

Designing a Psychological Warfare Management Model in Sports Organizations

Mostafa Mortazavi ¹, Ghodratoalahe Bagheri Ragheb ², Ali Saberi ³

1. Department of Sport Management, Faculty of Management and Accounting, Farabi Campus, University of Tehran, Qom, Iran.
E-mail: Mortazavi1411@yahoo.com
2. Department of Sport Management, Faculty of Management and Accounting, University of Tehran, Qom, Iran.
E-mail: ghbagheri@ut.ac.ir
3. Corresponding Author, Department of Sports Management, Faculty of Management and Accounting, University of Tehran, Qom, Iran. E-mail: ali_saberi1364@ut.ac.ir

Article Info	ABSTRACT
Article type: Research Article	Introduction: Psychological warfare is a phenomenon that many sports organizations face and its harmful effects are many; therefore, the purpose of this study was to design a psychological warfare management model in sports organizations.
Article history: Received: 14 November 2021 Received in revised form: 5 January 2021 Accepted: 17 April 2022 Published online: 28 April 2025	Methods: This research has a qualitative approach and the content analysis method and Glaser approach have been used as the research method. The method of data collection was the study of theoretical foundations and in-depth and open interviews with 18 experts and experts in the field of virtual education, including faculty members in the field of sports management, all managers in the field of sports organizations. Data were analyzed using continuous comparison method during three stages of open, axial and selective coding using MaxiCode software Pro version.
Keywords: Human Resources, Mobility in the organization, Organizational trust, Organization, Psychological warfare Technique.	Results: Data analysis showed that 118 concepts, 23 sub-categories and 12 main categories are components of the psychological warfare management model in the form of 4 central codes (effective factors, main phenomenon, consequences and strategies). Effective factors include personal, occupational, communication and organizational factors. Among the components of soft warfare in the organization were the actions and behaviors of employees, the purpose of psychological warfare, psychological warfare techniques and levels of psychological warfare. Conclusion: The consequences of psychological warfare were examined at both individual and organizational levels, and at the end, solutions were proposed.

Cite this article: Mortazavi, M., Bagheri Ragheb, Gh. & Saberi, A. (2025). Designing a psychological warfare management model in sports organizations. *Sport Management Journal*, 17 (1), 45-61.

DOI: <http://doi.org/10.22059/JSM.2022.334001.2847>.



Journal of Sport Management by University of Tehran Press is licensed under CC BY-NC 4.0
| web site: <https://jsm.ut.ac.ir/> | Email: jsm@ut.ac.ir.

Extended Abstract

Introduction

Human resources are known as one of the most valuable resources in today's organizations. Taking advantage of human resources and using its existing capacities is the key to the success of developed countries. Today, human resources are referred to as key and valuable assets, without which, the possibility of organizational growth and development is not possible. Human resources has been able to play an important role in practical activities in this field through the implementation of organizational policies and goals. With this in mind, the use of human resources is the key to success in today's competitive environment. The policies of leading companies and organizations at the international level have been based on the growth and promotion of their human resources management system. This problem has led to the identification and introduction of specific and codified trends in order to improve the human condition of organizations. Today, human forces are under various internal and external pressures in their work environments. Employees are always under pressure from problems related to their lives and also problems related to job issues, and this issue has caused an impact on their performance.

Methods

This study is a type of qualitative research. The purpose of this research was to present the psychological warfare management model in sports organizations, based on Glaser's (1992) emergent approach. This work was done by conducting qualitative research of the Glaser type, whose method is exploratory. In this research, it was analyzed through literature review and exploratory interview to identify the components of psychological warfare management in sports organizations, by means of content analysis (coding analysis unit, categories and registration unit). To conduct the field interview, the participants of the research are the faculty members of the field of sports management, all senior, middle and operational managers of the Ministry of Sports and Youth and national federations and all people with experience in the field of sports organizations according to the characteristics. The research sample was selected from among the statistical population. In the qualitative phase of the research, purposeful sampling and snowball sampling techniques were used for sampling to conduct in-depth interviews. In this technique, an initial group is selected for interview, and then the next groups are introduced for interview by the same group, and sampling continues until the research reaches theoretical saturation and sufficiency. For this purpose, interviews with 18

people from the statistical population continued until reaching theoretical saturation. Before conducting the interview and along with the interview questions, a letter was sent with the researcher's signature stating the ethical obligation to keep the contents of the interview and the details of the participants and not to publish it.

Results

In the present study, data was collected from interviews. The questions were asked to the interviewees in a general and open manner. After each interview, the researcher proceeded to analysis and open coding. At first, primary codes were identified, and then, while removing codes similar to each other, conceptual codes were identified, and finally, after examining and classifying conceptual codes, categories were identified. In total, 118 concepts, 23 subcategories and 12 main categories were identified. Data analysis showed that 118 concepts, 23 subcategories and 12 main categories are among the components of the psychological warfare management model in the form of 4 core codes (effective factors, nature, works and strategies). Among the effective factors, we can mention individual, occupational, communication and organizational factors. Among the constituent components of soft warfare in the organization, actions and behavior related to employees, the purpose of psychological warfare, and techniques of psychological warfare and levels of psychological warfare were mentioned. The effects of psychological warfare were examined at both individual and organizational levels, and solutions were proposed at the end.

Conclusion

Before the 19th century, investing in human capital and spending money on in-service training was not very important. In the 20th century, education, skills and knowledge became the determinants of the efficiency of nations and individuals: so that the 20th century can be called the "human capital factor". In general, it can be said that the most important capital formed in society for development is investment in human beings. On the other hand, one of the most important issues needed to improve human resources is the formation of an environment to strengthen the potentials and functions of human resources. In other words, supporting one's own employees and human resources is one of the most important issues in order to improve the performance of human resources. In other words, creating a general environment for the development of human resource competencies is one of the most important needs of organizations. In an organization, the manager is obliged to carry out activities to prevent psychological warfare in his organization. Actions such as making appropriate decisions, identifying the factors that cause psychological warfare in an organization, trying to eliminate these factors at the organizational levels,

identifying wrongdoers, hiring competent people, training managers and employees about the signs of psychological warfare behaviors, reporting employees to the organization's managers. Regarding the signs of psychological warfare and the introduction of wrongdoers, creating platforms for freedom of speech in the organization, implementing a supportive organizational culture in the organization, improving the human resources management system in the organization, creating job rotation, improving the physical conditions in the organization, improving rights and job benefits and finally, one of the actions that managers should take in the event of psychological warfare in the organization is to form an evaluation committee and investigate the reasons for its creation, remove obstacles and provide a solution and make an appropriate decision. This committee should be composed of influential people in the organization and neutral people outside the organization who have acceptable credibility in the organization. It is hoped that the results of this research will be available to the managers of sports organizations and that the solutions proposed in this research will be used in order to prevent the phenomenon of psychological warfare.

Ethical Considerations

The author undertakes to follow the ethical guidelines.

Funding: No financial resources have been used.

Authors' contribution: In this article, the contribution of the authors was equal.

Conflict of interest: There was no conflict of interest in this article.

Acknowledgments: We are grateful to all the professors who helped us in this research.

Acknowledgments: We are grateful to all the professors who helped us in this research.



مدیریت ورزشی



طراحی مدل مدیریت جنگ روانی در سازمان‌های ورزشی

مصطفی مرتضوی^۱، قدرت‌الله باقری راغب^۲، علی صابری^۳ 

۱. گروه مدیریت ورزشی، دانشکده مدیریت و حسابداری، پردیس فارابی دانشگاه تهران، قم، ایران. رایانامه: Mortazavi1411@yahoo.com

۲. گروه مدیریت ورزشی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه تهران، قم، ایران. رایانامه: ghbagheri@ut.ac.ir

۳. نویسنده مسئول، گروه مدیریت ورزشی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه تهران، قم، ایران. رایانامه: ali_saberi1364@ut.ac.ir

اطلاعات مقاله	چکیده
نوع مقاله: پژوهشی	مقدمه: جنگ روانی، پدیده‌ای است که بسیاری از سازمان‌های ورزشی با آن روبه‌رو هستند و آثار زیانبار آن بسیار است؛ از این‌رو هدف از این پژوهش، طراحی مدل مدیریت جنگ روانی در سازمان‌های ورزشی است.
تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۸/۲۳	روش پژوهش: این پژوهش دارای رویکردی کیفی بوده و از روش تحلیل محتوا و رویکرد گلیزری به‌عنوان روش تحقیق استفاده شده است. روش گردآوری داده‌ها، مطالعه مبانی نظری و مصاحبه‌های عمیق و باز با ۱۸ نفر از متخصصان و صاحب‌نظران حوزه آموزش مجازی شامل اعضای هیأت علمی رشته مدیریت ورزشی، تمامی مدیران در حوزه سازمان‌های ورزشی است. برای تحلیل داده‌ها از روش مقایسه مداوم در طی سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی با بهره‌گیری از نرم‌افزار مکس کیودی‌ای نسخه پرو استفاده شد.
تاریخ بازنگری: ۱۴۰۰/۱۰/۱۵	یافته‌ها: تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد که ۱۱۸ مفهوم، ۲۳ مقوله فرعی و ۱۲ مقوله اصلی، از مؤلفه‌های مدل مدیریت جنگ روانی در قالب چهار کد محوری (عوامل مؤثر، ماهیت، آثار و راهبردها) است. از عوامل مؤثر می‌توان به عوامل فردی، شغلی، ارتباطی و سازمانی اشاره کرد. از مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده جنگ نرم در سازمان، می‌توان از اعمال و رفتار مربوط به کارکنان، هدف جنگ روانی، تکنیک‌های جنگ روانی و سطوح جنگ روانی نام برد.
تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۱/۲۸	نتیجه‌گیری: آثار جنگ روانی در دو سطح فردی و سازمانی بررسی و در انتها راهکارهایی پیشنهاد شد.
تاریخ انتشار: ۱۴۰۴/۰۲/۰۸	کلیدواژه‌ها: اعتماد سازمانی، اوباشگری در سازمان، تکنیک جنگ روانی، سازمان، منابع انسانی.

استناد: مرتضوی، مصطفی؛ باقری راغب، قدرت‌الله؛ و صابری، علی (۱۴۰۴). طراحی مدل مدیریت جنگ روانی در سازمان‌های ورزشی. نشریه مدیریت ورزشی، (۱۷(۱)، ۴۵-۶۱.

DOI: <http://doi.org/10.22059/JSM.2022.334001.2847>

این نشریه علمی رایگان است و حق مالکیت فکری خود را بر اساس لایسنس کریتیو 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

منابع انسانی یکی از ارزشمندترین منابع در سازمان‌های امروزی است. بهره‌گیری از منابع انسانی و استفاده از ظرفیت‌های موجود آن رمز موفقیت کشورهای توسعه‌یافته است (ژانگ^۱؛ ۲۰۱۶). امروزه از منابع انسانی به‌عنوان دارایی‌های کلیدی و ارزشمند یاد می‌شود که بدون برخورداری از آن، امکان رشد و ترقی سازمانی امکان‌پذیر نیست. منابع انسانی به‌واسطهٔ اجرایی کردن سیاست‌ها و اهداف سازمانی توانسته است نقش مهمی در فعالیت‌های عملی در این حوزه داشته باشد. با این توجه بهره‌گیری از ظرفیت‌های منابع انسانی رمز موفقیت در فضای رقابتی امروزه است (مویرا^۲؛ ۲۰۱۸). سیاستگذاری شرکت‌ها و سازمان‌های پیشرو در سطح بین‌المللی مبنی بر رشد و ارتقای سیستم مدیریت منابع انسانی خود بوده است. این مسئله سبب شده است تا روندهای مشخص و مدونی در جهت بهبود وضعیت انسانی سازمان‌ها شناسایی و معرفی شود (بهرام‌زاده^۳؛ ۲۰۰۲).

امروزه نیروهای انسانی در محیط‌های شغلی خود تحت فشارهای داخلی و خارجی مختلفی قرار دارند. کارکنان همواره از سوی مشکلات مربوط به زندگی خود و همچنین مشکلات مربوط به مسائل شغلی تحت فشارند و این مسئله سبب تأثیرگذاری بر عملکرد آنان شده است (پری و بلوم^۴؛ ۲۰۰۰). عسکری و همکاران (۲۰۱۶) اشاره می‌کنند که شکل‌گیری کیفیت زندگی کاری در پاسخ به نیازهای حمایتی از کارکنان در سازمان‌های امروزه است. گیزلر^۵ و همکاران (۲۰۱۹) نیز مشخص کردند که کیفیت زندگی یکی از شاخص‌های درگیر با عملکرد شغلی افراد است. این مسئله نشان می‌دهد که توجه به جنبه‌های درون‌شغلی و بیرون‌شغلی می‌تواند در بهبود عملکرد کارکنان نقش مهمی داشته باشد. هنر مدیریت، مطلوب ساختن و رفع مشکلات شغلی و غیرشغلی کارکنان جهت بهره‌گیری از تمامی ظرفیت‌های آنان است.

یکی از مشکلات مهم کارکنان در محیط‌های سازمانی، وجود آسیب‌های روانی به آنان است. آسیب‌های روانی به‌واسطهٔ تأثیرگذاری بر افراد می‌تواند آثار کوتاه‌مدت و بلندمدتی داشته باشد و در نتیجه عملکرد آنان را تحت تأثیر قرار دهد. مشکلات روان‌شناختی ایجادشده از سوی افراد همواره می‌تواند ضمن تأثیرگذاری بر قابلیت‌های افراد سبب شود تا آنان از ظرفیت‌های موجود خود نهایت استفاده را نداشته باشند (کواسیس^۶ و همکاران، ۲۰۱۷). مشکلات روان‌شناختی کارکنان در محیط‌های کاری سبب شده است تا محققان مختلفی اشاره داشته باشند که مدیریت باید این مشکلات را شناسایی کند و رویه‌های مقابله‌ای با آن ارائه دهد (پتروسو و مانقیوس^۷؛ ۲۰۲۰). ترزیف^۸ و همکاران (۲۰۱۷) مشخص کردند که ترک کار به‌عنوان یکی از مشکلات مهم سازمانی در نتیجهٔ آسیب‌های روانی شکل گرفته شده است. گمبالسکاویسین^۹ (۲۰۲۰) نیز مشخص کردند که آسیب‌های روان‌شناختی کارکنان می‌تواند عملکرد آنان را تحت تأثیر قرار دهد که این مسئله لزوم توجه به این مسئله را بیش از پیش مشخص می‌سازد.

یکی از مسائل مهم در سازمان‌های امروزی که مشکلاتی را برای کارکنان ایجاد کرده است، جنگ روانی است. این واژه در زبان انگلیسی به نام موبینگ^۸ معرفی می‌شود. موبینگ واژه‌ای است که برای تشریح رفتارهای گوناگونی در محیط کار استفاده می‌شود و به مفهوم سوءاستفاده کارکنان از یک همکار یا به‌نوعی آزار و اذیت روانی فرد توسط عده‌ای دیگر است. این اصطلاح زمانی به‌کار می‌رود که گروهی از کارکنان در این رفتار خصمانه شرکت می‌کنند و به کمک هم به شکلی بسیار هماهنگ زندگی را برای شخصی در یک سازمان دشوار می‌سازند. این اخلاط‌گران می‌توانند از همکاران یا افراد مافوق باشند. این رفتارها که بر کارکنان دیگر در کسب و کارهایی با هر اندازه

1. Zhang

2. Moira

3. Perry & Blum

4. Kovacic

5. Petrescu & Manghiuc

6. Terziev

7. Gembalska-Kwiecień

8. Mobbing

از جمله شرکت‌های کوچک‌تر تأثیرات جبران‌ناپذیری می‌گذارد، برای تمامی سازمان‌ها یک آسیب زیانبار و خطرناک به‌شمار می‌رود ([گمبالسکاویسین، ۲۰۲۰](#)).

جنگ روانی در سازمان‌های امروزی توانسته است تا بسیاری از منابع ارزشمند سازمانی را از سازمان فاصله دهد و این مسئله با آسیب‌های جدی همراه بوده است ([زولفیکار^۱ و همکاران، ۲۰۲۰](#)). جنگ روانی از طرفی سبب ترک کار کارکنان و از طرف دیگر سبب کاهش آثار مثبت کارکنان در محیط کاری می‌شود ([پرانجیس^۲ و همکاران، ۲۰۰۶](#)). در مسئله جنگ روانی، جو اجتماعی نیز تعیین‌کننده است. در صورتی که جو اجتماعی در کنار جنگ روانی برای یک فرد یا گروهی از افراد ایجاد شود، می‌تواند آثار نامطلوب زیادی را به‌همراه داشته باشد. به عبارتی جنگ روانی زمانی که با همراهی جو اجتماعی سازمان باشد، سبب بروز مشکلات عدیده انسانی برای سازمان‌ها می‌شود ([گمبالسکاویسین، ۲۰۲۰](#)).

جنگ روانی تأثیر شدیدی بر روحیه و عملکرد کاری قربانیان دارد و سبب می‌شود اشتیاق کمی برای کار از خود نشان داده و تمرکزشان را بر وظایف روزانه‌شان از دست بدهند. افزون بر این، این پدیده احتمالاً سبب می‌شود قربانیان در وظایف دشوار کمتر به‌دنبال دریافت کمک از همکارانشان باشند، زیرا از سوی آنها احساس انزوای شدیدی دارند و به نیاتشان بی‌اعتمادند. در نهایت، جنگ روانی سبب نگرانی و ناراحتی می‌شود و در نتیجه قربانی تصمیم می‌گیرد برای یافتن شغلی در هر جای دیگر سازمان را ترک کند و اغلب زمانی به‌وقوع می‌پیوندد که مدیریت برای برخورد با پدیده وارد عمل نشود و اجازه دهد این پدیده ادامه یابد و رشد کند و افراد آزارسان احساس کنند این رفتار قابل قبول است و می‌توان آن را ادامه داد.

پژوهش‌های خارجی زیادی در زمینه جنگ روانی انجام گرفته است. [گمبالسکاویسین \(۲۰۲۰\)](#) در تحقیق خود با هدف پیشگیری از جنگ روانی به‌عنوان یکی از چالش‌های یک سازمان مدرن، پس از بررسی‌های خود پی برد که باید در سطوح کارکنان و سازمان‌ها فعالیت‌های پیشگیرانه‌ای انجام گیرد.

[سامویلنکو و لاوری^۳ \(۲۰۲۰\)](#) در تحقیق خود که با هدف ترور شخصیت به‌عنوان ارتباط استراتژیک در روابط اتحادیه اروپا و روسیه انجام گرفت، پس از بررسی‌های خود پی بردند که ترور شخصیت در روابط مورد بررسی وجود دارد و سبب بروز بی‌اعتمادی در این حوزه شده است. [جفری^۴ \(۲۰۱۸\)](#) در تحقیقی که با هدف بررسی ترور شخصیت در سازمان‌ها انجام گرفت، پی برد که مهم‌ترین ابزار ترور شخصیت برای ترورکنندگان در سازمان، استفاده از جنگ روانی است. بر اساس نتایج پژوهش وی بین ترور شخصیت و جنگ روانی ارتباط معناداری وجود دارد. اما پرداختن به مسئله جنگ روانی در پژوهش‌های داخلی چه در سازمان‌های ورزشی و چه غیرورزشی، کمتر مشاهده شده است. در پژوهش [پورسلطانی و همکاران \(۲۰۰۸\)](#)، عنوان شده است که کارکنان در سازمان‌های ورزشی، به‌نوعی با فشار عصبی در سازمان مواجه بوده‌اند. [حیدری و همکاران \(۲۰۱۹\)](#) در پژوهش خود عنوان کردند که از موانع توسعه رفتارهای اخلاق حرفه‌ای در سازمان‌های ورزشی، وجود فشارهای روانی در محیط کار است.

بی‌توجهی به مسئله جنگ روانی در سازمان‌های ایرانی به‌خصوص سازمان‌های ورزشی سبب شده است تا این پدیده به‌صورت مناسب بررسی نشود. به عبارتی شواهد کافی در خصوص جنگ روانی در سازمان‌های ورزشی وجود ندارد و این مسئله خود به‌عنوان یکی از خطرهای جدی در این خصوص مشخص است. از طرفی جنگ روانی مشکلات و آسیب‌های جدی بر سیستم منابع انسانی سازمان‌های ورزشی وارد کرده است که این مسئله سبب بروز آسیب‌هایی در بحث عملکرد این سازمان‌ها شده است. به‌صورتی که بسیاری از کارکنان به‌واسطه مواجهه با جنگ روانی سعی در ترک محیط کاری خود خواهند داشت و از سطح عملکردی پایینی برخوردار خواهند شد. این مسئله سبب شده است تا مشکلات مربوط به جنگ روانی در سازمان‌های ورزشی به بروز آسیب‌های جدی در حوزه عملکردی این سازمان‌ها منجر شود.

1. Zolfikar

2. Pranjić

3. Samoilenko & Laruelle

4. Jeffry

از سوی دیگر، جنگ روانی می‌تواند چنان ضایعات عاطفی‌ای بر قربانیانش داشته باشد که در نهایت تأثیر فیزیکی هم بر آنها بگذارد و سبب استرس، اختلالات اضطرابی، افسردگی و عوارض جسمی مرتبط با آنها شود. سردرد، ناراحتی‌های معده و روده و فشارخون بالا از عوارض احتمالی استرس هستند. افزون بر این فشار فراگیری که جنگ روانی بر قربانیان وارد می‌کند، سبب می‌شود آسوده بودن برای این افراد در محل کار یا خارج از آن دشوار باشد و در نهایت فرسودگی شغلی را نیز در پی خواهد داشت. از این رو انجام تحقیقات در این حوزه به واسطه کاهش میزان آثار جنگ روانی می‌تواند از بروز این مسائل در سازمان‌های ورزشی جلوگیری کند. مشکلات مربوط به جنگ روانی سبب شده است تا انجام تحقیقات در این حوزه بتواند ظرفیت‌های مطلوب مدیریتی در جهت مدیریت و کنترل آن را ایجاد کند. این مسئله سبب شده است تا نتایج تحقیق حاضر سعی در رفع خلأ تحقیقاتی در خصوص مدیریت جنگ روانی در سازمان‌های ورزشی و ایجاد راهکارهای عملیاتی در جهت بهبود مدیریت جنگ روانی در سازمان‌های ورزشی داشته باشد. از طرفی با توجه به مشکلات ایجادشده به واسطه جنگ روانی در سازمان‌های ورزشی، مدیریت این مسئله می‌تواند به ایمن‌سازی محیط در خصوص بروز این مشکلات و بهبود سیستم منابع انسانی در سازمان‌های ورزشی منجر شود. به عبارتی با توجه به اینکه پدیده جنگ روانی در سازمان‌های ورزشی به‌طور حتم در شرایط مختلف وجود دارد، مدیریت این مسئله می‌تواند فواید بی‌شماری را برای سازمان‌های ورزشی به ارمغان آورد. نتایج تحقیق حاضر می‌تواند از منظر علمی و عملی به بهبود مدیریت جنگ روانی در سازمان‌های ورزشی کمک بسیاری کند. به صورت کلی، نامشخص بودن وضعیت جنگ روانی در سازمان‌های ورزشی و نبود رویه‌های مدیریتی در جهت کنترل آن سبب شده است تا امروزه طراحی مدل مدیریت جنگ روانی در سازمان‌های ورزشی به رفع خلأ تحقیقاتی در این حوزه برآید.

بنابراین همان‌گونه که عنوان شد، در سازمان‌های ورزشی نیز مشکلات و فشارهای عصبی و روانی که در نتیجه روابط بین کارکنان است، مشاهده می‌شود. هرچند در پژوهش‌های داخلی، وجود پدیده جنگ روانی در سازمان‌های ورزشی، بررسی نشده است، اما نمی‌توان منکر وجود این پدیده در سازمان‌های ورزشی بود. از این رو با توجه به این موارد، سؤال اصلی تحقیق حاضر این است که مدل مدیریت جنگ روانی در سازمان‌های ورزشی به چه صورت است؟

روش‌شناسی پژوهش

این تحقیق از نوع پژوهش‌های کیفی است. هدف این پژوهش ارائه مدل مدیریت جنگ روانی در سازمان‌های ورزشی، مبتنی بر رهیافت ظاهرشونده [کلیر](#)^۱ (۱۹۹۲) است. این کار با انجام پژوهش کیفی از نوع گلیزر که شیوه آن اکتشافی است، انجام گرفت. در این تحقیق از طریق بررسی ادبیات و مصاحبه اکتشافی نسبت به شناسایی مؤلفه‌های مدیریت جنگ روانی در سازمان‌های ورزشی، به شیوه تحلیل محتوا (کدگذاری واحد تحلیل، مقوله‌ها و واحد ثبت) پرداخته است. برای انجام مصاحبه میدانی، مشارکت‌کنندگان پژوهش را اعضای هیأت علمی رشته مدیریت ورزشی، تمامی مدیران عالی، میانی و عملیاتی وزارت ورزش و جوانان و فدراسیون‌های ملی و همه افراد دارای تجربه در حوزه سازمان‌های ورزشی با توجه به ویژگی‌ها و شاخص‌هایی است که در پی خواهد آمد. نمونه تحقیق از بین افراد جامعه آماری انتخاب شد. شاخص‌های محقق به منظور نمونه‌گیری از میان جامعه آماری عبارت‌اند از:

- افراد آشنا با ادبیات جنگ روانی؛
- افراد آشنا با ادبیات پیشگیری از جنگ روانی؛
- افراد آشنا با مدیریت ورزش؛
- افراد آشنا با ادبیات برنامه‌های توسعه‌ای در سطح ملی و بین‌المللی؛
- افراد دارای کتاب و مقاله علمی - پژوهشی تألیف شده در هر کدام از زمینه‌های ذکرشده در بالا؛

- افراد دارای سابقه تدریس در هر کدام از زمینه‌های ذکر شده در بالا؛

- افراد دارای تجربه کاری در هر کدام از زمینه‌های ذکر شده در بالا.

در مرحله کیفی تحقیق، به منظور نمونه‌گیری برای انجام مصاحبه‌های عمیق از روش نمونه‌گیری هدفمند^۱ و تکنیک نمونه‌گیری گلوله‌برفی^۲ استفاده شد. در این تکنیک یک گروه اولیه برای مصاحبه انتخاب می‌شوند و سپس گروه‌های بعدی جهت مصاحبه توسط همین گروه معرفی می‌شوند و نمونه‌گیری تا جایی زمانی تداوم می‌یابد که پژوهش به اشباع نظری و کفایت برسد. بدین منظور مصاحبه با ۱۸ نفر از جامعه آماری تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت. پیش از انجام مصاحبه و به همراه سؤالات مصاحبه، نامه‌ای با امضای پژوهشگر مبنی بر تعهد اخلاقی در نگهداری مفاد مصاحبه و مشخصات مشارکت‌کنندگان و انتشار نکردن آن ارسال شد. همچنین با اطلاع مشارکت‌کنندگان تمام مصاحبه‌ها ضبط و برای استخراج نکات کلیدی بررسی شد. پس از اعلام موافقت، مصاحبه‌ها با محوریت تلقی، برداشت و شاخص‌های موردنظر برای ارائه مدل مدیریت جنگ روانی در سازمان‌های ورزشی، برگزار شد. در مصاحبه‌های انجام گرفته پاسخگویان به پرسش موردنظر در خصوص ارائه مؤلفه یا شاخص جدید و یا تأیید مؤلفه‌ها و شاخص‌های گردآوری شده ابراز نظر کردند.

در این پژوهش برای بررسی روایی، یافته‌های پژوهش برای مشارکت‌کنندگان ارائه و متن نظریه توسط آنها مطالعه و دیدگاه‌های آنها اعمال شده است. در پایان، این پژوهش توسط استادان، مطالعه و بازبینی شده و مواردی به منظور اصلاح یا تغییر نظریه نهایی بیان شده است.

در این پژوهش با توجه به دیدگاه‌های [جانسون](#)^۳ (۱۹۹۷) و [پاتون](#)^۴ (۲۰۰۲) از سه روش کثرت‌گرایی شامل کثرت‌گرایی در شیوه (بازآزمون روش کار)، کثرت‌گرایی در پژوهشگر (آزمون قابلیت اطمینان بین شناسه‌گذاران) و کثرت‌گرایی مشارکت‌کننده (استفاده از مصاحبه‌شوندگان جدید برای آزمون قابلیت اطمینان الگو) برای تأیید اعتبار پژوهش بهره گرفته شده است. منظور از کثرت‌گرایی در مشارکت‌کننده این است که چنانچه فرایند پژوهشی و تفاهم‌نامه پژوهش به صورت کامل برای یک دسته از افراد جدید و با ویژگی‌های مشابه تکرار شود، باید نتایج مشابهی به دست آید. در پژوهش تفاهم‌نامه مصاحبه و تجزیه و تحلیل داده‌ها به صورت کامل برای سه نفر مصاحبه‌شوندگان جدید استفاده شد. برای محاسبه درصد اعتبار بازآزمون پژوهش بین مصاحبه‌شوندگان جدید شناسه‌های مشخص شده دو آزمون با هم مقایسه شد. در هر کدام از بخش‌های پژوهش (پژوهش اصلی و پژوهش اعتبارسنجی) شناسه‌هایی که در دو فاصله زمانی با هم مشابه است، با عنوان «توافق» و شناسه‌های غیرمشابه با عنوان «عدم توافق» مشخص می‌شود.

جدول ۱. محاسبه پایایی بازآزمون پژوهش (کثرت‌گرایی در مصاحبه)

تعداد کل شناسه‌ها (کدها)	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	پایایی بازآزمون (درصد)
۱۲۹	۴۹	۳۱	۷۶

جدول ۱ نشان می‌دهد که تعداد کل کدها در دو مرحله پژوهش برابر با ۱۲۹، تعداد توافقات بین کدها برابر ۴۹ و تعداد عدم توافقات برابر ۳۱ است. با استفاده از فرمول ۱، درصد اعتبار روش کثرت‌گرایی در مصاحبه‌شونده برابر ۷۶ درصد است. با توجه به این موضوع که این میزان پایایی بیشتر از ۶۰ درصد است، مصاحبه‌شوندگان از اعتبار مناسبی برخوردارند و روش انتخاب مصاحبه‌شوندگان نیز تأیید می‌شود. [کواله](#) (۱۹۹۶) معتقد است برای محاسبه پایایی بازآزمون از میان مصاحبه‌ها، چند مصاحبه به عنوان نمونه انتخاب و هر کدام از آنها در فاصله زمانی کوتاه و مشخص دو بار شناسه‌گذاری می‌شود؛ سپس شناسه‌های مشخص شده در دو فاصله زمانی برای هر کدام از مصاحبه‌ها با هم

1. Purposive

2. Snow ball

3. Johnson

4. Patton

مقایسه می‌شود. روش بازآزمایی برای ارزیابی ثبات شناسه‌گذاری پژوهشگر به کار می‌رود. در هریک از مصاحبه‌ها، شناسه‌هایی که در دو فاصله زمانی با هم مشابه است، به عنوان «توافق» و شناسه‌های غیرمشابه به عنوان «نبود توافق» مشخص می‌شود.

$$\text{درصد پایایی} = \frac{\text{تعداد توافقات} \times 2}{\text{تعداد کل کدها}} \times 100\%$$

فرمول ۱. روش محاسبه درصد پایایی بازآزمون (بابائی فارسانی و همکاران، ۱۳۹۷)

در روش کثرت‌گرایی در شیوه نیز در پژوهش برای محاسبه پایایی بازآزمون از بین مصاحبه‌ها، سه مصاحبه انتخاب و هر کدام از آنها دو بار در فاصله زمانی ۱۵ روزه توسط پژوهشگر کدگذاری شد. نتایج کدگذاری در جدول ۲ آمده است.

جدول ۲. محاسبه پایایی بازآزمون (کثرت‌گرایی در شیوه)

ردیف	تعداد کل کدها	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	پایایی بازآزمون (درصد)
۱	۶۴	۳۰	۴	۹۳/۷
۲	۵۵	۲۶	۳	۹۴/۵
۳	۶۱	۲۹	۳	۹۵/۱
جمع	۱۸۰	۸۵	۱۰	۹۴/۴

همان‌گونه که در جدول ۲ مشاهده می‌شود، تعداد کل کدها در دو فاصله زمانی ۱۵ روزه، برابر ۱۸۰، تعداد کد توافقات بین کدها در این دو زمان برابر ۸۵ و تعداد عدم توافقات در این دو فاصله زمانی برابر ۱۰ است. پایایی بازآزمون مصاحبه‌ها در روش کثرت‌گرایی در شیوه با استفاده از فرمول ذکر شده، ۹۴/۴ درصد است که با توجه به این موضوع که بسیار بالاتر از ۶۰ درصد است، قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها مورد تأیید است.

همچنین برای روش کثرت‌گرایی در پژوهشگر، برای محاسبه پایایی مصاحبه با روش توافق درون‌موضوعی دو کدگذار از یکی از دانشجویان مقطع مدیریت ورزشی درخواست شد به عنوان کدگذار در پژوهش مشارکت کند. آموزش‌ها و شیوه‌های لازم برای کدگذاری به وی ارائه شد، سپس سه مصاحبه هم توسط پژوهشگر و هم توسط فرد موردنظر کدگذاری شد. درصد توافق بین کدگذاران در جدول ۳ آمده است.

جدول ۳. محاسبه پایایی بین دو شناسه‌گر (کدگذار)

ردیف	تعداد کل کدها	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	پایایی بازآزمون (درصد)
۱	۶۱	۲۵	۱۱	۸۲
۲	۵۵	۲۲	۱۱	۸۰
۳	۴۹	۲۱	۷	۸۵/۷
جمع	۱۶۵	۶۸	۲۹	۸۲/۴

همان‌گونه که در جدول ۳ مشاهده می‌شود، تعداد کل کدهای به ثبت‌رسیده توسط پژوهشگر و همکار برابر ۱۶۵، تعداد توافقات بین کدها برابر ۶۸ و تعداد عدم توافقات برابر ۲۹ است. با استفاده از فرمول ذکر شده، پایایی بین کدگذاران برای مصاحبه‌های این پژوهش برابر ۸۲/۴ درصد است. با توجه به این موضوع که بالاتر از ۶۰ درصد است، قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها مورد تأیید است. از سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی، با استفاده از نرم‌افزار مکس کیودی‌ای نسخه پرو استفاده شد.

یافته‌های پژوهش

تحلیل وضعیت جمعیت‌شناختی

جدول ۴. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه‌های پژوهش

جنسیت	سابقه شغلی					گروه‌های نمونه	جنسیت
	کمتر از ۵ سال	۶-۱۰ سال	بیشتر از ۱۰ سال	استاد دانشگاه	مدیران	زن	مرد
فراوانی	۱	۵	۱۲	۸	۱۰	۳	۱۵
درصد	۵/۵	۲۷/۸	۶۶/۷	۴۴/۴	۵۵/۶	۱۶/۷	۸۳/۳

گام اول: کدگذاری باز

در پژوهش حاضر، داده‌ها از مصاحبه‌ها جمع‌آوری شد. سؤالات به‌صورت کلی و باز از مصاحبه‌شوندگان پرسیده شده بود. پس از هر بار مصاحبه، پژوهشگر نسبت به تحلیل و کدگذاری باز اقدام می‌کرد. در ابتدا کدهای اولیه و سپس ضمن حذف کدهای مشابه با یکدیگر، کدهای مفهومی شناسایی شدند و در نهایت پس از بررسی و طبقه‌بندی کدهای مفهومی، مقوله‌ها شناسایی شدند. در مجموع، ۱۱۸ مفهوم، ۲۳ مقوله فرعی و ۱۲ مقوله اصلی شناسایی شد. در جدول ۵ قسمتی از یکی از مصاحبه‌ها و ارتباط آن با مفاهیم به‌دست‌آمده از پژوهش آمده است.

جدول ۵. قسمتی از مصاحبه و کدهای مفهومی به‌دست‌آمده از کدهای اولیه مرتبط با این بخش مصاحبه

کدهای مفهومی به‌دست‌آمده از کدهای اولیه مرتبط با این قسمت از مصاحبه	متن مصاحبه
وضعیت خانوادگی کارکنان، تنش در خانه، وجود بیماری، انتظارات شغلی، حقوق و مزایای شغلی، ساعات شغلی، تحصیلات، وضعیت مالی، وضعیت مسکن، روابط با همکاران، وضعیت نور، صدا، دما، بی‌حوصلگی در کار، ناراضی بودن ارباب‌رجوع، افسردگی، بهره‌وری پایین، تمایل به ترک شغل، گردش شغلی، مهندسی مجدد ساختار و فرایندها، بهبود مزایای شغلی، بهبود محیط فیزیکی سازمان، نور، رنگ، زیباسازی	عوامل بسیاری بر بروز پدیده جنگ روانی در سازمان‌های ورزشی تأثیرگذار است. عواملی مانند وضعیت خانوادگی کارکنان، اینکه چقدر در خانه خود دچار تنش هستند، اینکه آیا بیماری زمینه‌ای دارند، اینکه آیا شغلشان، انتظارات آنها را برآورده می‌کند یا خیر، اینکه حقوق و مزایای شغلی آنها به چه صورت است، چند ساعت در محل کار حضور دارند، تحصیلاتشان به چه میزان است، وضعیت مالی کارکنان به چه صورت است، صاحب‌خانه هستند یا مستأجرند، آیا روابط مناسبی با همکاران خود دارند، آیا از کار کردن در آن محیط راضی‌اند، منظور نور، صدا، گرمی و سردی محیط و ... حقوق و درآمد کارکنان در سازمان‌های ورزشی از پایین‌ترین میزان در بین همه سازمان‌های دولتی در ایران است. حقوق کارکنان در ادارات ورزش و جوانان، به‌حدی پایین است که کارکنان ناچارند شغل دوم داشته باشند که همین امر به تنش و پرخاشگری در سازمان منجر می‌شود. الان از کارکنان ادارات ورزش بپرسید که آیا از حقوق خود راضی‌اند، اکثر قریب به اتفاق آنها درآمد خود را با سازمانی مثل آموزش و پرورش مقایسه می‌کنند که حتی از آنها نیز کمتر است. خلاصه عوامل بسیار زیاد و متنوع است. جنگ روانی، آثار بسیاری بر کارکنان، سازمان و حتی خانواده کارکنان دارد. تأثیراتی همچون بی‌حوصلگی در کار، ناراضی بودن ارباب رجوع، افسردگی، بهره‌وری پایین، تمایل به ترک شغل و ... به‌نظر می‌رسد راهکارهای پیشنهادی می‌تواند گردش شغلی، مهندسی مجدد ساختار و فرایندها، بهبود مزایای شغلی، بهبود محیط فیزیکی سازمان از نظر نور و رنگ و زیباسازی و ...

گام دوم: کدگذاری محوری

در این مرحله، کدهای شناسایی‌شده در مرحله قبلی به‌همراه مقولات آنها در قالب چهار کد محوری عوامل مؤثر، ماهیت جنگ روانی، آثار و راهبردها قرار داده شد (جدول ۶).

جدول ۶. کدگذاری محوری			
بعد	مقوله اصلی	مقوله‌های فرعی	مفاهیم
عوامل فردی	سلامت روان	سلامت روان	وجود اضطراب
			افسردگی
			استرس
			کم‌خوابی و بی‌خوابی
			وجود تنش
	سلامت جسمی	سلامت جسمی	فشارخون
			بیماری قلبی
			چربی و قند خون
			نوع مزاج (صفاوی و بلغمی)
			سابقه بیماری
عوامل اثرگذار	خانوادگی	خانوادگی	وجود تنش در خانه
			درگیری و نزاع بین زن و شوهر
			درگیری و نزاع بین فرزندان
			وجود فرد بیمار در خانه
			سابقه شغلی
	فاکتورهای شخصی	فاکتورهای شخصی	جنسیت
			تحصیلات
			وضعیت تأهل
			تعداد فرزندان
			درون‌گرا برون‌گرا بودن
عوامل اثرگذار	ویژگی‌های شخصیتی	ویژگی‌های شخصیتی	سبک تفکر
			تاب‌آوری
			هوش هیجانی
			انعطاف‌پذیری
			تعهد شغلی
	عوامل فردی مرتبط با شغل	عوامل فردی مرتبط با شغل	وفاداری شغلی
			رضایت شغلی
			مقاومت در برابر تغییر
			حقوق ناکافی سازمان‌های ورزشی
			تورم
عوامل اثرگذار	عوامل اقتصادی	عوامل اقتصادی	گرانی
			وضعیت مسکن
			میزان پس‌انداز
			ساعات شغلی
			برآورده شدن انتظارات شغلی
	ویژگی‌های شغل	ویژگی‌های شغل	میزان مرخصی
			تعداد روزهای کاری در هفته
			میزان سختی شغل
			وجود جایگزین
			میزان تخصصی بودن شغل
عوامل اثرگذار	شغلی	شغلی	نور
			رنگ
			صدا
			دما (گرمایه سرما)
			زیبایی
	محیطی	محیطی	تهویه مناسب
			ارتباطی
			نحوه ارتباط بین کارکنان با یکدیگر (کلامی، غیرکلامی)

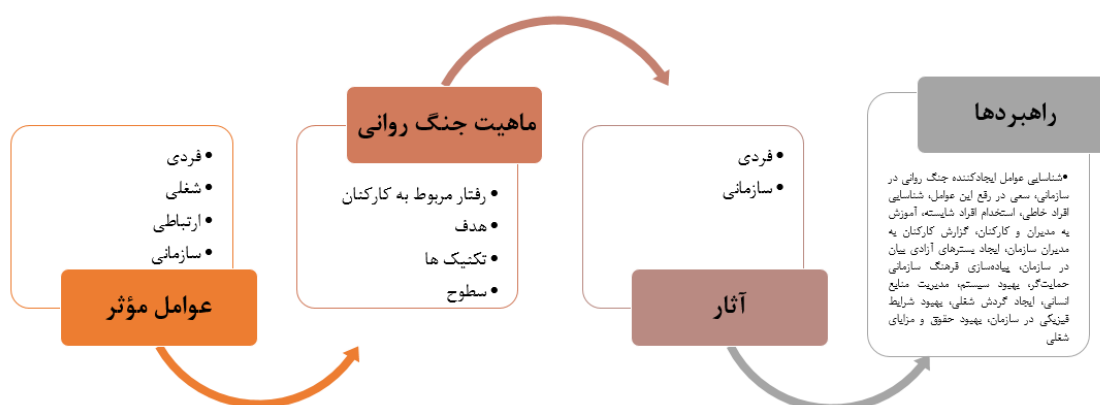
میزان صمیمیت کارکنان با یکدیگر			
میزان ارتباط خارج از سازمان کارکنان با یکدیگر			
میزان ارتباط غیررسمی کارکنان در سازمان			
میزان رسمیت ارتباط مدیران با کارکنان			
میزان اعتماد بین کارکنان			
میزان ارتباط و پذیرش کارکنان جدید در سازمان			
ساختار سازمانی انعطاف پذیر	ساختار سازمانی		
ساختار سازمانی تخت (افقی)			
ساختار سازمانی عمودی			
فرهنگ سازمانی حمایتگر			
فرهنگ غالب سازمانی	فرهنگ سازمانی		
فرهنگ سازمانی سازمان های مشابه			
فرهنگ رفتار شهروندی سازمانی			
وجود قوانین دست و پاگیر	قوانین		
بروکراسی های پیچیده			
وجود قوانین حمایتی از کارکنان		سازمانی	
سبک رهبری مدیران (استبدادی)			
سبک مدیریتی مدیران			
انجام برنامه ریزی راهبردی و عملیاتی			
وجود اهداف سازمانی			
وجود نظام ارزیابی عملکرد	مدیریتی		
نحوه بازخورد عملکرد			
دست کم گرفتن عملکرد کارکنان			
بی اعتمادی به زیردستان			
کنترل بیش از حد کار			
رفتارهایی شامل آزاد و اذیت و ارباب	اعمال و رفتار مربوط به کارکنان		
رفتارهای طولانی مدت			
رفتارهای سیستماتیک			
تحقیر یا تمسخر کارمند			
منزوی کردن کارمند	هدف جنگ روانی		
حذف کارمند			
قطع کردن صحبت			
صحبت کردن با فرد به نیت تمسخر			
ارعاب	قطع کردن صحبت آزادانه		
انتقاد			
حرکات و نگاه های تحقیرآمیز		ماهیت جنگ روانی	
نادیده گرفتن			
منع تماس با کارمندان دیگر	تضعیف پیوند اجتماعی	تکنیک های جنگ روانی	
تمسخر حرکات و رفتارها			
زیر سؤال بردن تصمیمات			
شایعه پراکنی	کاهش شهرت کارمند		
زدن انگ بیماری روانی روی کارمند			
واگذاری کار خیلی کم یا خیلی زیاد			
تحمیل کار خارج از وظایف	تضعیف موقعیت حرفه ای		
تحمیل انجام کار بیهوده			
عمودی (مافوق - زیردست)			
افقی (کارمند - کارمند)	سطوح جنگ روانی		
نارضایتی از شغل			
ترک شغل	فردی	آثار	
افسردگی			

عدم تعهد به کار	
عملکرد ضعیف	
حس ناامنی	
دست نیافتن به اهداف سازمانی (موفقیت ورزشی)	
بهره‌وری پایین	
نارضایتی ارباب‌رجوع (ورزشکار، مربیان)	
وجود تنش و درگیری مداوم بین کارکنان با یکدیگر و کارکنان با ورزشکاران	سازمانی
سکوت سازمانی	
بی‌اعتمادی در سازمان	
شناسایی عوامل ایجادکننده جنگ روانی در سازمانی	
سعی در رفع این عوامل در سطوح سازمان	
شناسایی افراد خاطی	
استخدام افراد شایسته	
آموزش به مدیران و کارکنان در خصوص نشانه‌های رفتارهای جنگ روانی	
گزارش کارکنان به مدیران سازمان در خصوص نشانه‌های جنگ روانی و معرفی افراد خاطی	راهبردها
ایجاد بسترهای آزادی بیان در سازمان	
پیاده‌سازی فرهنگ سازمانی حمایتگر در سازمان	
بهبود سیستم مدیریت منابع انسانی در سازمان	
ایجاد گردش شغلی	
بهبود شرایط فیزیکی در سازمان	
بهبود حقوق و مزایای شغلی	

در نهایت پس از بررسی‌های بسیار و مشورت با استادان راهنما و چند تن از استادان مدیریت ورزشی، ۱۱۸ مفهوم، ۲۳ مقوله فرعی و ۱۲ مقوله اصلی مشخص شد.

گام سوم: کدگذاری انتخابی

در این مدل، ماهیت مدیریت جنگ روانی در مرکز مدل قرار دارد که عوامل اثرگذار بر آن تأثیر می‌گذارد. ماهیت جنگ روانی بر آثار تأثیر می‌گذارد. در نهایت آثار، بر راهبردها تأثیرگذار است. مدل مفهومی مدیریت جنگ روانی در سازمان‌های ورزشی در شکل ۱ نشان داده شده است.



شکل ۱. مدل مفهومی مدیریت جنگ روانی در سازمان‌های ورزشی

بحث و نتیجه‌گیری

پیش از سده نوزدهم، سرمایه‌گذاری در سرمایه انسانی و صرف هزینه در زمینه آموزش‌های ضمن خدمت از اهمیت چندانی برخوردار نبود. در سده بیستم، آموزش، مهارت‌ها و دانش به عوامل تعیین‌کننده کارایی ملل و افراد تبدیل شد، به‌طوری‌که قرن بیستم را می‌توان «عصر سرمایه انسانی» نامگذاری کرد. به‌طور کلی می‌توان گفت که مهم‌ترین سرمایه شکل‌گرفته در اجتماع برای توسعه، همانا سرمایه‌گذاری برای انسان‌هاست (مویرا^۱؛ ۲۰۱۸). از سوی دیگر، یکی از مهم‌ترین مسائل مورد نیاز در جهت بهسازی منابع انسانی، شکل‌گیری محیطی جهت تقویت پتانسیل‌ها و کارکردهای منابع انسانی است. به‌عبارتی حمایت از کارکنان و نیروی انسانی از مهم‌ترین مسائل در جهت بهبود عملکرد منابع انسانی است. به‌عبارتی ایجاد فضای کلی در جهت توسعه شایستگی‌های منابع انسانی از مهم‌ترین نیازهای سازمان‌هاست (پری و بلوم، ۲۰۰۹). اگرچه بهبود وضعیت انسانی به‌عنوان یک دغدغه همواره مدنظر بوده، اما برخی مسائل در سازمان‌ها سبب شده است تا کارکنان و مدیران سازمان‌ها از منظر شخصیتی دچار مشکلات عمده‌ای شوند. جنگ روانی به‌عنوان یک پدیده در سالیان گذشته در سازمان‌ها در حال گسترش است (ترزیف و همکاران، ۲۰۱۷). از این‌رو پژوهش حاضر با هدف طراحی مدل مدیریت جنگ روانی در سازمان‌های ورزشی انجام گرفت. نتایج نشان داد که عوامل مؤثر بر مدیریت جنگ روانی، عوامل فردی، شغلی، ارتباطی و سازمانی است. نتایج پژوهش در این قسمت با نتایج پژوهش‌های وودوا^۲ و همکاران (۲۰۲۰)، گمبالسکاویسین (۲۰۲۰) و زولفیکار و همکاران (۲۰۲۰) همخوان و همراستاست.

عوامل فردی در این پژوهش، شامل سلامت روان، سلامت جسمی، خانوادگی، فاکتورهای شخصی، ویژگی‌های شخصیتی و عوامل فردی مرتبط با شغل، در پژوهش‌هایی نیز به‌عنوان عوامل اثرگذار بر رضایت شغلی، بهره‌وری، بهبود عملکرد و اثربخشی عنوان شده است؛ بنابراین به‌نظر می‌رسد هریک از این عوامل از عوامل پیش‌برنده در سازمان است و در صورتی که به‌درستی مدیریت شوند، می‌توانند تأثیرات مثبت بسیاری بر سازمان داشته باشند. همچنین عوامل شغلی شامل ویژگی‌های شغل و عوامل محیطی، بر بروز پدیده جنگ روانی در سازمان، تأثیرگذار است. مطابق با نظریه انگیزشی بهداشتی هرزبرگ، می‌توان گفت که عوامل شغلی نیز از عوامل بهداشتی است که اگر هریک از فاکتورهای آن در سازمان رعایت نشود، موجب نارضایتی کارکنان می‌شود. از سوی دیگر، مشخص شد که عوامل ارتباطی نیز بر بروز پدیده جنگ روانی تأثیرگذار است. به‌صورت کلی، جنگ روانی به‌دلیل عدم رعایت فاکتورهای ارتباطی در سازمان به‌وجود می‌آید (گمبالسکاویسین، ۲۰۲۰)؛ بنابراین رعایت فاکتورهای ارتباطی در سازمان برای پیشگیری از بروز جنگ روانی بسیار مهم است. شایسته است که مدیران سازمان‌های ورزشی برای پیشگیری از بروز این پدیده، ارتباطات سازمانی را بهبود بخشند، از جمله راهکارهای پیشنهادی می‌توان از بهبود نحوه ارتباط بین کارکنان با یکدیگر (کلامی، غیرکلامی) با یادگیری فنون ارتباط مؤثر با حضور در کارگاه‌ها، افزایش میزان صمیمیت کارکنان با یکدیگر از طریق حضور در مجامع غیررسمی، شرکت در تیم‌های ورزشی، شرکت در فعالیت‌های فوق‌برنامه و اوقات فراغت نام برد.

شاید بتوان یکی از مهم‌ترین پیامدهای بروز جنگ نرم در سازمان را ایجاد حس بی‌اعتمادی در سازمان نام برد. وجود بی‌اعتمادی در سازمان، تنش و درگیری بین کارکنان را بالا می‌برد. انصاری و همکاران (۲۰۱۵) در پژوهش خود، به هفت راهکار برای افزایش و بهبود اعتماد سازمانی در سازمان‌های دولتی اشاره کرده‌اند: ادراک شهروندان از میزان ۱. پاسخگویی عمومی، ۲. امکان مشارکت عموم در تصمیمات، ۳. کیفیت خدمات، ۴. سلامت اداری، ۵. شفافیت، ۶. رعایت اخلاقیات و ۷. عدالت که شایسته است مدیران سازمان‌های ورزشی از این راهکارها استفاده کنند. سایر پیامدهای پیش‌بینی‌شده از جنگ روانی در سازمان را می‌توان به پیامدهای فردی و سازمانی تقسیم کرد. نتایج پژوهش این قسمت با نتایج پژوهش‌های یلدیز^۳ (۲۰۲۱)، گمبالسکاویسین (۲۰۲۰) و زولفیکار و همکاران (۲۰۲۰) همخوان و همراستاست.

1. Moira

2. Vvodová

3. Yildiz

اصولاً جنگ روانی در سازمان زمانی به وجود می‌آید که به صورت طولانی مدت، یک سری رفتارهای ناشایست در سازمان از سوی کارکنان بر یکدیگر و یا مدیران بر کارکنان (در دو سطح افقی و عمودی در سازمان) رخ دهد. هدف جنگ روانی، تحقیر و یا تمسخر کارمند به منظور منزوی کردن یا حذف کارمند از سازمان است. روش‌های ایجاد جنگ روانی در سازمان شامل قطع کردن صحبت، انتقاد، حرکات و نگاه‌های تحقیرآمیز، نادیده گرفتن، منع تماس با کارمندان دیگر، تمسخر، زیر سؤال بردن تصمیمات، شایعه‌پراکنی، زدن انگ بیماری روانی روی کارمند، واگذاری کار خیلی کم یا خیلی زیاد، تحمیل کار خارج از وظایف و تحمیل انجام کار بی‌هوده است. نتایج پژوهش این قسمت با نتایج پژوهش‌های وین هاردت و اسروکا^۱ (۲۰۲۰)، گمبالسکاویسین (۲۰۲۰)، زولفیکار و همکاران (۲۰۲۰) و ابرومان^۲ و همکاران (۲۰۱۹) همخوان و همراستاست.

در یک سازمان، مدیر موظف به انجام فعالیت‌هایی برای جلوگیری از جنگ روانی در سازمان خود است. اقداماتی از جمله اتخاذ تصمیمات مناسب، شناسایی عوامل ایجادکننده جنگ روانی در سازمانی، سعی در رفع این عوامل در سطوح سازمان، شناسایی افراد خاطی، استخدام افراد شایسته، آموزش به مدیران و کارکنان در خصوص نشانه‌های رفتارهای جنگ روانی، گزارش کارکنان به مدیران سازمان در زمینه نشانه‌های جنگ روانی و معرفی افراد خاطی، ایجاد بسترهای آزادی بیان در سازمان، پیاده‌سازی فرهنگ سازمانی حمایتگر در سازمانی، بهبود سیستم مدیریت منابع انسانی در سازمان، ایجاد گردش شغلی، بهبود شرایط فیزیکی در سازمان، بهبود حقوق و مزایای شغلی و در نهایت یکی از اقداماتی که شایسته است مدیران در صورت بروز جنگ روانی در سازمان انجام دهند، تشکیل کمیته ارزیابی و بررسی دلایل ایجاد، رفع موانع و ارائه راهکار و اتخاذ تصمیم مناسب است. این کمیته بهتر است از افراد صاحب نفوذ در سازمان و افرادی بی‌طرف در خارج سازمان که دارای اعتبار قابل قبولی در سازمان هستند، تشکیل شود. امید است نتایج پژوهش حاضر در اختیار مدیران سازمان‌های ورزشی قرار گیرد و از راهکارهای پیشنهادی، به منظور جلوگیری از بروز پدیده جنگ روانی استفاده شود.

تقدیر و تشکر

از همه استادان و دوستانی که ما را در این پژوهش یاری رساندند، کمال تقدیر و تشکر را داریم.

References

- Aburumman, M., Newman, S., and Fildes, B. (2019). Evaluating the effectiveness of 3 workplace interventions in improving safety culture: A systematic review. *Safety Science*. 4 118, 376-392.
- Askari, R., Rafiei, S., Montazerolfaraj, R., Tafti, A. D., & Torabi, F. (2016). Quality of working life and its association with organizational performance: a model applied for healthcare workers. *Age*, 30(78), 32-8. (In Persian).
- Bahramzadeh, H. (2002). *Organizational performance management*. Tehran - Surah Publications. 44. (In Persian).
- Geisler, M., Berthelsen, H., & Muhonen, T. (2019). Retaining social workers: The role of quality of work and psychosocial safety climate for work engagement, job satisfaction, and organizational commitment. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*. 43(1), 1-15
- Gembalska-Kwiecień, A. (2020). Mobbing Prevention as One of the Challenges of a Modern Organization. *Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie/Politechnika Śląska*. (144), 71-85.

¹ Vveinhardt & Sroka

² Aburumman

- Glaser, B. G. (1992). *Emergence vs. Forcing: Basics of Grounded Theory Analysis*, Sociology.
- Heydari, M., Razavi, S. M. H., Amirnejad, S., Mohammadi, N. (2019). Identify obstacles to the creation or development of professional ethics for managers of sports organizations. *Journal of Organizational Behavior Management Studies in Sport*, 6 (3), 23-35. (In Persian).
- Icks, M., Shiraev, E., Keohane, J., & Samoilenko, S. A. (2020). *Character assassination: Theoretical framework*. Routledge International Handbooks.
- Jaber Ansari, M, Najaf Beigi R, Alvani S. (2015). Strategies to promote public trust in government organizations. *Soft Power Studies*.6 (15): 13-1. (In Persian).
- Jeffry, W. (2018). A New geography of defense: The birth of psychological warfare, *Political Geography*, 67, 32-45
- Johnson, B. (1997). Examining the validity structure of qualitative research. *Education*.118 (3), 282-292.
- Kovacic, A., Podgornik, N., Pristov, Z., & Raspor, A. (2017). Mobbing in a non-profit organisation. *Organizacija*, 50(2), 178-186
- Kvale, S. (1996). *Interviews: An Introduction to qualitative research interviewing*. Thousand Oaks, CA: Sage. 144.
- Moira, A. (2018). Human Development Tourism: Utilizing Cultural Heritage to Create a Universal Culture. In *Innovative Approaches to Tourism and Leisure*. 35-49. Springer, Cham.
- Patton, M. (2002). *Qualitative evaluation and research methods*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Perry-Smith, Jill & Blum, Terry. (2000). Work–Family Human Resource Bundles and Perceived Organizational Performance. *Academy of Management Journal*. 43. 1107-1117. 10.2307/1556339.
- Petrescu, C., & Manghiuc, I. (2020). Mobbing at Work and the Impact of Employee Performance. *LUMEN Proceedings*.11, 273-282.
- Poursoltani, H., and Hemmatinejad, M., and Sadeghi, M. (2008). Assessment of workplace stress on employee performance in a sports organization. *Physical Education and Sports Science*, 1 (4), 57-65. (In Persian).
- Pranjić, N., Maleš-Bilić, L., Beganlić, A., & Mustajbegović, J. (2006). Mobbing, stress, and work ability index among physicians in Bosnia and Herzegovina: survey study. *Croatian medical journal*.47 (5), 750-758
- Samoilenko, S. A., & Laruelle, M. (2020). Character Assassination as Strategic Communication in EU-Russia Relations. In *Strategic Communication in EU-Russia Relations* (pp. 135-160). Palgrave Macmillan, Cham.
- Terziev, V. K., Georgiev, G. A., & Georgiev, M. P. (2017). Recognizing mobbing and limitation of its activities in the organization. In *World scientific expanse*. 311-317.
- Vévodová Š, Vévoda J, Grygová B. (2020). Mobbing, subjective perception, demographic factors and prevalence of burnout syndrome in nurses. *Central European Journal of Public Health* 28 (Suppl). S57–S64.
- Zhang, W. B. (2016). Tourism and economic structural change with endogenous wealth and human

[capital and elastic labor supply. Theoretical and Applied Economics, 22\(4 \(609\), Winter\). 103-126.](#)

[Zulfiqar, A. \(2020\). Mobbing exerts pressure on employees: An empirical study exploring the mediating role of mobbing between organizational silence and turnover intentions. *Paradigms no. SI. 32*, viewed.](#)