در جامعه‌های مختلف، ورزش به‌عنوان یک مسیر برای شکل‌دهی به تعاملات اجتماعی و ایجاد تعادل اجتماعی بین اعضای مختلف جامعه، نقش مهمی ایفا می‌کند. باشگاه‌های ورزش حرفه‌ای به‌عنوان نمایندگان اصلی این صنعت در کشورها عمل می‌کنند. اما متأسفانه، در برخی موارد، سبک‌های مدیریتی آپارتایدی و تبعیض نژادی و اجتماعی همچنان در این محیط‌ها وجود دارد. تبعیض و نادرستی در ورزش حرفه‌ای ایران ممکن است سبب شود که افراد از تمام زمینه‌ها و نژادها از فرصت‌های برابری در این صنعت بهره‌مند نشوند. این مقدمه به معرفی مسائل و چالش‌های تبعیض نژادی و اجتماعی در ورزش حرفه‌ای ایران می‌پردازد و ضرورت ارائه مدل‌ها و راهکارهایی برای مقابله با این مسائل را برجسته می‌کند. اما، چگونه می‌توان به این تبعیض‌ها پایان داد یافت؟ این پژوهش تلاش دارد تا مدل‌های مدیریتی مبتنی بر حکمرانی مطلوب را بیان کند و پیشنهاد دهد تا تبعیض و تفاوت‌پذیری در ورزش حرفه‌ای ایران کاهش یابد و همه اعضای این جوامع مهم جامعه از فرصت‌های برابری بهره‌مند شوند.

یافته‌ها نشان داد که ورزش حرفه‌ای، در راستای مدیریت مقابله با تبعیض در ورزش حرفه‌ای ایران، باشگاه‌های ورزش حرفه‌ای نقش مهمی ایفا می‌کنند. آنها می‌توانند ترویج اصول برابری جنسیتی و نژادی، آموزش نقش‌آفرینان و تیم‌های ملی چندفرهنگی، و ترویج تفکر انتقادی را تسهیل کنند. علاوه بر باشگاه‌ها، دیگر ذی‌نفعان ورزش حرفه‌ای ایران، از جمله اتحادیه‌ها و فدراسیون‌ها، بازیکنان، مربیان، تاجران و حامیان مالی نیز باید به‌صورت هماهنگ با هدف مدیریت ضدتبعیض در ورزش همکاری کنند. این تعامل میان ذی‌نفعان می‌تواند به ارتقای تفهیم و تدابیر مؤثر در این حوزه کمک کند.

یافته‌ها نشان داد که بررسی تبعیض (روگیری؛ ۲۰۱۰) به‌عنوان یکی از محورهای اصلی مدل سبک مدیریت مقابله با تبعیض در باشگاه‌های ورزش حرفه‌ای ایران از اهمیت بسیار زیادی برخوردار است. این مورد به معنای انجام تحلیل و بررسی دقیق و جامعی از وضعیت تبعیض در ورزش حرفه‌ای ایران است. این بررسی برای شناخت بهتر نقاط ضعف و نیازهای مختلف گروه‌ها و افراد مختلف در ورزش حرفه‌ای ضروری است. از طریق بررسی تبعیض، می‌توان اصول برابری جنسیتی و نژادی را در باشگاه‌ها و تیم‌ها پیشنهاد و پیاده‌سازی کرد. همچنین این بررسی به تعاملات مثبت میان باشگاه‌ها، اتحادیه‌ها، و ذی‌نفعان دیگر کمک می‌کند. انجام این بررسی کمک می‌کند تا مدیران و تصمیم‌گیران در باشگاه‌های ورزش حرفه‌ای ایران بهترین تدابیر و راهکارهای ممکن را برای مقابله با تبعیض در ورزش انتخاب کنند. به‌طور خلاصه، بررسی تبعیض می‌تواند به‌عنوان پایه‌ای مهم برای ایجاد سبک مدیریت مقابله با تبعیض در باشگاه‌های ورزش حرفه‌ای ایران و ارتقای اصول برابری جنسیتی و نژادی در این حوزه عمل کند.

مشخص شد که محور ترویج تفاوت‌پذیری (گودمن؛ ۲۰۱۱) به‌عنوان یکی از محورهای اصلی مدل سبک مدیریت مقابله با تبعیض در باشگاه‌های ورزش حرفه‌ای ایران اهمیت بسیار زیادی دارد. این مورد به معنای تشویق به شناخت و ترجمه تفاوت‌های فرهنگی، اجتماعی، نژادی، و جنسیتی میان اعضای باشگاه‌ها و تیم‌هاست. از طریق ترویج تفاوت‌پذیری، می‌توان محیط‌های فرهنگی گوناگون را ارتقا داد و اعضای تیم و کادر فنی باشگاه‌ها را ترغیب به تقدیر از تفاوت‌ها و بهره‌برداری از آنها کرد. این موضوع می‌تواند به تنوع و حرکت پویا در ورزش حرفه‌ای ایران منجر شود و از طریق ایجاد محیط‌های فرهنگی غنی‌تر، تفکر نقدی و انتقادی را تشویق کند.

¹ Ruggieri

² Goodman

به عبارت دیگر، ترویج تفاوت‌پذیری به عنوان محور اصلی مدل مدیریت مقابله با تبعیض در باشگاه‌های ورزش حرفه‌ای ایران برای ایجاد یک محیط با توجه به تنوع فرهنگی و تفاوت‌ها میان اعضا بسیار اهمیت دارد. این موضوع به افزایش هم‌افزایی و تعاملات مثبت بین تمامی اعضا منجر می‌شود و به ورزش حرفه‌ای در ایران کمک می‌کند تا به محیط پویا و سازنده تبدیل شود که همه باشگاه‌ها و تیم‌ها بهره‌وری از ظرفیت‌های متنوع و تفاوت‌ها را ترویج کنند.

یافته‌ها نشان داد که آموزش ضد تبعیض، یکی از کدهای محوری این پژوهش است. آموزش ضد تبعیض (پنلینگتون و همکاران، ۲۰۲۲) به معنای ارائه آموزش‌هایی به تمامی اعضای باشگاه‌ها در زمینه‌های تبعیض نژادی، جنسیتی، فرهنگی و اجتماعی است. این آموزش‌ها می‌توانند به افزایش آگاهی اعضا نسبت به مسائل تبعیض کمک کرده و ایجاد تفکر نقادی و حساسیت نسبت به تبعیض در باشگاه‌ها را ترویج کنند.

می‌توان گفت که آموزش ضد تبعیض توانایی اعضای باشگاه‌ها را در تشخیص، پیشگیری و مدیریت مواقع تبعیض را تقویت می‌کند. این مورد سبب می‌شود تا باشگاه‌ها به عنوان مؤسسات آموزشی ورزشی مسئولیت افزایش آگاهی و توانمندی‌های ضد تبعیضی در اعضای خود را بپذیرند. از این رو، آموزش ضد تبعیض به عنوان یکی از محورهای اصلی مدل مدیریت مقابله با تبعیض در باشگاه‌های ورزش حرفه‌ای ایران دارای اهمیت حیاتی برای ارتقای انصاف، برابری و تعامل مثبت در این محیط‌ها است.

یافته‌ها نشان داد که حکمرانی مطلوب، یکی از کدهای محوری این پژوهش است. حکمرانی مطلوب (دیویونتا، ۲۰۲۱) به معنای ارائه راهنمایی‌ها و راهبردهایی است که تضمین می‌کند که باشگاه‌ها در جلوگیری از تبعیض و ایجاد محیط‌های برابری و عدالت در ورزش حرفه‌ای موفق عمل می‌کنند.

حکمرانی مطلوب می‌تواند با ارائه مشوق‌ها و تشویق‌های لازم برای باشگاه‌ها، بهبود مدیریت تبعیض را ترویج کرده و افراد را ترغیب به اعمال عدالت و تسهیل در دسترسی به تمامی اعضا و تفاوت‌پذیری کند. این حکمرانی مطلوب می‌تواند تغییر در ساختارها و سبک‌های مدیریت در باشگاه‌ها ایجاد کند تا تعاملات اجتماعی و اقتصادی در آنها اجازه تبعیض ندهد. از این رو، حکمرانی مطلوب برای ایجاد مدل سبک مدیریت مقابله با تبعیض در باشگاه‌های ورزش حرفه‌ای ایران بسیار حیاتی و اهمیت دارد. همچنین مشخص شد که محور نظم نوین جهانی (جوویت، ۲۰۲۳) نقش مهمی در ایجاد مدل سبک مدیریت مقابله با تبعیض در باشگاه‌های ورزش حرفه‌ای ایران ایفا می‌کند. این نظم جهانی شامل مقررات بین‌المللی و توافق‌نامه‌ها در زمینه‌های مختلف از جمله حقوق بشر و ضد تبعیض است. برای باشگاه‌های ورزش حرفه‌ای در ایران، تطابق با این نظم جهانی اهمیت زیادی دارد.

تعهد به رعایت مقررات جهانی می‌تواند به مدیریت بهینه و مقابله با تبعیض کمک کند. این تعهد به ایجاد فرهنگ عدالت و برابری در باشگاه‌ها و ورزش حرفه‌ای کمک می‌کند و سبب می‌شود تبعیض بر اساس نژاد، جنسیت، و ویژگی‌های دیگر ممنوع شود. از این رو، نظم نوین جهانی برای ایجاد مدل سبک مدیریت مقابله با تبعیض در باشگاه‌های ورزش حرفه‌ای ایران بسیار اهمیت دارد و سبب می‌شود که تطابق با استانداردها و مقررات جهانی در این زمینه مهمی باشد.

¹ Penlington

² Dwiyanto

³ Jowitt

یافته‌ها نشان داد که سیاست‌گذاری اجتماعی، یکی از کدهای محوری این پژوهش است. سیاست‌گذاری اجتماعی (گورگی و ویلدین، ۲۰۲۳) در ایجاد مدل سبک مدیریت مقابله با تبعیض در باشگاه‌های ورزش حرفه‌ای ایران نقش بسیار مهمی ایفاء می‌کند. این سیاست‌ها تعیین می‌کنند که چگونه باشگاه‌ها باید با مسائل تبعیضی در ورزش برخورد کنند و چگونه تنظیمات مدیریتی خود را شکل دهند.

سیاست‌های اجتماعی مناسب می‌توانند به معنویت، برابری جنسیتی و تفاوت‌پذیری از نظر نژادی و اقوام در ورزش توجه کنند. این سیاست‌ها می‌توانند نهادها و باشگاه‌ها را به ایجاد برنامه‌ها و دوره‌های آموزشی برای کارکنان و ورزشکاران منظور از تبعیض آگاه کنند. همچنین این سیاست‌ها می‌توانند مکانیسم‌های مقابله با تبعیض و اجرای استانداردهای حقوق بشری در باشگاه‌ها را تسهیل کنند. بنابراین، سیاست‌گذاری اجتماعی برای ایجاد مدل سبک مدیریت مقابله با تبعیض در باشگاه‌های ورزش حرفه‌ای ایران بسیار اهمیت دارد و به بهبود روابط انسانی، ایجاد فرهنگ عدالت و ترویج برابری در ورزش کمک می‌کند.

یافته‌ها نشان داد که سبک مدیریت جامع، یکی از کدهای محوری این پژوهش است. استفاده از سبک جدید مدیریت جامع در باشگاه‌های ورزش حرفه‌ای ایران بسیار اهمیت دارد و تأثیر زیادی بر مدل سبک مدیریت مقابله با تبعیض در این باشگاه‌ها دارد. این سبک مدیریت به مدیران این باشگاه‌ها اجازه می‌دهد تا از دیدگاه جامع‌تری به مسائل مرتبط با تبعیض در ورزش بنگرند و برنامه‌های مدیریتی شامل راه‌کارهای مختلف مبتنی بر تبعیض را اجرا کنند.

این سبک مدیریت توجه به ایجاد انگیزه‌های مشترک بین تمام ذی‌نفعان ورزش حرفه‌ای دارد و از اهمیت ترویج مساوی‌ترین فرصت‌ها و مشارکت همه ذی‌نفعان در تصمیم‌گیری‌های مهم در ورزش حرفه‌ای تأکید می‌کند. همچنین این سبک مدیریت به ارتقای اصول حقوق بشر و ترویج تفاوت‌پذیری از نظر نژادی و اقوام کمک می‌کند. به‌طور کلی، سبک جدید مدیریت جامع در باشگاه‌های ورزش حرفه‌ای ایران می‌تواند به تقویت مدل سبک مدیریت مقابله با تبعیض کمک کرده و ایجاد یک فرهنگ ترازو و منصفانه در این صنعت را تسریع کند. این موضوع بسیار اهمیت دارد، زیرا این مدل مدیریت به بهبود روابط انسانی، مسائل تبعیضی و حقوق بشری در ورزش حرفه‌ای کمک می‌کند.

یافته‌ها نشان داد که انحلال مسئله تبعیض (سانچز موندرو و همکاران، ۲۰۲۰) اهمیت بسیاری در ایجاد مدل سبک مدیریت مقابله با تبعیض در باشگاه‌های ورزش حرفه‌ای ایران دارد. این امر به معنای ایجاد یک محیط متنوع و دوستانه در باشگاه‌ها است که تمام اعضا به‌عنوان یک تیم با هم همکاری می‌کنند. این تعامل می‌تواند به تشویق همبستگی و تعاملات مثبت بین اعضای تیم و کاهش نگرانی‌ها و تبعیض‌ها بین آنها منجر شود. همچنین انحلال مسئله تبعیض می‌تواند به ترویج اصول حقوق بشر و تفاوت‌پذیری از نظر نژادی و اقوام کمک کند. از این‌رو، این موضوع نه‌تنها در بهبود روابط درون تیمی و ارتقای محیط کاری مؤثر در باشگاه‌ها تأثیرگذار است بلکه باعث توسعه مدل مدیریت مقابله با تبعیض می‌شود. این امر به ترویج فرهنگی منصفانه و ترازو در ورزش حرفه‌ای ایران کمک می‌کند و سبب افزایش عدالت و برابری بین اعضا و ذی‌نفعان باشگاه‌ها می‌شود.

مشخص شد که تشکیل کمیته‌های مستقل در باشگاه‌های ورزش حرفه‌ای ایران اهمیت بسیاری در ایجاد مدل سبک مدیریت مقابله با تبعیض دارد. این کمیته‌ها می‌توانند به‌عنوان یک ابزار کلان برای مدیریت تبعیض و افزایش شفافیت و اعتماد در محیط باشگاه‌ها عمل کنند. از طریق بررسی تخلفات و نقض‌های حقوقی و تبعیض در ورزش حرفه‌ای، این کمیته‌ها می‌توانند مسائل تبعیضی را به شفافیت بیشتری برسانند و از طریق توصیه‌ها و تدابیر متنوع، برای مقابله با تبعیض و بهبود مدیریت ورزش حرفه‌ای تلاش کنند. بنابراین، تشکیل

¹ George & Wilding

² Sánchez-Monedero

کمیته‌های مستقل در باشگاه‌های ورزش حرفه‌ای ایران می‌تواند به نهایت ترویج اصول حقوق بشر و تفاوت‌پذیری نژادی و اقوام، ارتقای حکمرانی مطلوب و تحقق نظم نوین جهانی در محیط ورزشی کمک کند. این تدابیر به تحقق مدیریت مقابله با تبعیض و ایجاد مدلی مؤثر در جهت ارتقای عدالت و برابری در ورزش حرفه‌ای ایران کمک می‌کند.

یافته‌ها نشان داد که گفتمان برابری (حسینی و همکاران، ۲۰۲۲) در مدیریت ورزش حرفه‌ای ایران اهمیت بسیاری داشته و تأثیر شایان توجهی بر مدل سبک مدیریت مقابله با تبعیض دارد. این گفتمان از اهمیت مرکزی برای تحقق عدالت و تفاوت‌پذیری نژادی و اقوام در ورزش حرفه‌ای اطمینان حاصل می‌کند. این گفتمان به‌عنوان یک راهنمای اصلی و راهبر مشترک برای باشگاه‌ها، مدیران، بازیکنان و سایر ذی‌نفعان ورزش حرفه‌ای ایران عمل می‌کند.

اهمیت گفتمان برابری در ایجاد مدل سبک مدیریت مقابله با تبعیض در باشگاه‌های ورزش حرفه‌ای ایران بسیار بالاست، چراکه این گفتمان به‌عنوان یک سرمایه فرهنگی و اجتماعی مؤثر، بر مسئولان باشگاه‌ها و تصمیم‌گیرندگان ورزشی فشار می‌آورد تا تدابیر جدی برای کنترل تبعیض و ایجاد محیطی عادلانه و بدون تبعیض انجام دهند. از این‌رو، ارتقای گفتمان برابری به‌منظور تحقق عدالت و تفاوت‌پذیری در ورزش حرفه‌ای ایران از اهمیت بسیار زیادی برخوردار است و به شکل مؤثری می‌تواند در تشکیل و تنظیم مدل سبک مدیریت مقابله با تبعیض تأثیرگذار باشد.

مشخص شد که رویکرد مبتنی بر حقوق بشر، یکی از کدهای محوری این پژوهش است. رویکرد مبتنی بر حقوق بشر در مدل سبک مدیریت مقابله با تبعیض در باشگاه‌های ورزش حرفه‌ای ایران اهمیت بسیار زیادی دارد. این رویکرد اصول حقوق بشر را به‌عنوان معیار اصلی برای ایجاد محیطی عادلانه و بدون تبعیض در ورزش حرفه‌ای ایران ترسیم می‌کند. از اهمیت اصلی این رویکرد می‌توان به محافظت از حقوق و آزادی‌های انسانی همه اعضای جوامع ورزشی اشاره کرد. از این‌رو، رویکرد مبتنی بر حقوق بشر اهمیت زیادی در ایجاد مدل سبک مدیریت مقابله با تبعیض دارد. این رویکرد به‌منزله یک راهنمای اصلی برای تصمیم‌گیری‌های مرتبط با مدیریت ورزش حرفه‌ای ایران عمل می‌کند و تشدید توجه به تضمین حقوق انسانی و جلوگیری از تبعیض در ورزش را به‌عنوان یک اولویت اساسی مطرح می‌کند. از این‌رو، ایجاد و تقویت رویکرد مبتنی بر حقوق بشر از اهمیت بسیار زیادی برخوردار است و می‌تواند به موفقیت مدل سبک مدیریت مقابله با تبعیض کمک شایانی کند.

یافته‌ها نشان داد که برنامه توسعه اختصاصی، یکی از کدهای محوری این پژوهش است. ایجاد برنامه توسعه اختصاصی (دیونا، ۲۰۰۵) به‌عنوان یک ابزار مهم و حیاتی در ایجاد مدل سبک مدیریت مقابله با تبعیض در باشگاه‌های ورزش حرفه‌ای ایران اهمیت بسیار زیادی دارد. این برنامه امکان تخصیص بهینه منابع مالی و انسانی به باشگاه‌ها را فراهم می‌کند، که این مسئله اساسی برای اجرای مؤثر مدیریت مقابله با تبعیض است. همچنین این برنامه قادر است به دوره‌های آموزشی و افزایش آگاهی اعضای باشگاه‌ها پیرامون تبعیض کمک کند. بالا بردن سطح آگاهی و دانش در مورد تبعیض و روش‌های مقابله با آن از اهمیت چشمگیری برخوردار است.

متناسب با هر ۱۳ مقوله اصلی مدل حاضر و بحث‌های صورت‌گرفته، پیشنهاد‌های کاربردی در جدول ۳ ارائه شده است.

جدول ۳. پیشنهادهای کاربردی متناسب با هر محور

محور اصلی	پیشنهاد کاربردی
ورزش حرفه‌ای	ترویج تفاوت‌پذیری در تشکیل تیم‌ها: باشگاه‌های ورزش حرفه‌ای می‌توانند از تفاوت‌پذیری در تشکیل تیم‌ها و حضور ورزشکاران از زمینه‌های مختلف بهره ببرند. این کار می‌تواند به ترویج تفاوت‌پذیری و پذیرش تنوع مشارکت کند.
	تجزیه و تحلیل داده‌ها در امور منابع انسانی: با تجزیه و تحلیل داده‌های منابع انسانی ورزش حرفه‌ای می‌توان به شناخت بهتر تبعیض‌ها در مواردی مانند حقوق ورزشکاران، فرصت‌های مساوی، و مدیریت مالی رسید.
بررسی تبعیض	مدیریت تنوع: باشگاه‌های ورزش حرفه‌ای می‌توانند تنوع در تشکیل تیم‌ها و مشارکت ورزشکاران از زمینه‌های مختلف را تشویق کنند. این می‌تواند به کاهش تبعیض و ارتقای تفاوت‌پذیری در ورزش حرفه‌ای کمک کند.
	تدابیر ضد تبعیض: ایجاد تدابیر و سیاست‌های ضد تبعیض در باشگاه‌های ورزش حرفه‌ای، به ویژه در مواردی مانند استخدام و حقوق ورزشکاران و کارکنان.
ترویج تفاوت‌پذیری	برگزاری رویدادهای تفاوت‌پذیری: باشگاه‌های ورزش حرفه‌ای می‌توانند رویدادها و مسابقات ترویجی را برگزار کنند تا تفاوت‌پذیری میان ورزشکاران و حمایت‌کنندگان را تأکید کنند. این مسابقات می‌توانند محیطی مناسب برای اعلام پیام‌های ضد تبعیض باشند.
	آموزش تفاوت‌پذیری: ارائه دوره‌های آموزشی به ورزشکاران و کارکنان باشگاه‌ها به منظور ترویج تفاوت‌پذیری و توسعه تفکر باز.
آموزش ضد تبعیض	برگزاری دوره‌های ضد تبعیض: برگزاری دوره‌های آموزشی ضد تبعیض برای ورزشکاران، مربیان و کارکنان باشگاه‌ها. این دوره‌ها باید اختصاص به مباحث مانند آشنایی با تبعیض و تبعیض جنسیتی در ورزش داشته باشند.
	ترویج فرهنگ ضد تبعیض: باشگاه‌ها می‌توانند مواد ترویجی و آگهی‌ها را برای آموزش عمومی تبعیض و راه‌های مقابله با آن به کار بگیرند.
نظم نوین جهانی	پیگیری استانداردهای بین‌المللی: باشگاه‌های ورزش حرفه‌ای ایران باید به استانداردهای بین‌المللی در زمینه تبعیض جنسیتی و مسائل مرتبط با آن پایبند باشند. برقراری ارتباط با سازمان‌ها و اتحادیه‌های جهانی ورزش می‌تواند در این زمینه به کمک آموزش و اجرای سیاست‌های ضد تبعیض بینجامد.
	تشکیل کمیته‌های ترکیبی جنسیتی: ایجاد کمیته‌های ترکیبی جنسیتی که تصمیم‌گیری‌ها در زمینه سیاست‌گذاری و مدیریت تیم‌ها را انجام دهند. این کمیته‌ها می‌توانند به تعادل جنسیتی در تصمیم‌گیری‌ها کمک کنند.
سیاست‌گذاری اجتماعی	تدوین سیاست‌های ضد تبعیض: باشگاه‌های ورزش حرفه‌ای باید سیاست‌های رسمی ضد تبعیض جنسیتی تدوین کرده و اعمال کنند. این سیاست‌ها باید در زمینه استخدام، حقوق و ترقی در باشگاه‌ها عملی شوند.
	آموزش به اعضای باشگاه‌ها: برگزاری دوره‌های آموزشی در زمینه تبعیض جنسیتی و نحوه مقابله با آن برای اعضای باشگاه‌ها از جمله بازیکنان، مربیان و کادر فنی. آموزش می‌تواند آگاهی افراد را افزایش دهد و اندیشه‌های تبعیض‌آمیز را تغییر دهد.
حکمرانی مطلوب	مشارکت اعضا: تشکیل جلسات مشورتی که باشگاه‌ها تصمیم‌گیری‌ها را به صورت دموکراتیک و با مشارکت تمام اعضا انجام دهند. اعضا باید فرصت داشته باشند تا نظرها و انتقادات خود را ارائه کرده و به تصمیم‌گیری‌ها شرکت کنند.
	توسعه برنامه‌های ترویج تفاوت‌پذیری: برای افزایش ترویج تفاوت‌پذیری و تشویق باشگاه‌ها به ایجاد برنامه‌هایی که افراد با تفاوت‌های جنسیتی را به خود جذب کنند.
گفتمان برابری	ارتقای شفافیت و حساب‌دهی: تشکیل جلسات عمومی و منظم جهت ارائه گزارش‌های مالی و عملکردی باشگاه‌ها به جامعه. این اقدام به شفافیت و حساب‌دهی به عموم ورزش عمومی کمک می‌کند.
	کاهش تراکم جنسیتی در مدیریت: تشویق باشگاه‌ها به کاهش تراکم جنسیتی در سطوح مدیریتی و تصمیم‌گیری. این اقدام به توجیه ورود زنان به پست‌های مدیریتی بالاتر کمک می‌کند.
رویکرد مبتنی بر حقوق بشر	ارتقای نگرش‌های عمومی: تشویق باشگاه‌ها به ارتقای نگرش‌های جامعه نسبت به تبعیض جنسیتی از طریق رسانه‌ها و آگاه‌سازی عمومی.
	همکاری با NGOها: همکاری با سازمان‌ها و گروه‌های مدنی که در زمینه تبعیض جنسیتی فعالیت می‌کنند تا به افزایش حساسیت در این زمینه کمک کنند.
انحلال مسئله تبعیض	تضمین حقوق بشر در قراردادهای بازیکنان: توسعه قراردادهای بازیکنان با درج موادی که حقوق بشر ایشان را تضمین کند. این اقدام به تشدید اهمیت حفظ حقوق بشر و جلوگیری از تبعیض کمک خواهد کرد.
	برگزاری دوره‌های آموزشی در زمینه حقوق بشر: برگزاری دوره‌های آموزشی برای بازیکنان، مربیان و کادر فنی با هدف توجیه و تعامل بیشتر با مسائل حقوق بشر و جلوگیری از نقض این حقوق.
انحلال مسئله تبعیض	توجیه نقض‌های تبعیضی گذشته: تشویق باشگاه‌ها به توجیه تبعیض‌ها و نقض‌های گذشته و اعلام مسئولیت در ارتقای اصلاحات جهت انحلال تبعیض.
	شفافیت در انحلال تبعیض: تشکیل کمیته‌های مستقل برای انحلال مسائل تبعیض و افرا کردن گزارش‌ها به عموم. این اقدام به افزایش شفافیت و اعتماد عمومی در مسائل تبعیض کمک می‌کند.

اعمال سیاست‌های منصفانه و بی‌تبعیض در مناطق مختلف: باشگاه‌ها باید سیاست‌هایی را اجرا کنند که تبعیض را به منطقه‌ها و زمینه‌های مختلف کاهش دهد. این اقدام می‌تواند به ایجاد فرصت‌های برابر برای تمام اعضای تیم منجر شود.	سبک مدیریت جامع
اجرای برنامه‌های اقتصادی منصفانه: برگزاری برنامه‌های اقتصادی که تمامی بازیکنان و کادر فنی را در مسائل مالی مورد توجه قرار دهد و به تساوی سهم مالی از موارد مختلف بپردازد.	
تشکیل کمیته‌های تحقیق و تفحص مستقل: تشکیل کمیته‌های مستقل برای بررسی و رصد مسائل تبعیض و نقض حقوق بشر در باشگاه‌ها. این کمیته‌ها باید گزارش‌های خود را منتشر کرده و توصیه‌های خود را به باشگاه‌ها ارائه کنند.	کمیته‌های مستقل
تشکیل کمیته‌های تعیین حقوق بشر: تشکیل کمیته‌هایی که حقوق بازیکنان و اعضای باشگاه را تعیین کرده و رصد کنند.	
برنامه‌های توسعه شخصی برای بازیکنان: توسعه برنامه‌های توسعه شخصی برای بازیکنان به منظور افزایش مهارت‌های شخصی و حرفه‌ای و تقویت خودآگاهی و اعتمادبه‌نفس.	برنامه توسعه شخصی

به نظر می‌رسد مدل ارائه شده چنین ظرفیتی را داراست تا بتوان بر اساس آن یک حکمرانی مطلوب ایجاد کرد و یک تغییر اساسی در بحث تبعیض و مقابله با آپارتاید در ذی‌نفعان مختلف ورزش حرفه‌ای ایران و نقش‌های آنان در این مسئله مهم ایجاد کند. در پایان، می‌توان اذعان کرد که این مدل مقابله با سبک مدیریت آپارتایدی در ورزش حرفه‌ای ایران به اهمیت بسیاری از عوامل نوظهور و جهانی در حوزه ورزش توجه کرده و از اصول حقوق بشر گرفته تا ترویج تفاوت‌پذیری و مشارکت عمومی را در برنامه‌های خود لحاظ کرده است. این مدل تاکنون به اهمیت بسیاری از عوامل مثبت و تأثیرگذار در ایجاد یک ورزش حرفه‌ای بی‌تبعیض و برابری اشاره کرده و نشان داده است که تنها با ترکیب این عوامل می‌توان به تحقق اهداف مقابله با تبعیض در ورزش حرفه‌ای ایران دست یافت. این مدل به عنوان یک مثال برای سایر کشورها نیز می‌تواند مفید باشد و در ترویج اصول تبعیض‌ناپذیری و برابری در ورزش جهانی نقش داشته باشد. در نهایت می‌توان گفت که مدل ارائه شده، می‌تواند الگوی مناسبی برای ایجاد برنامه‌های توسعه شخصی و اختصاصی، برای تمام افراد و سازمان‌های مرتبط با ورزش حرفه‌ای و حتی ورزش قهرمانی باشد. در نهایت پیشنهاد می‌گردد که مسئله تأثیر پیاده‌سازی مدل مدیریت مقابله با تبعیض بر عملکرد و اختیارات زنان و مردان در ورزش حرفه‌ای ایران، مورد توجه محققان آتی قرار گیرد. این تحقیق می‌تواند تأثیر اجرای مدل مدیریت بر تغییر در تفاوت‌های جنسیتی در ورزش حرفه‌ای را بررسی کند.

تقدیر و تشکر

پژوهشگران بر خود لازم می‌دانند از تمامی کسانی که در اجرای پژوهش مشارکت داشتند، به‌ویژه استادان بزرگوار که در مصاحبه‌ها شرکت کردند، سپاسگزاری کنند.

References

- Ahmadi, B., Yuosefi, B., & Eydi, H. (2018). Good Governance in Sport: The Role of Social Capital in Promoting It. *Research on Educational Sport*, 6(14), 301-326. doi: 10.22089/res.2017.4377.1319
- Alegi, P. (2020). Beyond Master Narratives: Local Sources and Global Perspectives on Sport, Apartheid, and Liberation. *The International Journal of the History of Sport*, 37(7), 559-576.
- Arnold, R., & Veth, K. M. (2018). Racism and Russian football supporters' culture: A case for concern?. *Problems of Post-Communism*, 65(2), 88-100.
- Asgari Gandomani, R., Bagheri, G., Alidoust Ghahfarokhi, E., & Rahmati, M. H. (2020). Designing and Validating of Good Governance Model on Athletic Federation of Islamic Republic of Iran. *Sport Management Studies*, 12(63), 163-186. doi: 10.22089/smrj.2020.7015.2477

- Bahraini, E., Miryousefi, S. J., & Biglari, N. (2021). The Role of Good Governance Indicators in Explaining Human Resources Development of Youth and Sport Offices. *Sport Management Journal*, 13(2), 659-686. doi: 10.22059/jsm.2020.300507.2447
- Brodie Rudolph, T., Ruckelshaus, M., Swilling, M., Allison, E. H., Österblom, H., Gelcich, S., & Mbatha, P. (2020). A transition to sustainable ocean governance. *Nature communications*, 11(1), 1-14.
- Burr, V. (2015). *Social constructionism*. Routledge.
- Çakmak, Ö., & Büyükgün, A. (2018). Crisis Management in Sport Clubs. *European Journal of Education Studies*.
- Charmaz, K. (2006). *Constructing grounded theory: A practical guide through qualitative analysis*. sage.
- Charmaz, K. (2014). *Constructing grounded theory*. sage.
- Crotty, M. J. (1998). The foundations of social research: Meaning and perspective in the research process. *The foundations of social research*, 1-256.
- Dansou, H. D., & Carrier, M. (2023). Decentralization, institutional innovation and governance of inter-territorial relations: A view from Benin. *Cities*, 133, 104115.
- DiBona, C. (2005). Open Source and Proprietary Software Development. *Open sources*, 2, 21-36.
- Dwiyanto, A. (2021). *Mewujudkan good governance melalui pelayanan publik*. Ugm Press.
- Geeraert, A. (2015). Sports governance observer 2015, the legitimacy crisis in international sports governance. Report/ October, 5-38.
- George, V., & Wilding, P. (2023). *The impact of social policy*. Taylor & Francis.
- gholami, A., Emami, F., amirnejad, S., & sayarnejad, J. (2021). Identifying the Factors Affecting Good Governance in the Structure of National Championship Sports. *Sport Management Studies*, 13(68), 197-229. doi: 10.22089/smrj.2021.10136.3325
- Goodman, D. J. (2011). *Promoting diversity and social justice: Educating people from privileged groups*. Routledge.
- Gritsenko, D., & Wood, M. (2022). Algorithmic governance: A modes of governance approach. *Regulation & Governance*, 16(1), 45-62.
- Guba, E., & Lincoln, Y. (1989). Fourth generation evaluation. Newbury Park, CA: Sage.
- Guba, E., & Lincoln, Y. (1994). Competing paradigms in qualitative research. In N. Denzin & Y. Lincoln (Eds.), *The handbook of qualitative research*. Newbury Park, CA: Sage.
- Gwartz, E., & Spence, K. (2020). *Conscious capitalism and sport: Exploring higher purpose in a professional sport organization*. *Sport Management Review*, 23(4), 750-763.
- Hsiung, T.T. (2019). Corporate social responsibility and sport governance: a case study of Turkey. *Taiwan Society for Sport Management*, 43, 2e15.
- jamshidi, E., seyedameri, M., & Abbasi, H. (2020). The Effect of Organizational Governance on Employees Innovative Behavior in Ministry of Sports and Youth of Iran with Role Moderator Trust Orgonazition. *Applied Research in Sport Management*, 9(2), 23-40. doi: 10.30473/arsm.2020.7215
- Jowitt, K. (2023). *New world disorder: The Leninist extinction*. Univ of California Press.

- [Khorasani Toroghi, H., Rahimnia, F., Malekzadeh, G. R., & Mortazavi, S. \(2018\). Relationship between Abusive Leadership Style and Deviant Behavior \(Case Study: Sport and Youth Organizations of Northern Khorasan\). *Journal of Human Resource Management in Sport*, 5\(1\), 133-146.](#)
- [King, E.L., Snowden, D.L. \(2020\). Serving on multiple fronts: A grounded theory model of complex decision-making in military mental health care. *Social Science & Medicine*, Vol 250: pp. 342-358.](#)
- [Li, S., Li, G., Law, R., & Paradies, Y. \(2020\). Racism in tourism reviews. *Tourism Management*, 80, 104100.](#)
- [Lin, Y. H., & Zhang, H. \(2023\). Impact of contractual governance and guanxi on contractors' environmental behaviors: The mediating role of trust. *Journal of Cleaner Production*, 135277.](#)
- [Mehrabi, G., & Namvar, M. \(2019\). The Role of Directors' Board of Football Clubs from a Governance Perspective. *Sport Management Studies*, 11\(56\), 121-140. doi: 10.22089/smrj.2019.6131.2233](#)
- [Mehrabi, G., Sajjadi, S. N., & Jalali Farahani, M. \(2019\). Governance indicators in sport federations: good governance approach. *Organizational Behavior Management in Sport Studies*, 5\(4\), 19-30. doi: 10.30473/fmss.2019.30752.1494](#)
- [Mirshkari, J. \(2006\). Dictionary of words approved by the academy. Tehran: Persian Language and Literature Academy Publications.](#)
- [Mohammadi Rauof, M., Farahani, A., Shajie, R., & Maleki, A. \(2022\). Designing a Model of good Sport governance in Iran. *Sport Management Journal*, 14\(2\), 24-1. doi: 10.22059/jsm.2020.296390.2399](#)
- [Olfati, A. \(2022\). The Impact of Good Governance on Organizational Health with the Mediating Role of Accountability in the Ministry of Sport and Youth of Iran. *Applied Research in Sport Management*, 10\(3\), 77-88. doi: 10.30473/arism.2022.8529](#)
- [Penlington, E., Thomas, G., & Ornel, K. \(2022\). P-75 Co-designing an anti-discrimination training programme for palliative and end of life care professionals.](#)
- [Ramzaninejad, R.; Hakimi, f. \(2011\). Management and leadership styles in sports. Tehran: Asr Antezar Publications.](#)
- [Richardson, J., & McKenna, S. \(2020\). An exploration of career sustainability in and after professional sport. *Journal of Vocational Behavior*, 17, 103314.](#)
- [Rostam Zadeh, N., Afshari, M., Alam, Z., & Ghorbani, S. \(2019\). Providing a Good Electronic Governance Model at the Ministry of Sports and Youth. *Sport Management Studies*, 11\(56\), 43-62. doi: 10.22089/smrj.2019.6168.2244](#)
- [Ruggieri, S., Pedreschi, D., & Turini, F. \(2010\). Data mining for discrimination discovery. *ACM Transactions on Knowledge Discovery from Data \(TKDD\)*, 4\(2\), 1-40.](#)
- [Sadeghian, K., Rasouli, T., Ghorbani, Gh. \(2021\). Designing and explaining the model of empowering educational staff based on good governance with a mixed approach. *Scientific Quarterly Journal of Marine Science Education*, 8\(4\), 30-48.](#)
- [Sánchez-Monedero, J., Dencik, L., & Edwards, L. \(2020, January\). What does it mean to 'solve' the problem of discrimination in hiring? Social, technical and legal perspectives from the UK on automated hiring systems. In *Proceedings of the 2020 conference on fairness, accountability, and transparency* \(pp. 458-468\).](#)

- Shah, M. H., & Xiao, Z. (2022). Internal pyramid structure, judicial efficiency, firm-level governance and dividend policy. *International Review of Economics & Finance*.
- Shahvali Kohshouri, J., Askari, A., Nazari, R., & Naghsh, A. (2020). A constructive model of participation in the student sports. *Teaching and Learning Research*, 17(1), 123-141.
- Tatari Hasan Gavyar, M., Tatari Hasan Gavyar, E., & Honarvar, A. (2018). The relationship between manager's leadership styles in private sport clubs with their employee's entrepreneurship. *Applied Research in Sport Management*, 6(4), 11-18.
- Williams, J., Lugo, R. G., & Firth, A. M. (2022). Exploring the therapeutic alliance and race from sports psychologists' and athletes' lived experiences: A pilot study. *Heliyon*, 8(1), e08736.
- Cleland, J., & Cashmore, E. (2016). Football fans' views of racism in British football. *International Review for the Sociology of Sport*, 51(1), 27–43. <https://doi.org/10.1177/1012690213506585>
- Spurdens, B., & Bloyce, D. (2022). Beyond the rainbow: A discourse analysis of English sports organisations' LGBT+ equality, diversity and inclusion policies. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 14(3), 245–262.
- Hoseini, S. A., Razavi, S. M. H., Amirnejad, S., & Hoseini, S. E. (2022). Designing a gender equality model in Iranian sports (with emphasis on championship and professional sports). *Journal of Sport Management and Development*, 11(2), 115–132. <https://doi.org/10.22124/jsmd.2022.6295>