

# طراحی مدل مدیریت جنگ روانی در سازمان‌های ورزشی

## چکیده:

جنگ روانی، پدیده‌ای است که بسیاری از سازمان‌های ورزشی با آن روبه‌رو هستند و آثار زیان‌بار آن بسیار می‌باشد؛ از این‌رو، هدف از این پژوهش، طراحی مدل مدیریت جنگ روانی در سازمان‌های ورزشی است. 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 18 نفر از متخصصان و صاحب‌نظران حوزه آموزش مجازی شامل اعضای هیئت‌علمی رشته مدیریت ورزشی، کلیه مدیران در حوزه سازمان‌های ورزشی می‌باشد. برای تحلیل داده‌ها از روش مقایسه مداوم در طی سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی با بهره‌گیری از نرم‌افزار مکس‌کیودی‌ای نسخه پرو استفاده گردید. تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد که 118 مفهوم، 23 مقوله فرعی و 12 مقوله اصلی، از مؤلفه‌های مدل مدیریت جنگ روانی در قالب 4 کد محوری (عوامل مؤثر، ماهیت، آثار و راهبردها) می‌باشد. از عوامل مؤثر می‌توان به عوامل فردی، شغلی، ارتباطی و سازمانی اشاره نمود. از مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده جنگ نرم در سازمان، اعمال و رفتار مربوط به کارکنان، هدف جنگ روانی، تکنیک‌های جنگ روانی و سطوح جنگ روانی نام برد. آثار جنگ روانی در دو سطح فردی و سازمانی بررسی گردید و در انتها راهکارهایی پیشنهاد شد.

## واژگان کلیدی:

اعتماد سازمانی، اوباشگری در سازمان، تکنیک جنگ روانی، سازمان، منابع انسانی

## مقدمه

منابع انسانی به‌عنوان یکی از ارزشمندترین منابع در سازمان‌های امروزی مشخص می‌باشد. بهره‌گیری از منابع انسانی و استفاده از ظرفیتهای موجود آن رمز موفقیت کشورهای توسعه‌یافته می‌باشد (1). امروزه از منابع انسانی به‌عنوان دارایی‌های کلیدی و ارزشمند یاد می‌شود که بدون برخورداری از آن، امکان رشد و ترقی سازمانی امکان‌پذیر نمی‌باشد. منابع انسانی به‌واسطه اجرایی نمودن سیاست‌ها و اهداف سازمانی توانسته است تا نقش مهمی در فعالیتهای عملی در این حوزه داشته باشد. با این توجه بهره‌گیری از ظرفیتهای منابع انسانی رمز موفقیت در فضای رقابتی امروزه می‌باشد (2). سیاست‌گذاری شرکت‌ها و سازمان‌های پیشرو در سطح بین‌المللی مبنی بر رشد و ارتقا سیستم مدیریت منابع انسانی خود بوده است. این مسئله سبب گردیده است تا روندهای مشخص و مدونی در جهت بهبود وضعیت انسانی سازمان‌ها شناسایی و معرفی گردد (3).

امروزه نیروهای انسانی در محیط‌های شغلی خود تحت‌فشارهای داخلی و خارجی مختلفی قرار دارند. کارکنان همواره از سوی مشکلات مربوط به زندگی خود و همچنین مشکلات مربوط به مسائل شغلی تحت‌فشار می‌باشند و این مسئله سبب تأثیرگذاری بر عملکرد آنان شده است (4). عسکری و همکاران (2016) اشاره دارد که شکل‌گیری کیفیت زندگی کاری در پاسخ به نیازهای حمایتی از کارکنان در سازمان‌های امروزه می‌باشد (5). گیزلر<sup>4</sup> و همکاران (2019) نیز مشخص نمودند که کیفیت زندگی یکی از شاخص‌های درگیر با عملکرد شغلی افراد می‌باشد. این مسئله نشان می‌دهد که توجه به جنبه‌های درون‌شغلی و برون‌شغلی می‌تواند در بهبود عملکرد کارکنان نقش مهمی داشته باشد. هنر مدیریت، مطلوب نمودن و رفع مشکلات شغلی و غیرشغلی کارکنان جهت بهره‌گیری از تمامی ظرفیتهای آنان می‌باشد (6). یکی از مشکلات مهم کارکنان در محیط‌های سازمانی، وجود آسیب‌های روانی به آنان می‌باشد. آسیب‌های روانی به‌واسطه تأثیرگذاری بر افراد می‌تواند آثار کوتاه‌مدت و بلندمدتی داشته باشد که در نتیجه عملکرد آنان را تحت شعاع قرار دهد. مشکلات روان‌شناختی ایجادشده

از سوی افراد همواره می‌تواند ضمن تأثیرگذاری بر قابلیت‌های افراد سبب گردد تا آنان از ظرفیت‌های موجود خود نهایت استفاده را نداشته باشند (7). مشکلات روان‌شناختی کارکنان در محیط‌های کاری سبب گردیده است تا محققان مختلفی اشاره داشته باشند که مدیریت می‌بایستی این مشکلات را شناسایی و رویه‌های مقابله‌ای با آن ارائه دهد (8). ترزیف<sup>1</sup> و همکاران (2017) مشخص نمودند که ترک کار به‌عنوان یکی از مشکلات مهم سازمانی در نتیجه آسیب‌های روانی شکل‌گرفته شده می‌باشد (9). گمبالسکاویسین<sup>2</sup> (2020) نیز مشخص نمودند که آسیب‌های روان‌شناختی کارکنان می‌تواند عملکرد آنان را تحت شعاع قرار دهد که این مسئله لزوم توجه به این مسئله را بیش‌ازپیش مشخص می‌نماید (10).

یکی از مسائل مهم در سازمان‌های امروزی که مشکلاتی را برای کارکنان ایجاد نموده است، جنگ روانی می‌باشد. این واژه در زبان انگلیسی به نام موبینگ<sup>3</sup> معرفی می‌شود. موبینگ واژه‌ای است که برای تشریح رفتارهای گوناگونی در محیط کار استفاده شده است و به مفهوم سوء استفاده کارکنان از یک همکار یا به نوعی آزار و اذیت روانی فرد توسط عده‌ای دیگر است. این اصطلاح زمانی به کار 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 اخلالگران می‌توانند از همکاران یا افراد مافوق باشند. این رفتارها که بر کارکنان دیگر در کسب‌وکارهایی با هراندازه از جمله شرکت‌های کوچک‌تر تأثیرات جبران‌ناپذیری می‌گذارد برای تمامی سازمان‌ها یک آسیب زیان‌بار و خطرناک به شمار می‌رود (10).

جنگ روانی در سازمان‌های امروزی توانسته است تا بسیاری از منابع ارزشمند سازمانی را از سازمان فاصله دهد و این مسئله آسیب‌های جدی را به همراه داشته است (11). جنگ روانی از طرفی سبب ترک کار کارکنان شود و یا از طرفی سبب کاهش اثرات مثبت کارکنان در محیط کاری گردد (12). در مسئله جنگ روانی، جو اجتماعی نیز تعیین‌کننده می‌باشد.

- 
1. Terziev
  2. Gembalska-Kwiecień
  3. Mobbing

در صورتی که جو اجتماعی در کنار جنگ روانی برای یک فرد و یا گروهی از افراد ایجاد گردد، می‌تواند آثار نامطلوب زیادی را به همراه داشته باشد. به عبارتی جنگ روانی در زمانی که با همراهی جو اجتماعی سازمان باشد، سبب می‌گردد تا مشکلات عدیده‌ی انسانی را برای سازمان‌ها ایجاد نماید (10).

جنگ روانی تأثیر شدیدی بر روحیه و عملکرد کاری قربانیان دارد و سبب می‌شود اشتیاق کمی برای کار از خود نشان دهند و تمرکزشان را بر وظایف روزانه‌شان از دست بدهند. به علاوه، این پدیده احتمالاً سبب می‌شود قربانیان در وظایف دشوار کمتر به دنبال دریافت کمک از همکارانشان باشند، زیرا از سوی آن‌ها احساس انزوای شدیدی دارند و به نیاتشان بی‌اعتماد هستند. 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 به وقوع می‌پیوندد که مدیریت برای برخورد با پدیده وارد عمل نشود و اجازه دهد این پدیده ادامه یابد و رشد کند و افراد آزاررسان احساس کنند این رفتار قابل‌قبول است و می‌توان آن را ادامه داد.

پژوهش‌های خارجی زیادی در زمینه جنگ روانی مشاهده شده است. گمبالسکاویسین (2020) در تحقیق خود که با هدف پیشگیری از جنگ روانی به عنوان یکی از چالش‌های یک سازمان مدرن انجام گرفت، پس از بررسی‌های خود پی برد که می‌بایستی در سطوح کارکنان و سازمان‌ها فعالیت‌های پیشگیرانه‌ای انجام گردد (10). پتروسو و مانقیوس<sup>1</sup> (2020) در تحقیق خود که با هدف بررسی جنگ روانی بر عملکرد کارکنان انجام گرفت، پس از بررسی‌های خود پی بردند که جنگ روانی سبب کاهش میزان عملکرد کارکنان می‌گردد و عملکرد آنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد (4). ایکس<sup>2</sup> و همکاران (2020) در تحقیق خود که با هدف چارچوب نظری ترور شخصیت انجام گرفت، پس از بررسی‌های خود پی بردند که ترور شخصیت به عنوان یک رفتار نامناسب سازمانی سبب گردیده است تا منابع انسانی در سازمان‌ها دچار مشکلات عمده‌ای گردد (11). سامویلنکو و لاورری<sup>3</sup> (2020) در تحقیق خود که

---

<sup>1</sup> . Petrescu, C., & Manghiuc

<sup>2</sup> . Icks

<sup>3</sup> . Samoilenko, S. A., & Laruelle

با هدف ترور شخصیت به عنوان 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 گردیده است (12) و جفری<sup>1</sup> (2018) در تحقیق خود که با هدف بررسی ترور شخصیت در سازمان‌ها انجام گرفت، پس از بررسی‌های خود پی برد که مهمترین ابزار ترور شخصیت برای ترورکنندگان در سازمان، استفاده از جنگ روانی است. بر اساس نتایج پژوهش‌های بین‌ترور شخصیت و جنگ روانی ارتباط معناداری وجود دارد (13). 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 (1387)، عنوان شده است که کارکنان در سازمان‌های ورزشی، به نوعی با فشار عصبی در سازمان مواجه بوده‌اند (14). حیدری و همکاران (1398)، در پژوهش خود عنوان نمودند که از موانع توسعه رفتارهای اخلاق حرفه‌ای در سازمان‌های ورزشی، وجود فشارهای روانی در محیط کار است (15).

عدم توجه به مسئله جنگ روانی در سازمان‌های ایرانی به‌خصوص سازمان‌های ورزشی سبب گردیده است تا این پدیده به‌صورت مناسب مورد بررسی قرار نگیرد. به عبارتی شواهد کافی در خصوص جنگ روانی در سازمان‌های ورزشی وجود ندارد و این مسئله خود به‌عنوان یکی از خطرات جدی در این خصوص مشخص می‌باشد. 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 گردیده است تا مشکلات مربوط به جنگ روانی در سازمان‌های ورزشی منجر به بروز آسیب‌های جدی در حوزه عملکردی این سازمان‌ها گردد. 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

---

1 . Jeffrey

عوارض جسمی مرتبط با آن‌ها شود. سردرد، ناراحتی‌های معده و روده و فشارخون بالا از عوارض احتمالی استرس هستند. به‌علاوه، 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 به‌واسطه کاهش میزان آثار جنگ روانی می‌تواند از جهت بروز این مسائل در سازمان‌های ورزشی جلوگیری نماید. مشکلات مربوط به جنگ روانی سبب گردیده است تا انجام تحقیقات در این حوزه بتواند ظرفیت‌های مطلوب مدیریتی در جهت مدیریت و کنترل آن را ایجاد نماید. این مسئله سبب گردیده است تا نتایج تحقیق حاضر سعی در رفع خلأ تحقیقاتی در خصوص مدیریت جنگ روانی در سازمان‌های ورزشی داشته باشد و سعی در ایجاد راهکارهای عملیاتی در جهت بهبود مدیریت جنگ روانی در سازمان‌های ورزشی داشته باشد. از طرفی با توجه به مشکلات ایجاد شده به‌واسطه جنگ روانی در سازمان‌های ورزشی، مدیریت این مسئله می‌تواند به ایمن‌سازی محیط در خصوص بروز این مشکلات منجر گردد و سبب بهبود سیستم منابع انسانی در سازمان‌های ورزشی گردد. 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 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 نماید. به‌صورت کلی، نامشخص بودن وضعیت جنگ روانی در سازمان‌های ورزشی و نبود رویه‌های مدیریتی در جهت کنترل آن سبب گردیده است تا امروزه طراحی مدل مدیریت جنگ روانی در سازمان‌های ورزشی سعی در 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. هر چند در پژوهش‌های داخلی، وجود پدیده جنگ روانی در سازمان‌های ورزشی، مورد بررسی قرار نگرفته است اما نمی‌توان منکر وجود این پدیده در سازمان‌های ورزشی بود. از این رو با توجه به این موارد، سؤال اصلی

تحقیق حاضر این می‌باشد که مدل مدیریت جنگ روانی در سازمان‌های ورزشی به چه صورت می‌باشد؟

## روش‌شناسی

این مطالعه از نوع پژوهش‌های کیفی است. هدف این پژوهش ارائه مدل مدیریت جنگ روانی در سازمان‌های ورزشی، مبتنی بر رهیافت ظاهر شونده گلیسر<sup>1</sup> (1992) می‌باشد (16). این کار با انجام پژوهش کیفی از نوع گلیزر که شیوه آن اکتشافی است، انجام شد. 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) مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. برای انجام مصاحبه میدانی، مشارکت-کنندگان پژوهش را اعضای هیئت‌علمی رشته مدیریت ورزشی، کلیه مدیران عالی، میانی و عملیاتی وزارت ورزش و جوانان و فدراسیون‌های ملی و کلیه 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 جهت 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 هرکدام از زمینه‌های ذکر شده در بالا؛
  - افراد دارای سابقه تدریس در هرکدام از زمینه‌های ذکر شده در بالا؛
  - افراد دارای تجربه کاری در هرکدام از زمینه‌های ذکر شده در بالا.
- در مرحله کیفی تحقیق، جهت نمونه‌گیری برای

انجام مصاحبه‌های عمیق از روش نمونه‌گیری هدفمند<sup>1</sup> و تکنیک نمونه‌گیری گلوله برفی<sup>2</sup> استفاده شد. در این تکنیک یک گروه اولیه جهت 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 18 نفر از جامعه آماری تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت. قبل از انجام دادن 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 انجام‌شده پاسخگویان به سؤال موردنظر در مورد ارائه مؤلفه یا شاخص جدید و یا تائید مؤلفه‌ها و شاخص‌های گردآوری‌شده ابراز نظر کردند.

در این پژوهش برای بررسی روایی، یافته‌های پژوهش را برای مشارکت‌کنندگان ارائه و متن نظریه توسط آن‌ها مطالعه و دیدگاه‌های آن‌ها اعمال‌شده است. در پایان، این پژوهش توسط اساتید، مورد مطالعه و بازبینی قرار گرفته و مواردی جهت اصلاح یا تغییر نظریه‌ی نهایی بیان‌شده است.

در این پژوهش با توجه به دیدگاه‌های جانسون<sup>3</sup> (1997) و پاتون<sup>4</sup> (2002) از سه روش کثرت‌گرایی شامل کثرت‌گرایی در شیوه (باز آزمون روش کار)، کثرت‌گرایی در پژوهشگر (آزمون قابلیت اطمینان بین شناسه-گذاران) و کثرت‌گرایی مشارکت‌کننده (استفاده از مصاحبه‌شوندگان جدید برای آزمون قابلیت اطمینان الگو) برای تائید اعتبار پژوهش بهره گرفته‌شده است (17، 18). 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

- 
1. Purposive
  2. Snow ball
  3. Johnson
  4. Patton



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 مورد استفاده قرار گرفت. برای محاسبه درصد اعتبار باز آزمون پژوهش بین مصاحبه‌شوندگان جدید شناسه‌های مشخص‌شده دو آزمون باهم مقایسه شد. در هرکدام از بخش‌های پژوهش (پژوهش اصلی و پژوهش اعتبارسنجی) شناسه‌هایی که در دو فاصله زمانی باهم مشابه است، با عنوان «توافق» و شناسه‌های غیرمشابه با عنوان «عدم توافق» مشخص می‌شود.

جدول 1. محاسبه پایایی باز آزمون پژوهش (کثرت‌گرایی در مصاحبه)

تعداد کل شناسه‌ها (کدها)	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	پایایی باز آزمون (درصد)
129	49	31	76

جدول 1 نشان می‌دهد که تعداد کل کدها در دو مرحله پژوهش برابر با 129، تعداد توافقات بین کدها برابر 49 و تعداد عدم توافقات برابر 31 است. با استفاده از فرمول 1، درصد اعتبار روش کثرت‌گرایی در مصاحبه - شونده برابر 76 درصد می‌باشد. با توجه به این موضوع که این میزان پایایی بیشتر از 60 درصد است، مصاحبه - شوندگان از اعتبار مناسبی برخوردار هستند و روش انتخاب مصاحبه‌شوندگان نیز مورد تأیید قرار می‌گیرد. کواله (1996) معتقد است: برای محاسبه پایایی باز آزمون از میان مصاحبه‌ها، چند مصاحبه به عنوان نمونه انتخاب و هرکدام از آنها در فاصله زمانی کوتاه و مشخص دو بار شناسه‌گذاری می‌شود؛ سپس شناسه‌های مشخص‌شده در دو فاصله زمانی برای هرکدام از مصاحبه‌ها باهم مقایسه می‌شود (16). روش بازآزمایی برای ارزیابی ثبات شناسه‌گذاری پژوهشگر به کار می‌رود. در هر یک از مصاحبه‌ها، شناسه‌هایی که در دو فاصله زمانی باهم مشابه است به عنوان «توافق» و شناسه‌های غیرمشابه به عنوان «نبود توافق» مشخص می‌شود.

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

فرمول 1. روش محاسبه درصد پایایی باز آزمون (بابائی فارسانی و همکاران، 1397).

در روش کثرت‌گرایی در شیوه نیز در پژوهش برای محاسبه پایایی باز آزمون از بین مصاحبه‌ها، سه مصاحبه انتخاب و هرکدام از آن‌ها دو بار در یک‌فاصله زمانی 15 روزه توسط پژوهشگر کدگذاری انجام گرفت. نتایج کدگذاری در جدول زیر آمده است.

**جدول 2. محاسبه پایایی باز آزمون (کثرت‌گرایی در شیوه)**

ردی ف	تعداد کل کدها	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	پایایی باز آزمون (درصد)
1	64	30	4	93/7
2	55	26	3	94/5
3	61	29	3	95/1
جمع	180	85	10	94/4

همان‌گونه که در جدول 2 مشاهده می‌گردد، تعداد کل کدها در دو فاصله زمانی 15 روزه، برابر 180، تعداد کد توافقات بین کدها در این دو زمان برابر 85 و تعداد عدم توافقات در این دو فاصله زمانی برابر 10 می‌باشد. پایایی باز آزمون مصاحبه‌ها در روش کثرت-گرایی در شیوه با استفاده از فرمول ذکرشده، 94/4 درصد می‌باشد که با توجه به این موضوع که بسیار بالاتر از 60 درصد است، قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها مورد تأیید است.

همچنین جهت روش کثرت‌گرایی در پژوهشگر، برای محاسبه پایایی مصاحبه با روش توافق درون موضوعی دو کدگذار از یکی از دانشجویان مقطع مدیریت ورزشی درخواست شد به‌عنوان کدگذار در پژوهش مشارکت نماید. آموزش‌ها و شیوه‌های لازم برای کدگذاری به وی ارائه گردید و سپس 3 مصاحبه هم توسط پژوهشگر و هم توسط فرد موردنظر کدگذاری گردید و درصد توافق بین کدگذاران در جدول زیر آمده است.

**جدول 3. محاسبه پایایی بین دو شناسه‌گر (کدگذار)**

ردی ف	تعداد کل کدها	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	پایایی باز آزمون (درصد)
1	61	25	11	82
2	55	22	11	80
3	49	21	7	85/7
جمع	165	68	29	82/4

همان‌گونه که در جدول 3 مشاهده می‌گردد، تعداد کل کدهای به ثبت رسیده توسط پژوهشگر و همکار برابر 165، تعداد توافقات بین کدها برابر 68 و تعداد عدم توافقات برابر 29 می‌باشد. با استفاده از فرمول ذکرشده، پایایی بین کدگذاران برای مصاحبه‌های این پژوهش برابر 82/4 درصد می‌باشد. با توجه به این موضوع که بالاتر از 60 درصد است، قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها مورد تأیید است.

از سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی، با استفاده از نرم افزار مکسکیودی‌ای نسخه پرو استفاده گردید.

## یافته‌های پژوهش

### تحلیل وضعیت جمعیت شناختی

جدول 4. ویژگی‌های جمعیت شناختی نمونه‌های پژوهش

جنسیت		گروه‌های نمونه		سابقه شغلی			فراوانی
مرد	زن	مدیران	استاد دانشگاه	بیشتر از 10 سال	6-10 سال	کمتر از 5 سال	1
15	3	10	8	12	5	1	فراوانی
8/3	1/7	55/6	44/4	66/7	2/8	5/5	درصد
3	6				7		

### گام اول: کدگذاری باز

در پژوهش حاضر، داده‌ها از مصاحبه‌ها جمع‌آوری گردید. سؤالات به صورت کلی و باز از مصاحبه‌شوندگان پرسیده شده بود. پس از هر بار مصاحبه، پژوهشگر نسبت به تحلیل و کدگذاری باز اقدام می‌نمود. در ابتدا کدهای اولیه شناسایی شدند 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، تعداد 118 مفهوم، 23 مقوله فرعی و 12 مقوله اصلی شناسایی گردید. در جدول زیر قسمتی از یکی از مصاحبه‌ها و ارتباط آن با مفاهیم به دست آمده از پژوهش آمده است.

جدول 5. قسمتی از مصاحبه و کدهای مفهومی به دست آمده از

## کدهای اولیه مرتبط با این بخش مصاحبه

کدهای مفهومی  
به دست آمده 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 نظیر 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 کارکردن در آن محیط راضی هستند، منظور نور، صدا، گرمی و سردی محیط و ... حقوق و درآمد کارکنان در سازمان‌های ورزشی از پایین‌ترین میزان در بین کلیه سازمان‌های دولتی در ایران است. حقوق کارکنان در ادارات ورزش و جوانان، به قدری پایین است که کارکنان ناچارند شغل دوم داشته باشند که همین امر منجر به تنش و پرخاشگری در سازمان می‌شود. الان از کارکنان ادارات ورزش بپرسید که آیا از حقوق خود راضی هستید، اکثر غریب 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 می‌باشد. جنگ روانی، اثرات بسیاری بر کارکنان، سازمان و حتی خانواده کارکنان دارد. اثراتی همچون، بی‌حوصلگی در کار، ناراضی بودن ارباب‌رجوع، افسردگی، بهره‌وری پایین، تمایل به ترک شغل و ... به نظر 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 شناسایی شده در مرحله قبلی به همراه مقولات آنها در قالب چهار کد محوری عوامل مؤثر، ماهیت جنگ روانی، آثار و راهبردها قرار داده شد (جدول 6).

جدول 6. کدگذاری محوری

مفاهیم	مقوله های فرعی	مقوله اصلی	بعد
وجود اضطراب	سلامت روان		
افسردگی			
استرس			
کم خوابی و بی خوابی			
وجود تنش			
فشارخون			
بیماری قلبی	سلامت جسمی		
چربی و قند خون			
نوع مزاج (صفاوی و بلغمی)			
سابقه بیماری			
وجود تنش در خانه			
درگیری و نزاع بین زن و شوهر			
درگیری و نزاع بین فرزندان	خانوادگی		عوامل اثرگذار فردی
وجود فرد بیمار در خانه			
سابقه شغلی	فاکتورهای شخصی		
جنسیت			
تحصیلات			
وضعیت تأهل			
تعداد فرزندان	ویژگی های شخصیتی		
درون گرا			
برون گرا بودن			
سبک تفکر			
تاب آوری			
هوش هیجانی			

انعطافپذیری	
تعهد شغلی	
وفاداری شغلی	عوامل فردی
رضایت شغلی	مرتبط با شغل
مقاومت در برابر تغییر	
حقوق ناکافی	
سازمان‌های ورزشی	
تورم	عوامل اقتصادی
گرانی	
وضعیت مسکن	
میزان پس‌انداز	
ساعات شغلی	
برآورده شدن انتظارات شغلی	
میزان مرخصی	ویژگی‌های شغل
تعداد روزهای کاری در هفته	
میزان سختی شغل	
وجود جایگزین	شغلی
میزان تخصصی بودن شغل	
نور	
رنگ	
صدا	
دما (گرما سرما)	محیطی
زیبایی	
تهویه مناسب	
نحوه ارتباط بین کارکنان با یکدیگر (کلامی، غیرکلامی)	
میزان صمیمیت کارکنان با یکدیگر	
میزان ارتباط خارج از سازمان کارکنان با یکدیگر	ارتباطی
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		
انعطاف‌پذیر		
ساختار سازمانی	ساختار	
تخت (افقی)	سازمانی	
ساختار سازمانی		
عمودی		
فرهنگ سازمانی		
حمایتگر		
فرهنگ غالب		
سازمانی		
فرهنگ سازمانی	فرهنگ‌سازم	
سازمان‌های مشابه	انی	
فرهنگ رفتار		
شهروندی		
سازمانی		
وجود قوانین		
دست و پاگیر		
بروکراسی‌های پیچیده	قوانین	
وجود قوانین		سازمانی
حمایتی از کارکنان		
سبک رهبری		
مدیران (استیدادی)		
سبک مدیریتی		
مدیران		
انجام برنامه - ریزی استراتژیک و عملیاتی		
وجود اهداف سازمانی	مدیریتی	
وجود نظام		
ارزیابی عملکرد		
نحوه بازخورد عملکرد		
دستکم گرفتن عملکرد کارکنان		
بی‌اعتمادی 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	هدف جنگ روانی	
منزوی کردن کارمند		
حذف کارمند		
قطع کردن صحبت صحبت کردن با فرد به نیت تمسخر	قطع کردن صحبت آزادانه	
ارباب انتقاد		
حرکات و نگاه- های تحقیر آمیز	تضعیف پیوند اجتماعی	ماهیت جنگ روانی
نادیده گرفتن منع تماس با کارمندان دیگر		
تمسخر حرکات و رفتارها	تکنیک های جنگ روانی	
زیر سؤال بردن تصمیمات شایعه پراکنی	کاهش شهرت کارمند	
زدن انگ بیماری روانی روی کارمند		
واگذاری کار خیلی کم یا خیلی زیاد	تضعیف موقعیت حرفه ای	
تحمیل کار خارج از وظایف		
تحمیل انجام کار بیهوده		
عمودی (مافوق- زیردست)	سطوح جنگ روانی	
افقی (کارمند- کارمند)		
نارضایتی از شغل	فردی	آثار
ترک شغل		



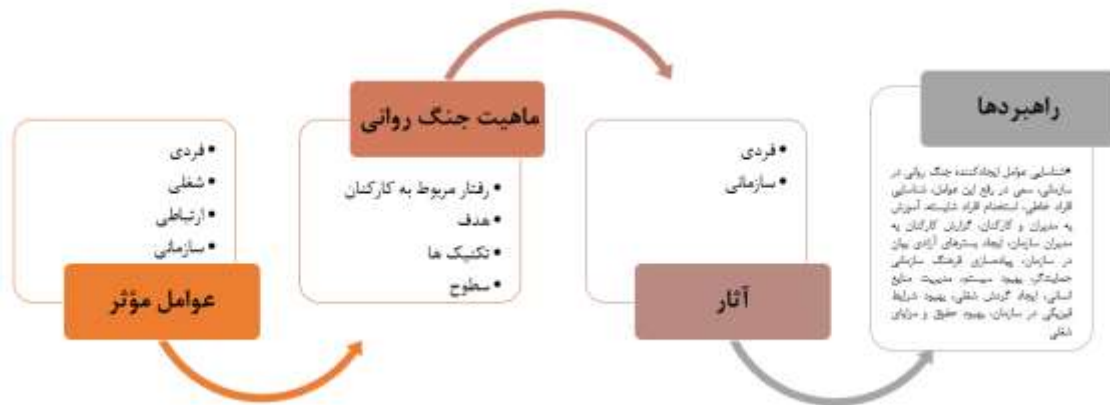
افسردگی	
عدم تعهد به کار	
عملکرد ضعیف	
حس ناامنی	
عدم دستیابی به اهداف	
سازمانی (موفقیت ورزشی)	
بهره‌وری پایین	
عدم رضایت	
ارباب‌رجوع (ورزش کار، مربیان)	
وجود تنش و درگیری مداوم	سازمانی
بین کارکنان با یکدیگر و کارکنان با ورزشکاران	
سکوت سازمانی	
بی‌اعتمادی در سازمان	
شناسایی عوامل ایجادکننده جنگ روانی در سازمانی	
سعی در رفع این عوامل در سطوح سازمان	
شناسایی افراد خاطی	
استخدام افراد شایسته	
آموزش به مدیران و کارکنان در خصوص نقش‌های رفتارهای جنگ روانی	راهبردها
گزارش کارکنان به مدیران سازمان در خصوص نشانه‌های جنگ روانی و معرفی افراد خاطی	
ایجاد بسترهای آزادی بیان در	

سازمان
پیاده سازی
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 بعد از بررسی‌های بسیار و مشورت با اساتید راهنما و چند تن از اساتید مدیریت ورزشی، تعداد 118 مفهوم، 23 مقوله فرعی و 12 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. نهایتاً آثار بر راهبردها تأثیرگذار است. مدل مفهومی مدیریت جنگ روانی در سازمان‌های ورزشی در شکل 1 نشان داده شده است:



شکل 1. مدل مفهومی مدیریت جنگ روانی در سازمان‌های ورزشی

## بحث و نتیجه‌گیری

پیش از قرن نوزدهم، سرمایه‌گذاری در سرمایه انسانی و صرف‌هزینه در مورد آموزش‌های ضمن خدمت از اهمیت چندانی برخوردار نبود. در قرن بیستم، آموزش، مهارت‌ها و دانش تبدیل به عوامل تعیین‌کننده کارایی ملل و افراد شد: به‌طوری‌که قرن بیستم را می‌توان "عنصر سرمایه انسانی" نام‌گذاری کرد. به‌طورکلی می‌توان گفت که مهم‌ترین سرمایه شکل‌گرفته در اجتماع برای توسعه، همانا سرمایه‌گذاری بر انسان‌هاست (2). از سوی دیگر، یکی از مهم‌ترین مسائل موردنیاز در جهت بهسازی منابع انسانی، شکل‌گیری محیطی جهت تقویت پتانسیل‌ها و کارکردهای منابع انسانی می‌باشد. به عبارتی حمایت از کارکنان و نیروی انسانی خود یکی از مهم‌ترین مسائل در جهت بهبود عملکرد منابع انسانی می‌باشد. به عبارتی ایجاد فضای کلی در جهت توسعه شایستگی‌های منابع انسانی یکی از مهم‌ترین نیازهای سازمان‌ها می‌باشد (17). اگرچه بهبود وضعیت انسانی به‌عنوان یک دغدغه همواره مدنظر بوده است اما برخی مسائل در سازمان‌ها سبب گردیده است تا کارکنان و مدیران سازمان‌ها از منظر شخصیتی دچار مشکلات عمده‌ای گردند. جنگ روانی به‌عنوان یک پدیده در سالیان گذشته در سازمان‌ها در حال گسترش می‌باشد (9). از این‌رو پژوهش حاضر باهدف طراحی مدل مدیریت جنگ روانی در سازمان‌های ورزشی انجام گردید. 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<sup>1</sup> و همکاران (2020)، گمبالسکاویسین (2020) و زولفیکار و همکاران، (2020) همخوان و همراستا می‌باشد (10، 16، 22). عوامل فردی که در این پژوهش، شامل سلامت روان، سلامت جسمی، خانوادگی، فاکتورهای شخصی، ویژگی‌های شخصیتی و عوامل فردی مرتبط با شغل، می‌باشد در پژوهش‌هایی نیز به‌عنوان عوامل اثرگذار بر رضایت شغلی، بهره‌وری، بهبود عملکرد و اثربخشی عنوان شده است؛ بنابراین به نظر می‌رسد هر یک از این عوامل از عوامل پیش‌برنده در سازمان می‌باشد و در صورتی‌که به‌درستی مدیریت شوند، می‌توانند اثرات مثبت بسیاری

بر سازمان داشته باشند. همچنین عوامل شغلی که شامل ویژگی‌های شغل و عوامل محیطی می‌باشد، بر بروز پدیده جنگ روانی در سازمان، تأثیرگذار است. مطابق با نظریه انگیزشی بهداشتی هرزبرگ، می‌توان عنوان نمود که عوامل شغلی نیز از عوامل بهداشتی می‌باشد که اگر هر یک از فاکتورهای آن در سازمان رعایت نگردد، موجب نارضایتی کارکنان می‌گردد. از سوی دیگر، مشخص گردید که عوامل ارتباطی نیز بر بروز پدیده جنگ روانی تأثیرگذار است. به صورت کلی، جنگ روانی به دلیل عدم رعایت فاکتورهای ارتباطی در سازمان به وجود می‌آید (10)؛ بنابراین رعایت فاکتورهای ارتباطی در سازمان برای پیشگیری از بروز جنگ روانی بسیار مهم می‌باشد. شایسته است که مدیران سازمان‌های ورزشی برای پیشگیری از بروز این پدیده، ارتباطات سازمانی را بهبود بخشند، از جمله راهکارهای پیشنهادی می‌توان به 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 آثار 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. جابرانصاری و همکاران (1395) در پژوهش خود، هفت راهکار برای افزایش و بهبود اعتماد سازمانی در سازمان‌های دولتی نام برده است: ادراک شهروندان از میزان 1- پاسخگویی عمومی 2- امکان مشارکت عموم در تصمیمات 3- کیفیت خدمات 4- سلامت اداری 5- شفافیت 6- رعایت اخلاقیات و 7- عدالت، از جمله این راهکارها می‌باشد؛ که شایسته است مدیران سازمان‌های ورزشی از این راهکارها استفاده نمایند (23). سایر آثار پیش‌بینی‌شده از جنگ روانی در سازمان را می‌توان به آثار فردی و سازمانی تقسیم نمود. نتایج پژوهش در این قسمت با نتایج پژوهش‌های گمبالسکاویسین (2020)، زولفیکار و همکاران، (2020) همخوان و همراستا می‌باشد (10، 16).

اصولاً جنگ روانی در سازمان زمانی به وجود می‌آید که به صورت طولانی‌مدت، یکسری 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 و یا حذف کارمند از سازمان می‌باشد. روش‌های ایجاد جنگ روانی در سازمان را می‌توان به 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 عنوان نمود. نتایج پژوهش در این قسمت با نتایج پژوهش‌های ویوین گمبالسکاوایسین (2020)، زولفیکار و همکاران، (2020) و ابرومان<sup>1</sup> و همکاران (2019) همخوان و همراستا می‌باشد (10، 16، 24).

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 خصوص 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 نهایتاً 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 می‌باشد. این کمیته بهتر است از افراد صاحب نفوذ در سازمان و افرادی بی‌طرف در خارج سازمان که دارای اعتبار قابل‌قبولی در سازمان هستند، تشکیل شود. امید است نتایج پژوهش حاضر در اختیار مدیران سازمان‌های ورزشی قرار گیرد و از راهکارهای پیشنهادی در این پژوهش، به منظور جلوگیری از بروز پدیده جنگ روانی استفاده گردد.

## Reference

---

1. Aburumman

1. Zhang, W. B. **Tourism and economic structural change with endogenous wealth and human capital and elastic labor supply.** *Theoretical and Applied Economics*, 22(4 (609), Winter), 2016. 103-126.
2. Moira, A. **Human Development Tourism: Utilizing Cultural Heritage to Create a Universal Culture.** In *Innovative Approaches to Tourism and Leisure*, 2018. 35-49. Springer, Cham.
3. Bahramzadeh, H. **Organizational performance management.** Tehran - Surah Publications, 2002. 44. (In Persian).
4. Petrescu, C., & Manghiuc, I. **Mobbing at Work and the Impact of Employee Performance.** *LUMEN Proceedings*, 2020.11, 273-282.
5. Askari, R., Rafiei, S., Montazerolfaraj, R., Tafti, A. D., & Torabi, F. **Quality of working life and its association with organizational performance: a model applied for healthcare workers.** *Age*, 2016. 30(78), 32-8. (In Persian).
6. Geisler, M., Berthelsen, H., & Muhonen, T. **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*, 2019. 43(1), 1-15
7. Kovacic, A., Podgornik, N., Pristov, Z., & Raspor, A. **Mobbing in a non-profit organisation.** *Organizacija*, 2017. 50(2), 178-186
8. Pranjić, N., Maleš-Bilić, L., Beganlić, A., & Mustajbegović, J. **Mobbing, stress, and work ability index among physicians in Bosnia and Herzegovina: survey study.** *Croatian medical journal*, 2006.47(5), 750-758
9. Terziev, V. K., Georgiev, G. A., & Georgiev, M. P. **Recognizing mobbing and limitation of its activities in the organization.** In *World scientific expanse*, 2017. 311-317.
10. Gembalska-Kwiecień, A. **Mobbing Prevention as One of the Challenges of a Modern Organization.** *Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie/Politechnika Śląska*, 2020. (144), 71-85.
11. Icks, M., Shiraev, E., Keohane, J., & Samoilenko, S. A. (2020). *Character assassination: Theoretical framework.* *Routledge International Handbooks.*
12. 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.
13. Jeffry, W. (2018). *A New geography of defense: The birth of psychological warfare,* *Political Geography*, 67, 32-45
14. 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).
15. 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).
16. Zulfiqar, A. et al. **Mobbing exerts pressure on employees: An empirical study exploring the mediating role of mobbing between organizational**

- silence and turnover intentions.** *Paradigms no. SI*, 2020. p. 32, viewed.
17. Perry-Smith, Jill & Blum, Terry. **Work–Family Human Resource Bundles and Perceived Organizational Performance.** *Academy of Management Journal*. 2000. 43. 1107-1117. 10.2307/1556339.
  18. Glaser, B. G. **Emergence vs. Forcing: Basics of Grounded Theory Analysis,** *Sociology*, 1992.
  19. Johnson, B. **Examining the validity structure of qualitative research.** *Education*, 1997.118(3), 282-292.
  20. Patton, M. **Qualitative evaluation and research methods.** Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc. 2002.
  21. Kvale, S. **Interviews: An Introduction to qualitative research interviewing.** Thousand Oaks, CA: Sage, 1996. 144.
  22. Vévodová Š, Vévoda J, Grygová B. **Mobbing, subjective perception, demographic factors and prevalence of burnout syndrome in nurses.** *Central European Journal of Public Health* 28 (Suppl), 2020. pp. S57–S64.
  23. Jaber Ansari, M, Najaf Beigi R, Alvani S. **Strategies to promote public trust in government organizations.** *Soft Power Studies*, 2015.6 (15): 13-1. (In Persian).
  24. Aburumman, M., Newman, S., and Fildes, B. **evaluating the effectiveness of 3 workplace interventions in improving safety culture: A systematic review.** *Safety Science*, 2019. 4 118, 376-392.

## **Designing a psychological warfare management model in sports organizations**

### **Abstract**

Psychological warfare is a phenomenon that many sports organizations face and its harmful effects are many; therefore, The purpose of this study is to design a psychological warfare management model in sports organizations. 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 is 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. 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. The consequences of psychological warfare were examined at both individual and organizational levels, and at the end, solutions were proposed.

**Keywords:** organizational trust, mobility in the organization, psychological warfare technique, organization, human resources

In Press