

## The apartheid management style of professional sports in contrast to the Olympic Charter: Developing components and countermeasures

Nadiya Zolfaghari<sup>1</sup> - Rasool Nazari<sup>\*2</sup> - Hossain Poursoltani Zarandi<sup>3</sup>

1. Department of Sport Management, Isf.C., Islamic Azad University, Isfahan, Iran,  
2. Corresponding Author, Department of Sport Management, Isf.C., Islamic Azad University, Isfahan, Iran, 3. Associate Professor of Sports Management, Payame Noor University, Tehran, Iran

(Received:2024/11/23; Accepted:2025/04/13)

### Abstract

Discrimination in Iranian professional sports is a complex and multifaceted problem that has its roots in the social, political, and economic structures of society. Therefore, the main goal of this study was to present a theory to combat the apartheid management style in Iranian professional clubs. The present study is a qualitative research that used Charms' (2006) theory of grounded theory of constructivism. Data were collected through semi-structured interviews, and the interviews were implemented, coded, and conceptualized using NVIVO 12 software. The participants included 19 people whose entry criteria for the study were articles and executive experience related to the management of professional clubs and who were fully familiar with the discussion of discrimination and management styles in sports. After theoretical saturation in the collected data, the constructed concepts were transformed into theory. In order to increase the reliability and validity of the results and also to strengthen the legitimacy and accuracy of the findings and analyses, the reliability method was used. Finally, a theory of solutions to confront the apartheid management style in professional sports was presented using 6 basic strategies: teaching social equality, national identity and social cohesion, developing an adaptable organizational culture, promoting accountability and transparency, enhancing leadership skills and democratic and transparent structures. By providing comprehensive guidance to Iranian professional sports managers, this theory allows them to guide clubs towards a fair, equal and democratic work environment with specific measures in each of the strategies. This theory helps management to confront discrimination in Iranian professional sports clubs by improving organizational culture and managers' capabilities. Implementing this theory requires the commitment and cooperation of all stakeholders, including sports managers, athletes, coaches, media and civil society.

### Keywords:

Constructivism, Grounded Theory, Management Style, Professional Sports.

---

\* Corresponding Author:E-mail: [r.nazari@khuisf.ac.ir](mailto:r.nazari@khuisf.ac.ir)

## سبک مدیریت آپارتایدی باشگاه‌های حرفه‌ای در تقابل با منشور المپیک: تدوین راهکارهای مقابله‌ای

نادیا ذوالفقاری<sup>۱</sup> - رسول نظری<sup>۲\*</sup> - حسین پورسلطانی زرنندی<sup>۳</sup>

۱. گروه مدیریت ورزشی، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران ۲. نویسنده مسئول، گروه مدیریت ورزشی، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران ۳. گروه مدیریت ورزشی دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

(تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۹/۰۲ - تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۱/۲۵)

### چکیده

تبعیض در باشگاه‌های ورزش حرفه‌ای ایران یک معضل پیچیده و چندوجهی است که ریشه در ساختارهای اجتماعی، سیاسی و اقتصادی جامعه دارد. از این‌رو هدف اصلی این مطالعه ارائه یک نظریه برای مقابله با سبک مدیریت آپارتایدی در باشگاه‌های حرفه‌ای ایران بود. پژوهش حاضر از نوع پژوهش‌های کیفی است که از نظریه داده بنیاد بر ساخت‌گرایی چارمز (۲۰۰۶)، استفاده شد. داده‌ها از طریق مصاحبه نیمه ساختاریافته جمع‌آوری شد، مصاحبه‌ها از طریق نرم‌افزار NVIVO 12 پیاده‌سازی و کدگذاری و مفهوم‌سازی شدند. مشارکت‌کنندگان شامل ۱۹ نفر که معیار ورود آن‌ها به پژوهش مقالات و تجربه اجرایی مرتبط با مدیریت باشگاه‌های حرفه‌ای بود و آشنایی کاملی با بحث تبعیض و سبک‌های مدیریتی در ورزش را داشتند، پس اشباع نظری در داده‌های جمع‌آوری شده، مفاهیم بر ساخت شده به نظریه تبدیل گردید. به منظور افزایش قابلیت اطمینان و اعتبار نتایج و همچنین برای تقویت مشروعیت و صحت یافته‌ها و تحلیل‌ها، از روش موثق بودن استفاده گردید. در نهایت نظریه راه‌کارهای برای مقابله با سبک مدیریت آپارتایدی در ورزش حرفه‌ای، با استفاده از ۶ راهکار اساسی آموزش برابری اجتماعی، هویت ملی و انسجام اجتماعی، توسعه فرهنگ‌سازمانی انطباق‌پذیر، ترویج مسئولیت‌پذیری و شفافیت، ارتقاء مهارت‌های رهبری و ساختارهای مردم‌سالاری و شفاف ارائه گردید. این نظریه با فراهم کردن راهنمایی جامع به مدیران باشگاه‌های ورزش حرفه‌ای ایران به آن‌ها امکان می‌دهد تا با تدابیر مشخص در هر یک از راهکارها، باشگاه‌ها را به سمت یک محیط کاری عادلانه، برابر و مردم‌سالاری هدایت کنند. این نظریه از طریق ارتقاء فرهنگ سازمانی و توانمندی‌های مدیران، به مدیریت برای مقابله با تبعیض در باشگاه‌های ورزش حرفه‌ای ایران کمک کند. پیاده‌سازی این نظریه نیازمند تعهد و همکاری همه ذینفعان، از جمله مدیران ورزشی، ورزشکاران، مربیان، رسانه‌ها و جامعه مدنی است.

### واژه‌های کلیدی

برساخت‌گرایی، سبک مدیریتی، نظریه زمینه‌ای، ورزش حرفه‌ای.

\* نویسنده مسئول: پست الکترونیکی: [r.nazari@khuisf.ac.ir](mailto:r.nazari@khuisf.ac.ir)

## مقدمه

امکان‌پذیر نخواهد بود. تبعیض نژادی یا نژادگرایی یکی از چالش‌های فراروی 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 (۵).

آپارتاید<sup>۱</sup> منفورترین واژه‌ای است که از بستر و متن آفریقایی جنوبی وارد ادبیات سیاسی جهان شد (۶). هر چند امروز آپارتاید از بستر آفریقایی جنوبی به شکل خاص و قاره آفریقا به معنای عام رخت بر بسته است، اما منطقه خاورمیانه همچنان در این آتش می‌سوزد (۷). یکی از شاخصه‌های اصلی مدیریت آپارتایدی<sup>۲</sup> تبعیض است (۸). تبعیض با دوگانه‌سازی "برتر و فروتر"<sup>۳</sup> به تفاوت‌زایی و تفکیک‌سازی دامن می‌زند و تهدیدی علیه صلح و امنیت، محروم‌سازی گروهی از انسان‌ها از حقوق، امتیازات و فرصت‌ها، کاهش سرمایه اجتماعی و افزایش خشونت و نفرت است (۹). آپارتاید یک فرم تبعیض نژادی را به تصویر می‌کشد و به‌طور اصلی به سیاست تبعیضی اشاره دارد که نژادپرستان در جمهوری آفریقایی جنوبی به‌عنوان گروهی حاکم، علیه اکثریت سیاه‌پوست بومی و بومیان این کشور به کار می‌بردند (۱۰). آپارتاید از طریق اجرای سیاست‌های تبعیض‌آمیز، تفکیک آمیز و جداسازی آمیز، به جامعه‌های اقلیتی مختلف آسیب می‌زند. این سیاست‌ها عمدتاً با استناد به نژاد، مذهب یا اصل قومی به کار می‌روند و منجر به ایجاد شکاف‌های عمیق و عدم توازن در جامعه می‌شوند (۱۱). افراط‌گرایی و تبعیض نژادی در این سیاق به‌عنوان ابزارهایی برای حفظ قدرت و کنترل در دستان طبقات حاکم استفاده می‌شوند. این مسئله نیازمند توجه جامعه جهانی به ارتقاء حقوق بشر و رفع تبعیض‌های نژادی است تا یک زندگی عادلانه و برابر در سراسر جهان تضمین گردد (۱۲). ریشه‌های اصلی این واقعیت جامعه آزار، در تفکرات ایدئولوژیک و تحجری، پیشینه قومی و نژادی، میراث به جا

منشور المپیک مجموعه‌ای از قوانین و دستورالعمل‌هایی است که به‌منظور سازمان‌دهی بازی‌های المپیک و هدایت جنبش المپیک<sup>۱</sup> وضع شده‌اند (۱). جنبش المپیک یک حرکت جهانی افراد و سازمان‌های الهام‌بخش از طریق ارزش‌های المپیک و المپیک‌گرایی است. ترویج ارزش‌های المپیک یکی از مأموریت‌های اصلی جنبش المپیک است و کمیته بین‌المللی المپیک نقش رهبری آن را دارد. المپیک‌گرایی فراتر از یک مفهوم است، فلسفه زندگی است که ورزش را برای خدمت به انسان به کار می‌گیرد (۲). چشم‌انداز جنبش المپیک، ساختن دنیای بهتر از طریق ورزش و ارزش‌های جنبش المپیک: تعالی، احترام، دوستی است. اصول المپیزم شامل؛ عدم تبعیض، پایداری، انسان‌گرایی - عدالت و شمول - همبستگی - اتحاد ورزش، تعلیم، تربیت و فرهنگ است (۳).

حکمرانی مطلوب در ورزش از زمره ابزارهایی است که به‌طور قطع در مبارزه با تبعیض نژادی کارساز است؛ به نحوی که از این طریق فساد و رشوه در تمامی اشکال آن قابل کنترل می‌گردد و شفافیت و پاسخگویی را در تمامی سطوح ورزش میسر می‌سازد (۴). همچنین، ایجاد امنیت در ورزش به نحوی که از خشونت و اهانت در کلیه سطوح ورزش جلوگیری شود و از سوءاستفاده، استثمار، قاچاق و شبه‌جرم‌ها علیه اقلیت‌ها جلوگیری گردد، می‌تواند در نهایت مقابله با تبعیض نژادی در ورزش را نیز ارتقاء 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 می‌گردد و ایجاد برابری در ورزش از طریق ارتقاء 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

<sup>3</sup>. superior & inferior

<sup>1</sup>. Apartheid

<sup>2</sup>. Apartheid management

اقوام و رابطه آن‌ها با ورزش، بحث عدالت اجتماعی و اقتصادی و ارائه بودجه مناسب و عادلانه برای همه استان‌ها مورد تأکید قرار گرفته است، اما واقعیت این است که در رابطه با ورزش در استان‌ها و در بین اقوام مختلف، نکات دیگری نیز باید مورد توجه باشد. غیر از بحث نژادگرایی در ورزش ایران که عمدتاً به باشگاه‌های فوتبال حرفه‌ای مربوط می‌گردد (۱۷)، موارد آپارتایدی دیگر مانند استفاده از رانتهای خاص در ورزش حرفه‌ای، موارد مربوط به جنسیت ورزشکاران و تماشاگران، فساد، تبانی و مواردی از این دست نیز وجود دارد (۱۸).

تبعیض نژادی در ورزش، به‌ویژه در فضای ورزشگاه و رسانه‌های پخش، به چشم می‌خورد. سازمان‌ها و نهادهای بین‌المللی ورزش با تشکیل بخش‌های تخصصی و اجرای برنامه‌های راهبردی، در مقابله با این امر نقش فعالی ایفاء می‌کنند. نمونه‌ای از این سازمان‌ها یوفا است که در مبارزه علیه نژادپرستی در اروپا موفق عمل کرده است (۱۹). ورزشکاران و گروه‌ها نیز با اقدامات متعدد به محکوم کردن نژادپرستی مشغول به فعالیت‌اند. این چالش‌ها تنها محدود به دنیای ورزش نیست و ریشه‌های آن در جوامع خارج از این حوزه نهفته است. با اجرای اصلاحات فرهنگی، برنامه‌های آموزشی و سیاست‌های اجتماعی بلندمدت، می‌توان تأثیرات تبعیض نژادی را کاهش داد. نادیده گرفتن این مسائل، بازتاب روایت‌های تکراری است، اما توجه به این چالش‌ها ضروری و اجتناب‌ناپذیر است (۲۰). این نگاه گسترده به ورزش، علی‌رغم تفاوت‌های فرهنگی و جغرافیایی، همواره با چالش‌های تبعیض نژادی روبه‌رو بوده است (۲۱). با توجه به واقعیت‌های ورزش حرفه‌ای در ایران، می‌توان گفت که این مسئله تنها در حوزه جهانی ورزش، بلکه در سطح ملی نیز حس می‌شود. باشگاه‌های ورزش حرفه‌ای ایران به‌عنوان یک زمینه مهم و راهکاری جهت ارتقاء فرهنگ و ارتباطات کشور، با چالش‌هایی از جمله تبعیض نژادی و فرهنگی روبه‌رو است. این چالش‌ها تنها

مانده از الگوهایی چون قاعده استعماری و تسلط سفیدپوستان، خارجی ستیزی، تنفر ملی و نژادی و مذهبی و برخی جریان‌های سیاسی و القانات رسانه‌ای نهفته است. البته در جبهه مقابل، "گفتمان برابری" یا "تبعیض زدایی" هم وجود داشته و مدافع حقوق بشر بوده است؛ در واقع گفتمان برابری بر تساوی انسان‌ها بدون در نظر گرفتن امتیازات خودبترتیبی موضوعیت پیدا می‌کند (۱۳). در تاریخ معاصر، مبارزه با نژادگرایی یکی از ارکان نظام بین‌المللی حقوق بشر است که کنوانسیون رفع کلیه اشکال تبعیض نژادی، حمایت خود از آن را بیش از نیم‌قرن است که در سطح جهانی دنبال می‌کند (۱۴).

به نظر می‌رسد یکی از حیطة‌هایی که همواره با چالش‌هایی از جمله تبعیض جنسیتی و تبعیض بین‌رشته‌ای روبرو است، ورزش است. در ورزش همیشه مسائل مربوط به نژادپرستی<sup>۱</sup> بوده است و همچنان نیز ادامه دارد. فیفا گزارش داد که بیش از نیمی از بازیکنان حاضر در یورو ۲۰۲۰ و جام ملت‌های آفریقا در سال ۲۰۲۱ مورد تعرض و آزار، فقط به‌صورت آنلاین در فضای مجازی قرار گرفتند؛ بوکایوساکا و مارکوس راشفورد<sup>۲</sup> دو بازیکن سیاه‌پوست تیم ملی انگلیس که در جریان فینال یورو ۲۰۲۰ پنالتی خود را مقابل ایتالیا از دست دادند، بیشتر از همه مورد آسیب قرار گرفتند. همچنین فیفا گزارش داد که شعارهای نژادپرستی در یورو ۲۰۲۰ هفتاد درصد افزایش یافت و تنها در بازی نیمه‌نهایی و فینال جام ملت‌های اروپا بیش از ۴۰۰ هزار پست علیه بازیکنان سیاه‌پوست انگلیس گذاشته شد. این موضوع تنها به نژادپرستی منتهی نمی‌شود و در جام ملت‌های آفریقا مورد اسلام‌هراسی دیده شد (۱۵).

البته در ورزش ایران شاید نژادپرستی به این معنا و رنگ‌بندی پوست‌ها وجود نداشته باشد، اما باشگاه‌های ورزش حرفه‌ای ایران نیز دارای چالش‌های خاص خود در این زمینه است. از جمله این چالش‌ها می‌توان به قوم‌گرایی نژادگرا در بستر ورزش (۱۶) اشاره نمود. اگر چه در رابطه با

<sup>۱</sup> Bokayo Saka & Marcus Rashford

<sup>۲</sup> Racism

لحاظ اجتماعی و روانی به این قشر در جامعه وارد می‌نماید. آن‌ها بیان نمودند که اهداف توسعه منابع انسانی، در تمامی جوامع، اساساً در زمینه حذف تبعیض جنسیتی و تأمین سلامت روانی و جسمانی است و ورزش همواره به دنبال آن بوده است تا دنیایی عاری از محرومیت و محدودیت را عرضه نماید (۲۵)؛ قربانی و همکاران (۲۰۱۹) در تدوین الگوی مدیریت فساد در ورزش ایران، اشکال عمده فسادهای ورزشی را در دو دسته **فساد مالی** و اخلاقی دسته‌بندی نمودند. آن‌ها بیان داشتند که راهکارهای مقابله‌ای با فساد ورزشی شامل راهکارهای قانونی، توسعه فناوری اطلاعات، توسعه دانش و آگاهی و توسعه مسئولیت اجتماعی است (۲۶)؛ ناصری و همکاران (۲۰۲۳) در پژوهشی با هدف شناسایی و ارزیابی عوامل (درون و برون‌بخشی) مؤثر بر اکوسیستم فساد در ورزش، دریافتند که شاخص پیامد و سطوح فزاینده، به ترتیب اثرگذارترین و همچنین شاخص‌های ماهیت ورزش معاصر و حکمرانی نیز به‌عنوان اثرپذیرترین عوامل در بروز فساد رقابتی هستند (۲۷)؛ ذکی و همکاران (۲۰۲۲) در فراتحلیل عوامل مؤثر بر بروز فساد در سازمان‌های ورزشی، اذعان داشتند که عوامل اقتصادی، بیشترین تأثیر را بر ایجاد فساد در ورزش دارند و با رفع مشکلات اقتصادی کارکنان می‌توان بخش بیشتری از فساد اداری را کنترل کرد (۲۸). در همین ارتباط اسداللهی و همکاران (۲۰۲۳) در شناسایی پیشران‌های اصلی مشارکت زنان در عرصه ورزش، بیان داشتند که پنج متغیر سبک زندگی سالم، تصدی پست‌های مدیریتی، نقش و کارکرد رسانه‌ها، عدالت جنسیتی و سرمایه‌گذاری در ورزش بانوان پیشران‌های هستند که آینده مشارکت زنان در عرصه ورزش را دستخوش تغییر می‌کنند (۲۹)؛ امرایی و همکاران (۲۰۲۱) اذعان داشتند که متغیر طفره‌روی اجتماعی رابطه بین سرپرستی تحقیرآمیز و تمایل به ترک باشگاه را در بازیکنان حرفه‌ای، مدیریت می‌کند. آن‌ها بیان داشتند که شیوه رهبری و مدیریت سرپرستان باشگاه‌های ورزشی از تأثیر در خور توجهی بر رفتار بازیکنان برخوردار است؛ بنابراین با مهم شمردن سبک سرپرستی و مدیریت باشگاه‌ها

تأثیرگذار بر محیط ورزشگاهی و مدیریت تیم‌ها هستند بلکه بر بازیکنان و هواداران نیز تأثیرگذارند. در این سیاق، اجرای برنامه‌های فرهنگی و آموزشی مناسب می‌تواند نقش مؤثری در کاهش تبعیض نژادی در باشگاه‌های ورزش حرفه‌ای ایران ایفاء کند (۲۲).

همچنین، از نظر اجتماعی و فرهنگی، ورزش در ایران نقش بسیار مهمی در ایجاد انسجام و همبستگی در جامعه دارد. لذا، به‌ویژه در ورزش حرفه‌ای، لازم است که مدیران و ارگان‌های مرتبط با این حوزه، برنامه‌ها و راهکارهای مشخصی را برای مقابله با تبعیض نژادی در این عرصه اتخاذ کنند. این اقدامات می‌توانند به‌عنوان گام‌های مهمی در جهت توسعه فرهنگ ورزشی متنوع و بازنشسته‌ای که از همگان قابل‌دسترس باشد، شناخته شوند (۲۳). در زمینه ورزش حرفه‌ای در ایران، نه‌تنها باید از راهبردها و برنامه‌های موجود در جهان استفاده شود بلکه نیاز است که این برنامه‌ها به نیازها و ویژگی‌های جامعه و فرهنگ محلی تطابق یابند. این تداخل به یک ادراک مشترک در تمام افراد و تیم‌های ورزشی ایران منجر خواهد شد و برای ارتقاء تعاملات اجتماعی و آگاهی از مسائل تبعیض نژادی در ورزش، گام مثبتی خواهد بود. با توجه به چالش‌های موجود در صنعت ورزش، این صنعت نیاز به مدیریت بهینه و مطلوب دارد (۲۴). رویکرد جدیدی که می‌تواند به این امر کمک نماید، سبک مدیریت ضد آپارتمانی یا ضد تبعیض است. به علت نبودن سبک‌های مناسب مدیریتی ضد تبعیض در حیطه‌های مختلف ورزش، همواره مشکلات زیادی به وجود آمده است.

در ارتباط با سبک مدیریت آپارتمانی در ورزش ایران، تاکنون گزارشی به ثبت نرسیده است. بررسی ادبیات پیشینه مرتبط با تبعیض، فساد و سبک‌های مدیریتی مختلف در ورزش اذعان شده است که مبارکی و همکاران (۲۰۲۳) در پژوهشی با هدف شناسایی پیامدهای ممنوعیت حضور زنان ایرانی در استادیوم‌های فوتبال، دریافتند که ممنوعیت حضور زنان در ورزشگاه‌ها، بیشترین آسیب را به

تجارت ورزشی است که در آن برجذب ورزشکاران بسیار ماهر تأکید می‌شود.

با توجه به این اطلاعات، ضرورت طراحی نظریه‌ای مبتنی بر سبک مدیریت ضد آپارتاید و تبعیض در باشگاه‌های ورزش حرفه‌ای ایران احساس می‌شود. این نظریه می‌تواند به بهبود مدیریت باشگاه‌های ورزشی و پیشگیری از مشکلات ناشی از تبعیض و فساد در این حوزه کمک کند. این مطالعه دارای جنبه‌های نوآوری متعددی است. این پژوهش به ارائه نظریه در سبک‌های مدیریت ضد آپارتایدی در باشگاه‌های ورزش حرفه‌ای ایران می‌پردازد و از نظریه مبتنی بر گراند تئوری بهره می‌برد تا به تحلیل عمیق‌تری از روابط و دینامیک‌های مدیریت ورزشی بپردازد. این پژوهش از اهمیت و ضرورت مقابله با سبک‌های مدیریتی نامتناسب الهام می‌گیرد و ارائه راهکارهای مؤثر برای بهبود ساختارها و روابط سازمانی در باشگاه‌های ورزش حرفه‌ای ایران می‌پردازد. با این انجام پژوهش، احتمالاً امکان بهبود عملکرد باشگاه‌ها، بهبود روابط درون‌سازمانی و ارتقاء سطح مدیریت ورزش حرفه‌ای در ایران فراهم می‌شود.

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 جهت که قرار است در راستا، گام بردارد و به دوباره ساختن دانش منجر گردد، را بتوان نقطه عطفی در پژوهش‌های مربوط به مقابله با سبک آپارتایدی در ورزش دانست. احتمالاً رسیدن به نتایج کاملاً کاربردی در این راستا، دور از واقعیت نباشد. احتمالاً نتایج این پژوهش و مدلی که برای مقابله با سبک مدیریت آپارتایدی در باشگاه‌های ورزش حرفه‌ای ایران ارائه خواهد شد، از آن جهت که حاکمیت، دولت و مجلس توجه ویژه‌ای به ورزش،

می‌توان از بروز رفتارهای مخرب بازیکنان از جمله تکروی و ظفره‌روی جلوگیری کرد، عملکرد آن‌ها را بهبود بخشید و مانع از هدایت آن‌ها به سمت ترک باشگاه شد (۳۰)؛ عیدی پور و همکاران (۲۰۲۰) بیان داشتند که مدیران باید سعی کنند تا حد ممکن رفتارهای زهرآگین در شیوه رهبری خود نداشته باشند؛ زیرا، وجود و تداوم این رفتارهای منفی مدیران را به سمت بی‌توجهی به سازمان و منابع انسانی آن سوق می‌دهد و شرایط را برای بدبین شدن و بیگانه شدن کارکنان با سازمان فراهم می‌کند (۳۱).

ادبیات پژوهش‌هایی نشان می‌دهد که انتخاب سبک مناسب مدیریت می‌تواند تأثیر بزرگی بر رشد و پیشرفت باشگاه‌های ورزش حرفه‌ای داشته باشد. مطالعات نشان می‌دهند که ممنوعیت حضور زنان در ورزشگاه‌ها می‌تواند آسیب‌های جامعه‌ای و روانی بر آنان ایجاد کند و ایجاد اکوسیستم مقابله با فساد در ورزش نیازمند توجه به شاخص‌های مختلف ورزشی و مدیریت فساد است. همچنین، اسناد پژوهش‌هایی نشان می‌دهند که عوامل اقتصادی، عدالت جنسیتی، سبک زندگی، و تصدی پست‌های مدیریتی در ورزش بانوان، پیشران‌های مشارکت زنان در ورزش هستند. ارتباط میان سرپرستی تحقیق‌آمیز و تمایل به ترک باشگاه نیز نشان می‌دهد که سبک مدیریت با تأثیر بر رفتار بازیکنان مواجه است. 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 شبه موروثی در ورزش، میزان مطالبه‌گری و بهره‌مندی افراد از حقوق خود را بی‌اثر و تضعیف می‌سازد. 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 گفت‌وگو برابری و تبعیض ستیزی در ورزش عقیم و ناتوان خواهد بود. لازم به ذکر است که ورزش حرفه‌ای، یک نوع

می‌شوند. حتی احتمالاً، جوانان و علاقه‌مندان به حوزه باشگاه‌های ورزش حرفه‌ای ایران می‌توانند از تحلیل‌ها و پیشنهادها مطالعه برای درک بهتر ابعاد مدیریتی و حرفه‌ای ورزشکاران بهره‌مند شوند. در نهایت، این مطالعه به پژوهشگران و دانشمندان علاقه‌مند به حوزه مدیریت ورزشی ایران اطلاعات تازه‌ای ارائه می‌دهد و به توسعه ادبیات پژوهش در این زمینه کمک می‌کند. از این رو هدف از انجام این پژوهش، ارائه یک نظریه مبتنی بر داده برای مقابله با سبک مدیریت آپارتایدی در باشگاه‌های ورزش حرفه‌ای ایران است.

مشارکت‌کنندگان و مباحث موجود در مصاحبه‌ها در جدول ۱ نشان داده شده است.

مخصوصاً 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، ضمن اینکه، احتمالاً به دینفعان گوناگونی کمک نماید؛ مدیران و کارشناسان باشگاه‌های ورزش حرفه‌ای ایران می‌توانند از نتایج بهبود یافته در مدیریت باشگاه‌ها برای بهبود عملکرد و توسعه بخش ورزش حرفه‌ای بهره‌مند شوند. همچنین، ورزشکاران و اعضای تیم‌های ورزش حرفه‌ای از ارتقاء محیط سازمانی و کاهش ابهامات در مسائل مدیریتی بهره‌مند

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نوع پژوهش‌های کیفی است. ویژگی‌ها و مشخصات دموگرافیک شرکت‌کنندگان، معیارهای انتخاب

### جدول ۱. مشخصات جمعیت شناختی مشارکت‌کنندگان

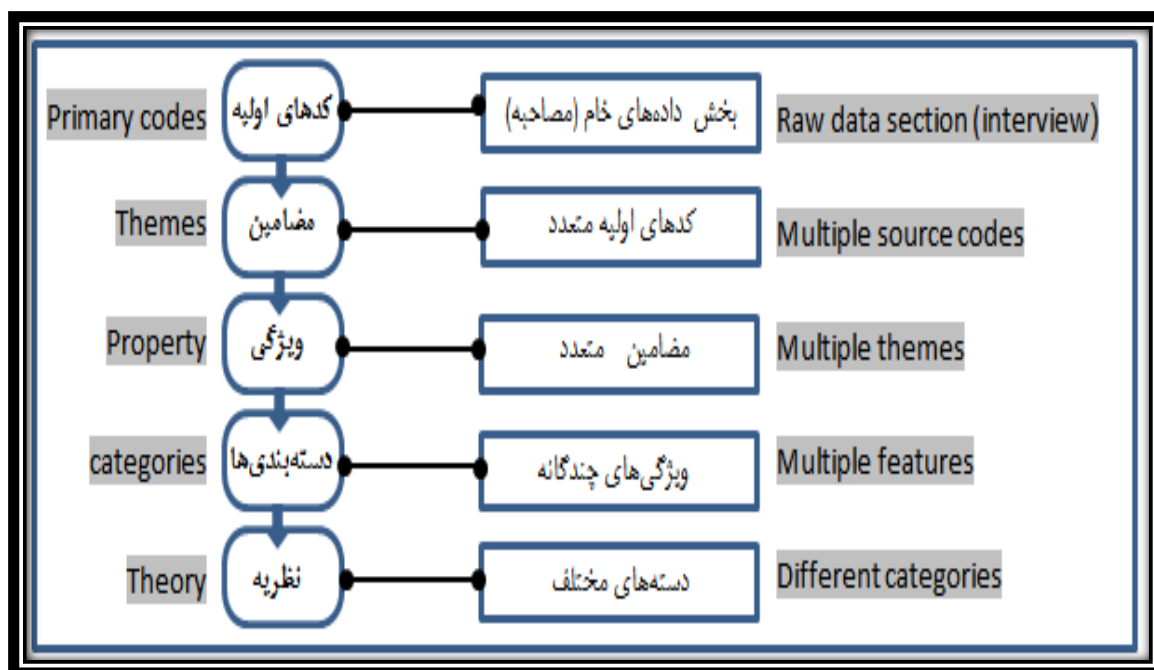
مشخصات دموگرافیک									
حوزه فعالیت	تعداد (نفر)	رشته تحصیلی	تعداد (نفر)	تحصیلات	تعداد (نفر)	سن	تعداد (نفر)	محل زندگی	تعداد (نفر)
اجرایی	۷	مدیریت ورزش	۱۰	ارشد	۵	۴۰ تا ۵۰	۹	تهران	۵
دانشگاهی	۱۲	سیاسی و جامعه‌شناسی	۹	دکتر	۱۴	بالای ۵۰	۱۰	اصفهان	۴
معیارهای انتخاب مشارکت‌کنندگان		مباحث موجود در مصاحبه‌ها							
۱- افراد آشنا با ادبیات تبعیض در ورزش و سبک‌های مدیریت		۱- نظام آپارتایدی و مؤلفه‌های آن در ورزش							
۲- دارا بودن حداقل ۲ مقاله علمی پژوهشی یا یک کتاب در زمینه تبعیض در ورزش، حکمرانی و یا سبک‌های مدیریت		۲- تعصب نژادی و قومی در ورزش							
۳- استعمار ورزشکاران		۳- اصول حکمرانی و مؤلفه‌های آن							
		۴- کلیشه‌های جنسیتی و نابرابری در ورزش							
		۵- فساد و پول‌شویی در ورزش							
		۶- سایر							

مدیریت، آشنایی داشتند؛ همچنین دارا بودن حداقل ۱ مقاله علمی پژوهشی یا یک کتاب در زمینه تبعیض در ورزش، فساد در ورزش و یا سبک‌های مدیریت، معیار دیگر ورود به این مطالعه بود. داده‌ها از طریق مصاحبه نیمه

نمونه‌گیری هدفمند برای انتخاب شرکت‌کنندگانی که دانش موردنیاز از حوزه پژوهش را داشتند (۳۲) به کار گرفته شد. معیارهای ورود افراد برای شرکت عبارت بودند از افرادی که با ادبیات تبعیض در ورزش و سبک‌های

و رویکرد برساخت‌گرایی که توسط چارمز (۲۰۰۶) ارائه شده است. چهار فرآیند همپوش در تحلیل ساخت‌گرای نظریه داده بنیاد عبارت‌اند از: کدگذاری اولیه، کدگذاری متمرکز شده، کدگذار راهکاری و کدگذاری نظری (۳۳). به صورت کلی فرآیند کد نویسی داده‌ها از کدگذاری اولیه تا ساخت نظریه، به شرح شکل ۱ است. برای مدیریت داده‌ها از نرم‌افزار Nvivo 12 استفاده شد.

ساختاریافته جمع‌آوری شد. جامعه مورد مطالعه شامل ۱۹ شرکت‌کننده بود که آشنایی کاملی با بحث تبعیض و سبک‌های مدیریتی در ورزش را داشتند. این مشارکت‌کنندگان شامل مدیران عامل باشگاه‌های حرفه‌ای و متخصصین و افراد کلیدی در حوزه‌های جامعه‌شناسی، علوم سیاسی و صاحب‌نظران مدیریت ورزشی بودند. تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از فرآیند نظریه داده بنیاد



شکل ۱. فرآیند کدگذاری تا رسیدن به نظریه از طریق رویکرد ساخت‌گرا (مولگتا و همکاران، ۲۰۱۷)

مصاحبه تکرار این ممیزی انجام شد (توسط محقق)، انتقال‌پذیری (باورپذیری) انتقال مفاهیم مصاحبه‌ها به مقوله‌های کلان، آیا از مفاهیم استخراج شده با رویکرد تجمیعی به همین مقوله‌ها می‌رسد (توسط محقق)، اتکاپذیری (توافق‌پذیری) اگر محقق دیگری مصاحبه‌ها را پیاده‌سازی کند به همین مفاهیم و مقوله‌های می‌رسد، بر اساس ضریب اسکات میزان ۸۵ صدم محاسبه شد (توسط دو نفر از سایر افراد مسلط به تفسیر گراند تئوری)، تأیید پذیری در گروه کانونی مقوله‌ها و طبقات توسط ۳

در این مطالعه، به منظور افزایش قابلیت اطمینان و اعتبار نتایج و همچنین برای تقویت مشروعیت و صحت یافته‌ها و تحلیل‌ها، از روش گوبا و لینکلن (۱۹۹۴) با نام موثق بودن<sup>۴</sup> که یک رویکرد معتبر در زمینه مطالعات کیفی است (۳۴)، استفاده گردید. این روش به چهار شاخص اصلی یعنی مقبولیت<sup>۲</sup>، اعتماد<sup>۳</sup>، تأییدپذیری<sup>۵</sup> و انتقال‌پذیری<sup>۶</sup> تأکید دارد. اعتماد‌پذیری آیا محقق اگر دوباره مصاحبه‌ها را مجدد تفسیر آن را تکرار کند به همین کدها می‌رسد، با ۳

4. trust

5. Verifiability

6. Transferability

1. Guba, E., & Lincoln

2. Trustworthiness

3. Acceptability

راهکار توسعه فرهنگ سازمانی انطباق‌پذیر، بر ایجاد فرهنگ سازمانی انطباق‌پذیر در باشگاه‌ها تأکید دارد؛ راهکار ترویج مسئولیت‌پذیری و شفافیت، بر اهمیت ایجاد محیطی مسئولیت‌پذیر و شفاف در مدیریت باشگاه‌ها تأکید دارد؛ راهکار ارتقاء مهارت‌های رهبری، بر اهمیت ارتقاء مهارت‌های رهبری مدیران و کادرهای مدیریتی باشگاه‌ها تأکید دارد؛ در نهایت راهکار ساختارهای مردم‌سالاری و شفاف، می‌تواند به افزایش مشارکت ورزشکاران در تصمیم‌گیری‌ها و ورزش حرفه‌ای کمک کند.

در طول فرآیند جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش‌های مقایسه‌ای ثابت استفاده شد. این یک تکنیک تکراری است که شامل مقایسه مستمر داده‌ها و کدها در هر مرحله از فرآیند تحلیلی برای اصلاح مفاهیم و نظریه‌ها است (۳۲). در طول فرآیند پژوهش، محقق درگیر یادداشت نویسی، مقایسه، ارتباط، توسعه ایده‌ها و ساختن مقوله‌های نظری بود (۳۵). یادداشت انعکاسی علاوه بر این به غلبه بر هرگونه پیش فرضی که محقق داشت کمک کرد (۳۶). نمونه‌ای از روش تجزیه و تحلیل داده‌ها با روش ساخت‌گرا در این پژوهش در جدول ۲ نشان داده شده است.

اندیشمند متخصص مورد تأیید قرار گرفت (توسط گروه کانونی)، همچنین در طول فرآیند تحلیلی، تکنیک‌های مختلفی برای اطمینان از قابل اعتماد بودن استفاده شد، این تکنیک‌ها، شامل نوشتن انعکاسی (یادداشت)، نمودارسازی تحلیلی، بحث با محققان با تجربه (مثلث‌بندی)، و مشاوره با مخاطبین رسانه‌های ورزشی، بودند.

## یافته‌ها

پس از انجام مصاحبه‌ها، با استفاده از نرم‌افزار Nvivo 12 تمامی مطالب و داده‌ها، مورد مطالعه قرار گرفت و به هر کدام از داده‌های مرتبط با یک موضوع، یک عنوان یا مفهوم اختصاص یافت. در این پژوهش ۵۸ کد اولیه از مفاهیم اولیه، استخراج گردید. در نهایت نظریه "راه‌کارهای مقابله با سبک مدیریت آپارتایدی در باشگاه‌های ورزش حرفه‌ای ایران" برای مقابله با سبک مدیریت آپارتایدی، با استفاده از ۶ راهکار اساسی تشکیل شد. راهکار آموزش برابری اجتماعی، به شناخت مفاهیم تبعیض و آموزش ضد تبعیض اشاره دارد؛ راهکار هویت ملی و انسجام اجتماعی، می‌تواند به‌عنوان یک نیروی محرک برای مقابله با تبعیض و نابرابری عمل کند؛

## جدول ۲. نمونه‌ای از کدگذاری در رویکرد ساخت‌گرا

نمونه‌ای از کدگذاری اولیه، متمرکز شده و راهکاری			
کدگذاری راهکاری	کدگذاری متمرکز شده	کدگذاری اولیه	
		مقوله‌ها	گزاره‌ها و برجسب‌زنی (مفاهیم اولیه)
آموزش برابری اجتماعی	- شناخت انواع تبعیض	- شناخت مفاهیم تبعیض - تشخیص نمونه تبعیض - فهم اثرات تبعیض	- اثرات تبعیض بر جوامع - رصد مفاهیم گوناگون - تبعیض نژادی و جنسیتی - توانایی تشخیص بالا - تبعیض مذهبی - تبعیض در زندگی روزمره - داشتن آگاهی از تبعیض - اثرات تبعیض بر افراد - آگاهی از اثرات تبعیض - تبعیض در رسانه‌ها
			- متن مصاحبه در بررسی سبک مدیریت مقابله با آپارتاید در باشگاه‌های باشگاه‌های ورزش حرفه‌ای ایران، آگاهی از تبعیض از اهمیت بالایی برخوردار است. افراد مشغول به کار در این صنعت باید به‌دقت رصد مفاهیم گوناگون تبعیض نظیر تبعیض نژادی و جنسیتی، تبعیض مذهبی، و حتی تبعیض در زندگی روزمره را داشته باشند. آگاهی از اثرات تبعیض بر افراد و جوامع اجتماعی بسیار مهم است. تبعیض می‌تواند به شکل‌های مختلفی در زندگی روزمره و در رسانه‌ها به وجود بیاید و توانایی تشخیص بالا برای تشخیص این اشکال مختلف تبعیض

1. Making theoretical components

ضروری است. از این رو، در مبارزه با سبک مدیریت آپارتایدی، باید به اثرات تبعیض بر افراد و جوامع توجه ویژه‌ای داشته باشیم و به آگاهی از تبعیض و توانایی تشخیص بالا اهمیت دهیم تا بتوانیم به ساختارهای تبعیضی در باشگاه‌های ورزش حرفه‌ای ایران مقابله کنیم و به ساختارهایی شفاف‌تر و عادلانه‌تر مسیر باز کنیم.

### راهکار آموزش برابری اجتماعی یا آموزش ضد

**تبعیض:** این راهکار به تدابیر و برنامه‌های آموزشی اشاره دارد که به منظور ارتقاء عدالت اجتماعی و کاهش تبعیض‌ها و نابرابری‌ها در انواع مختلف جوامع هدفمندانه طراحی شده‌اند. این راهکار به مفهومی گسترده از برابری و عدالت اجتماعی متمایز از هر نوع تبعیض و تفاوت‌های ناعادلانه در امکانات، حقوق، و فرصت‌ها اشاره دارد.

### راهکار هویت ملی و انسجام اجتماعی: در مدیریت

به‌منظور مقابله با آپارتاید و تبعیض در باشگاه‌های ورزش حرفه‌ای ایران، راهکار هویت ملی و انسجام اجتماعی می‌تواند به‌عنوان یک نیروی محرک عمل کند. این راهکار با تأکید بر تعهد به ارتقاء ارزش‌های ملی و ایجاد یک حس انسجام در جامعه ورزش حرفه‌ای، به مدیران ورزشی کمک می‌کند تا تبعیض‌ها و نابرابری‌ها را کاهش داده و یک محیط پویا و برابر ایجاد می‌کند.



شکل ۳. راهکار هویت ملی و انسجام اجتماعی



شکل ۴. راهکار آموزش برابری اجتماعی

### راهکار ترویج مسئولیت‌پذیری و شفافیت: این

راهکار در نظریه مدیریت به‌منظور مقابله با تبعیض در باشگاه‌های ورزش حرفه‌ای ایران، بر ترویج مسئولیت‌پذیری و شفافیت در سازمان‌ها تأکید دارد. این اصل مبنایی بر ایجاد یک فضای کاری سالم و عادلانه برای همه اعضای سازمان دارد. ترویج مسئولیت‌پذیری به‌منظور اطمینان از اجرای تصمیمات عادلانه و بدون تبعیض، مدیران و اعضای سازمان را به حفظ اخلاقیات مسئولیت‌پذیرانه و منصفانه ترغیب می‌کند. همچنین، شفافیت در اطلاع‌رسانی و انتشار اطلاعات مربوط به تصمیمات و فرآیندهای سازمان، به‌ویژه از نظر توزیع منابع و فرصت‌ها، افزایش اعتماد و کاهش تبعیض را تسهیل می‌کند.

### راهکار توسعه فرهنگ سازمانی انطباق‌پذیر: این

راهکار از تکنیک‌ها و راهکارهایی برخوردار است که به سازمان کمک می‌کند در مقابل چالش‌ها و تغییرات، انعطاف‌پذیر باشد و به بهترین نحو ممکن با مواقع مختلف سازگاری داشته باشد. در این راستا، یکی از جنبه‌های مهم این راهکار، ارتقاء توانمندی مدیران در مواجهه با تغییرات است. مدیران با برخورد با تحولات و تغییرات مختلف می‌توانند سازمان را به سمت جلب انطباق و افزایش کارایی هدایت کنند. همچنین، افزایش سطح آگاهی در مورد علل و پیامدهای تبعیض و ارتقاء دانش کارکنان نقش مهمی در پیشگیری و مدیریت تبعیض در سازمان ایفاء می‌کند. این راهکار همچنین به تسهیل ارتباطات سازمانی و ایجاد هماهنگی بین اعضای تیم می‌پردازد تا انطباق در سازمان بهبود یابد.



شکل ۵. راهکار ترویج مسئولیت‌پذیری و شفافیت



شکل ۴. راهکار توسعه فرهنگ سازمانی انطباق‌پذیر

تبعیض و ترویج اصول برابری اجتماعی و حقوق بشر در حوزه ورزش حرفه‌ای کمک می‌کند.

**راهکار ساختارهای مردم‌سالاری و شفاف:** در این راهکار، تأکید بر ایجاد ساختارهایی با ارتباطات باز و شفافیت در تصمیم‌گیری و اجرای سیاست‌ها و برنامه‌های سازمانی ورزشی است. ساختارهای مردم‌سالاری امکان مشارکت فعال تمام اعضای تیم مدیریتی و سازمان را فراهم می‌کند و به واکنش‌پذیری در مقابل نیازها و انتظارات گسترده اعضا کمک می‌کند. همچنین، شفافیت در تصمیم‌گیری و اطلاع‌رسانی اطمینان اعضای سازمان را افزایش می‌دهد و به جلوگیری از تبعیض و نابرابری کمک می‌کند.

**راهکار ارتقاء مهارت‌های رهبری:** این راهکار بر آموزش و توسعه مهارت‌های رهبران سازمان‌های ورزش حرفه‌ای تأکید دارد. در این سیاق، رهبران با اجرای برنامه‌های آموزشی مبتنی بر اصول نوآوری، توسعه تفکر کارا، و ارتقاء مهارت‌های ارتباطی و همکاری، می‌توانند بهبود واقعی در فرهنگ سازمانی و مدیریت منابع انسانی به دنبال داشته باشند. این اقدامات باعث می‌شود که رهبران بهترین شیوه‌ها را برای مدیریت تنوع و جلوگیری از هرگونه تبعیض در سازمان‌های ورزش حرفه‌ای ارائه کنند. همچنین، با افزایش توانمندی‌های رهبران در زمینه‌های مهم مانند تصمیم‌گیری عادلانه، ایجاد فرهنگ انسجام و همکاری، این راهکار به فرآیندهای مدیریتی اجتناب‌ناپذیر برای مقابله با

ساختارهای دموکراتیک و شفاف	
●	ترویج فرهنگ دموکراتیک
●	ارتقاء مهارت‌های تفکر منطقی و مشارکتی در اعضای سازمان
●	انجام کمیته‌ها و برنامه‌های اطلاع‌رسانی در جهت ترویج مشارکت
●	ترویج ارزش‌های مرتبط با فرهنگ دموکراتیک
●	توسعه مهارت‌های ارتباطی در رهبران
●	استفاده از مشاوره‌های توسعه فردی برای بهبود مهارت‌های ارتباطی
●	ترویج فرآیندهای ارتباطی باز در محیط کار
●	تشویق به به اشتراک‌گذاری تجربیات و دانش بین رهبران و کارکنان
●	شرکت‌پذیری در تصمیم‌گیری
●	استفاده از منتهای نوین مشارکت جمعی در فرآیندهای تصمیم‌گیری
●	انجام نظرسنجی‌های دوره‌ای برای جمع‌آوری پیشنهادات اعضا
●	ایجاد پلتفرم‌های آنلاین برای ارائه نظرات و پیشنهادات
●	تشویق به ارائه ایده‌ها و پیشنهادات خلاقانه
●	شفافیت در ساختار سازمانی
●	انتشار گزارش‌ها و نتایج پروژه‌ها به شکل عمومی
●	فراهم کردن دسترسی آسان به اطلاعات مرتبط برای اعضا
●	گزارش‌دهی شفاف از عملکرد سازمان در جلسات عمومی

شکل ۷. راهکار ساختارهای مردم‌سالاری و شفاف

ارتقاء مهارت‌های رهبری	
●	آموزش تفکر نوآورانه در رهبران
●	ارتقاء مهارت‌های حل مسائل نوآورانه در رهبران
●	آموزش تکنیک‌های تفکر خلاق در رهبران
●	ترویج فرهنگ تحول و پذیرش نوآوری در رهبران
●	تشویق به ایجاد فضاهای نوآوری در سازمان‌ها
●	توسعه مهارت انتقادپذیری
●	ترویج همکاری و ارتباطات مؤثر در رهبری
●	ارائه دوره‌های آموزشی جهت بهبود همکاری و ارتباطات
●	ایجاد برنامه‌های توسعه مهارت‌های ارتباطات مؤثر
●	ترویج فرهنگ شفافیت و اشتراک اطلاعات در رهبران
●	تشویق به ایجاد ارتباطات باز در سازمان
●	توسعه مهارت‌های رهبری
●	ارتقاء مهارت‌های تعامل اجتماعی در رهبران
●	ارتقاء مهارت‌های حل مسائل و تصمیم‌گیری در رهبران
●	آموزش رهبران در زمینه مهارت‌های ارتباطی
●	ترویج مهارت‌های مدیریت استرس در محیط‌های ورزش حرفه‌ای
●	توسعه سواد ارتباطی
●	توسعه مهارت‌های اتربخشی در تیم‌های کاری

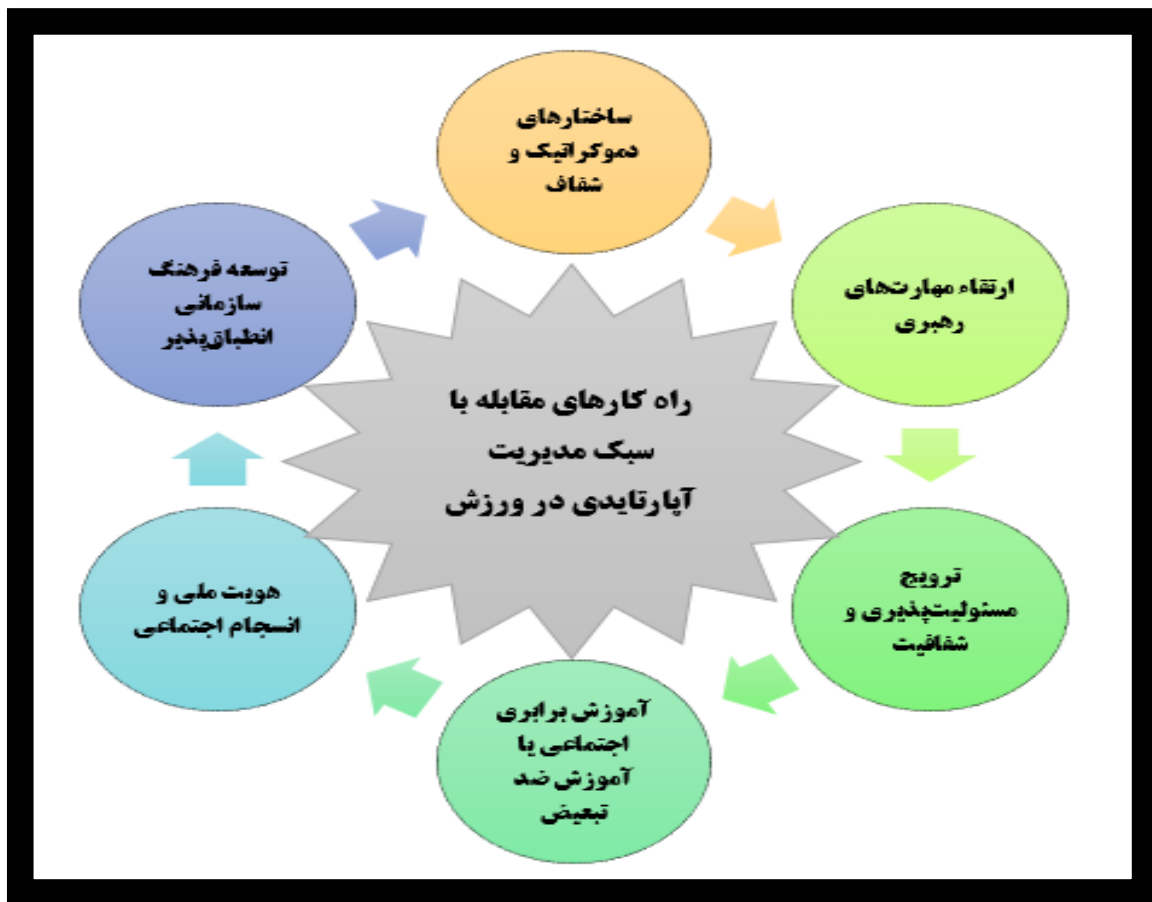
شکل ۶. راهکار ارتقاء مهارت‌های رهبری

ایران اجرا کنند. این نظریه به‌عنوان یک راهنمای جامع برای مدیران در راستای بهبود مدیریت سازمان‌های ورزش حرفه‌ای در ایران عمل می‌کند.

این نظریه با فراهم کردن راهنمایی جامع به مدیران باشگاه‌های ورزش حرفه‌ای ایران، به آن‌ها امکان می‌دهد تا با تدابیر مشخص در هر یک از راهکارها، سازمان‌هایشان را به سمت یک محیط کاری عادلانه، برابر و مردم‌سالاری هدایت کنند. این نظریه از طریق ارتقاء فرهنگ سازمانی و توانمندی‌های مدیران، می‌خواهد به مدیریت مقابله سبک مدیریت آپارتایدی که اساساً با تبعیض در باشگاه‌های ورزش حرفه‌ای ایران کمک کند. شکل ۸ مدل شماتیکی مربوط به نظریه راه‌کارهای مقابله با سبک مدیریت آپارتایدی در باشگاه‌های ورزش حرفه‌ای ایران را نشان می‌دهد.

نظریه مدیریت مقابله سبک مدیریت آپارتایدی که اساساً با تبعیض در باشگاه‌های ورزش حرفه‌ای ایران: این نظریه با هدف ایجاد تغییرات عملی در محیط باشگاه‌های ورزش حرفه‌ای ایران تشکیل شده است. این تغییرات شامل ایجاد فرهنگی از پذیرش، ترویج برابری اجتماعی، عدالت در سازمان‌ها، حفظ هویت ملی و انسجام اجتماعی، توسعه فرهنگ سازمانی انطباق‌پذیر، ترویج مسئولیت‌پذیری و شفافیت، ارتقاء مهارت‌های رهبری و ایجاد ساختارهای مردم‌سالاری و شفاف، می‌باشند.

در این چارچوب، نظریه "مدیریت" به مدیران باشگاه‌های ورزش حرفه‌ای ایران ابزارها و راهکارهای عملی ارائه می‌دهد تا با تبعیض و نابرابری در سازمان‌ها مقابله کرده و سیاست‌ها و فرآیندهای مناسبی را برای ایجاد یک محیط پویا، برابر و عادلانه در باشگاه‌های ورزش حرفه‌ای



شکل ۸. راه کارهای مقابله با سبک مدیریت آپارتایدی در باشگاه‌های ورزش حرفه‌ای ایران

تصمیمات عادلانه و بدون تبعیض، مدیران و اعضای سازمان را به حفظ اخلاقیات مسئولیت‌پذیرانه و منصفانه ترغیب می‌کند. راهکار ارتقاء مهارت‌های رهبری: این راهکار بر آموزش و توسعه مهارت‌های رهبران سازمان‌های ورزش حرفه‌ای تأکید دارد. در این سیاق، رهبران با اجرای برنامه‌های آموزشی مبتنی بر اصول نوآوری، توسعه تفکر کارا، و ارتقاء مهارت‌های ارتباطی و همکاری، می‌توانند بهبود واقعی در فرهنگ سازمانی و مدیریت منابع انسانی به دنبال داشته باشند. این اقدامات باعث می‌شود که رهبران بهترین شیوه‌ها را برای مدیریت تنوع و جلوگیری از هرگونه تبعیض در سازمان‌های ورزش حرفه‌ای ارائه کنند. راهکار ساختارهای مردم‌سالاری و شفاف: در این راهکار، تأکید بر ایجاد ساختارهایی با ارتباطات باز و شفافیت در تصمیم‌گیری و اجرای سیاست‌ها و برنامه‌های سازمانی ورزشی است.

### بحث و نتیجه‌گیری

نتایج این مطالعه نشان می‌دهند که راهکار آموزش برابری اجتماعی (۳۷) در نظریه "راه‌کارهای مقابله با سبک مدیریت آپارتایدی در باشگاه‌های ورزش حرفه‌ای ایران" یکی از نشانه‌های بارز و اثرگذار بر مدیریت سازمان‌های ورزش حرفه‌ای در کشور است. آموزش برابری اجتماعی با ارتقاء اصول عدالت و کاهش تبعیض‌ها، در طولانی‌مدت می‌تواند به ایجاد یک فرهنگ سازمانی عادلانه و برابر کمک کند. مدیران و کارکنان با درک و آگاهی از مسائل تبعیض، می‌توانند بهترین استراتژی‌ها را برای حل مسائل این زمینه اتخاذ کنند. در نتیجه، راهکار آموزش برابری اجتماعی در نظریه مدیریت می‌تواند به‌عنوان یک ابزار کلیدی در ارتقاء عدالت و کاهش تبعیض در سازمان‌های باشگاه‌های ورزش حرفه‌ای ایران محسوب شود. برای این راهکار، می‌توان پیشنهادی ارائه دوره‌های آموزشی بر مبنای اصول برابری و عدالت اجتماعی، ترویج ارزش‌های برابری در فرهنگ سازمانی، و ایجاد سیاست‌های تشویقی به مدیران برای

راهکار آموزش برابری اجتماعی یا آموزش ضد تبعیض: این راهکار به تدابیر و برنامه‌های آموزشی اشاره دارد که به‌منظور ارتقاء عدالت اجتماعی و کاهش تبعیض‌ها و نابرابری‌ها در انواع مختلف جوامع هدفمندانه طراحی شده‌اند. راهکار هویت ملی و انسجام اجتماعی: می‌تواند به‌عنوان یک نیروی محرک عمل کند. این راهکار با تأکید بر تعهد به ارتقاء ارزش‌های ملی و ایجاد یک حس انسجام در جامعه ورزش حرفه‌ای، به مدیران ورزشی کمک می‌کند تا تبعیض‌ها و نابرابری‌ها را کاهش داده و یک محیط پویا و برابر ایجاد می‌کند. راهکار توسعه فرهنگ سازمانی انطباق‌پذیر: این راهکار از تکنیک‌ها و راهکارهایی برخوردار است که به سازمان کمک می‌کند در مقابل چالش‌ها و تغییرات، انعطاف‌پذیر باشد و به بهترین نحو ممکن با مواقع مختلف سازگاری داشته باشد. راهکار ترویج مسئولیت‌پذیری و شفافیت: بر ترویج مسئولیت‌پذیری و شفافیت در سازمان‌ها تأکید دارد. این اصل مبنایی بر ایجاد یک فضای کاری سالم و عادلانه برای همه اعضای سازمان دارد. ترویج مسئولیت‌پذیری به‌منظور اطمینان از اجرای نظریه با برد متوسط مدیریت مقابله سبک مدیریت آپارتایدی که اساساً با تبعیض در باشگاه‌های ورزش حرفه‌ای ایران با اتکا به شش رکن اساسی، به دنبال ایجاد تحولی بنیادین در ساختار و فرهنگ ورزش کشور است. این نظریه با تأکید بر آموزش برابری اجتماعی، تقویت هویت ملی و انسجام اجتماعی، توسعه فرهنگ سازمانی انطباق‌پذیر، ترویج مسئولیت‌پذیری و شفافیت، ارتقای مهارت‌های رهبری، و ایجاد ساختارهای مردم‌سالاری و شفاف، به دنبال ریشه‌کن کردن تبعیض و ایجاد یک محیط ورزشی عادلانه و فراگیر برای همه ایرانیان است. به نظر می‌رسد پیاده‌سازی این نظریه نیازمند تعهد و همکاری همه ذینفعان، از جمله مدیران ورزشی، ورزشکاران، فدراسیون‌ها، رسانه‌ها و جامعه مدنی است. با اتکا به این تعهد و همکاری، می‌توان گامی مهم در جهت ریشه‌کن کردن تبعیض از باشگاه‌های ورزش حرفه‌ای ایران برداشت و به‌سوی جامعه‌ای عادلانه‌تر و انسجام یافته‌تر حرکت کرد.

حرفه‌ای ایران باشد. به‌عنوان یکی از راهکارهای اصلی نظریه، هویت ملی و انسجام اجتماعی باعث می‌شود تا سازمان‌های باشگاه‌های ورزش حرفه‌ای ایران به‌عنوان یک واحد مترادف با ارزش‌های ملی شناخته شوند و اعضاء در مسیر یک هدف مشترک حرکت کنند. برای تقویت این راهکار، ارائه برنامه‌های آموزشی برای افزایش هویت ملی و تعهد به ارزش‌های مشترک، ترویج همبستگی در تیم‌ها، و ایجاد رویدادها و فعالیت‌هایی که تشویق به ایجاد انسجام اجتماعی کنند، از جمله پیشنهادهای مؤثر است. همچنین، ایجاد فرآیندهای مشارکتی برای اعضاء در تصمیم‌گیری‌های مهم سازمانی و ایجاد یک فضای باز برای بیان اندیشه‌ها و ایده‌ها، از دیگر اقدامات کاربردی است. این اقدامات در کنار اصول نظریه، به سازمان‌های باشگاه‌های ورزش حرفه‌ای ایران کمک خواهند کرد تا به یک مدیریت و مبتنی بر همدلی برسند.

همچنین مشخص گردید که راهکار توسعه فرهنگ سازمانی انطباق‌پذیر (۴۰)، بر ایجاد فرهنگ سازمانی انطباق‌پذیر در باشگاه‌ها تأکید دارد؛ توسعه فرهنگ سازمانی با تأکید بر انطباق‌پذیری و انعطاف‌پذیری، به سازمان‌ها کمک می‌کند تا با چالش‌ها و تغییرات مواجه شده، به بهترین شکل ممکن سازگاری یابند. این راهکار به توسعه مهارت‌ها و آگاهی مدیران در مواجهه با تحولات و نوسانات مختلف می‌پردازد و نقش اساسی در بهبود سازمان‌ها ایفاء می‌کند.

توجه به توسعه فرهنگ سازمانی انطباق‌پذیر به‌عنوان یک راهکار اصلی نظریه "راه‌کارهای مقابله با سبک مدیریت آپارتایدی در باشگاه‌های ورزش حرفه‌ای ایران" ضروری به نظر می‌رسد. برای تقویت این راهکار، پیشنهاد می‌شود که سازمان‌های ورزش حرفه‌ای در برنامه‌های آموزشی خود به توسعه مهارت‌های مدیران در زمینه مواجهه با چالش‌ها و تغییرات توجه ویژه داشته باشند. همچنین، ایجاد فرهنگی انعطاف‌پذیر و تشویق به نوآوری در سازمان‌ها، از دیگر راهکارهای کاربردی است. برای مثال، می‌توان برگزاری

اجرای اصول برابری، را ارائه نمود. همچنین، ایجاد مکانیزم‌های مستمر برای ارزیابی عملکرد سازمان در زمینه برابری اجتماعی و اعمال تصمیمات تصحیح‌کننده در صورت الگوبرداری از اصول این راهکار، از دیگر پیشنهادهای کاربردی است.

یکی از نشانه‌های خیلی قوی در راهکار بررسی تبعیض، تفاوت‌های منطقه‌ای در ورزش بود. تفاوت‌های منطقه‌ای در ورزش به اشاره به تفاوت‌ها، الگوها، و مسائل خاصی در تمرین و مدیریت ورزش در مناطق جغرافیایی مختلف دارد. این تفاوت‌ها می‌توانند ناشی از عوامل متعددی مانند محیط طبیعی، فرهنگ، آداب‌ورسوم، اقتصاد، و تاریخ باشند. برای مثال، نوع و ترتیب ورزش‌ها، ترجیحات تماشاگران، نقش ورزش در جامعه، و نحوه تأمین منابع مالی برای ورزش در منطقه‌های مختلف ممکن است متفاوت باشد. در سبک مدیریت آپارتایدی که اساساً با تبعیض در باشگاه‌های ورزش حرفه‌ای ایران، باید تفاوت‌های منطقه‌ای را در نظر گرفت و مدیریت ورزش را با توجه به این تفاوت‌ها طراحی کرد. به عبارت دیگر، باید شناخت دقیقی از این تفاوت‌ها و نیازهای ورزش در هر منطقه داشته باشیم و بر اساس آن، سیاست‌ها و برنامه‌های مدیریتی را تدوین کنیم. این به معنای تطابق مدیریت ورزش با شرایط و نیازهای محلی است تا تبعیض‌های ناشی از تفاوت‌های منطقه‌ای کمتر شود و تمام افراد و مناطق بتوانند از مزایای ورزش بهره‌مند شوند.

یافته‌ها نشان داد که راهکار هویت ملی (۳۸) و انسجام اجتماعی (۳۹) در نظریه "راه‌کارهای مقابله با سبک مدیریت آپارتایدی در باشگاه‌های ورزش حرفه‌ای ایران"، به‌عنوان یکی از نقاط قوت برجسته شناخته شده است. این راهکار با تأکید بر تقویت هویت ملی و ایجاد انسجام در جامعه ورزش حرفه‌ای، به مدیران کمک می‌کند تا محیطی آمیخته با همبستگی و تعهد به ارزش‌های ملی را فراهم کنند. ایجاد این حس انسجام و تعهد به ارزش‌های ملی می‌تواند به موجب افزایش تعاملات مثبت و کاهش تبعیض‌ها و نابرابری‌ها در سازمان‌های باشگاه‌های ورزش

راهکار ارتقاء مهارت‌های رهبری (۴۲)، بر اهمیت ارتقاء مهارت‌های رهبری مدیران و کادرهای مدیریتی باشگاه‌ها تأکید دارد؛ رهبران با اجرای برنامه‌های آموزشی و توسعه مهارت‌های خود و تیم، می‌توانند بهبود واقعی در فرهنگ سازمانی و مدیریت تنوع و تبعیض به دست آورند. این راهکار باعث می‌شود تا رهبران بهترین شیوه‌ها را برای مدیریت تنوع و جلوگیری از هرگونه تبعیض در سازمان‌های ورزش حرفه‌ای ارائه دهند. با توجه به اهمیت راهکار ارتقاء مهارت‌های رهبری در مقابله با تبعیض در باشگاه‌های ورزش حرفه‌ای ایران، پیشنهاد می‌شود که سازمان‌ها و تیم‌های ورزشی به برگزاری دوره‌ها و کارگاه‌های آموزشی برای رهبران و کادر مدیریتی بپردازند. این دوره‌ها باید به توسعه مهارت‌های ارتباطی، تصمیم‌گیری عادلانه، جلب همکاری و تفکر نوآورانه اختصاص یابد. همچنین، تشویق به مشارکت فعال تیم‌های مدیریتی در فرآیندهای تصمیم‌گیری و اجرایی می‌تواند به بهبود عملکرد و کاهش تبعیض در سازمان‌های ورزش حرفه‌ای کمک کند. به طور کلی، ارتقاء مهارت‌های رهبری به‌عنوان راهی مؤثر در مسیر راه‌کارهای مقابله با سبک مدیریت آپارتایدی در باشگاه‌های ورزش حرفه‌ای ایران مطرح می‌شود.

راهکار ساختارهای مردم‌سالاری و شفاف (۱۳)، می‌تواند به افزایش مشارکت ورزشکاران در تصمیم‌گیری‌ها و ورزش حرفه‌ای کمک کند. یکی از نکات گزارش شده که می‌تواند نقش بسزایی در افزایش کیفیت مدیریت در باشگاه‌های ورزش حرفه‌ای ایران داشته باشد، راهکار ساختارهای مردم‌سالاری و شفاف است. سازمان‌ها و تیم‌های ورزشی با ایجاد ساختارهای مردم‌سالاری که مشارکت فعال تمام اعضای تیم مدیریتی را تشویق کند، می‌توانند به واکنش‌پذیری در مقابل نیازها و انتظارات گسترده اعضا کمک کنند. همچنین، شفافیت در تصمیم‌گیری و اطلاع‌رسانی نقش بسیار مهمی در افزایش اعتماد اعضا و کاهش تبعیض ایفاء می‌کند. بر اساس یافته‌ها، پیشنهاد می‌شود که سازمان‌ها و تیم‌های ورزشی به ترویج ساختارهای مردم‌سالاری و شفاف در تصمیم‌گیری‌ها

جلسات آموزشی با راهکار مدیریت تغییر و انعطاف‌پذیری را در نظر گرفت و فضایی را فراهم کرد که اعضا بتوانند ایده‌ها و پیشنهادها را ارائه کنند. این اقدامات به‌عنوان گام‌های کوچک ولی مؤثر، به تدریج به سازمان‌ها کمک می‌کنند تا به یک فرهنگ سازمانی انطباق‌پذیر و هوشمند دست یابند.

راهکار ترویج مسئولیت‌پذیری و شفافیت (۴۱)، بر اهمیت ایجاد محیطی مسئولیت‌پذیر و شفاف در مدیریت باشگاه‌ها تأکید دارد؛ در تحلیل نتایج مطالعه، مشخص گردید که راهکار ترویج مسئولیت‌پذیری و شفافیت یکی از جوانب پر قدرت این نظریه است. این راهکار با بهبود مسائل ارتباطی و شفاف‌سازی فرآیندها در سازمان‌ها، نقش مهمی در افزایش اعتماد و کاهش تبعیض دارد. شفافیت در تصمیم‌گیری و اطلاع‌رسانی به افراد در سازمان امکان می‌دهد تا بر اساس اطلاعات کامل‌تر و عدالت در تصمیم‌گیری‌ها، نقدها و پیشنهادها را ارائه کنند و این امر می‌تواند به حل مسائل و کاهش تبعیض کمک کند. ترویج مسئولیت‌پذیری و شفافیت در سازمان‌های باشگاه‌های ورزش حرفه‌ای ایران اساسی برای مقابله با تبعیض و ارتقاء اصول برابری اجتماعی است. در این راستا، پیشنهاد می‌شود که سازمان‌ها به ایجاد فرهنگ مسئولیت‌پذیری تشویق کنند و مدیران را به ترویج شفافیت در تصمیم‌گیری‌ها و اطلاع‌رسانی تشویق نمایند. برگزاری جلسات مشارکتی با اعضای سازمان و ارتقاء ارتباط با کارکنان برای گردآوری نظرات و ایده‌های آنان، یک راهبرد مؤثر برای ترویج مسئولیت‌پذیری است. همچنین، ایجاد سیاست‌های شفاف و قابل فهم برای توزیع منابع و فرصت‌ها در سازمان، به کاهش تبعیض و افزایش اعتماد کمک می‌کند. این تدابیر به سازمان‌ها کمک می‌کنند تا یک فرهنگ سازمانی با اولویت‌های مثبت و اجتماعی پایدار ایجاد کرده و نقطه قوت راهکار ترویج مسئولیت‌پذیری و شفافیت را در سازمان بیشتر کنند.

اطلاعات مرتبط به طرف‌های مختلف و دریافت‌کنندگان بدون ایجاد ابهام و با انعکاس واقعیت‌ها و موقعیت‌هاست. در سیاق سبک مدیریت آپارتایدی که اساساً با تبعیض در باشگاه‌های ورزش حرفه‌ای ایران، اطلاع‌رسانی دقیق و شفاف می‌تواند نقش کلیدی داشته باشد. اطلاع‌رسانی دقیق و شفاف به ورزشکاران، تیم‌ها، مربیان، تماشاگران، و جوامع ورزشی کمک می‌کند تا همه اطلاعات مرتبط با مقابله با تبعیض و ایجاد تغییر اجتماعی در ورزش را دریافت کنند. این اطلاع‌رسانی به افراد اطمینان می‌دهد که تصمیمات و اقدامات انجام شده واقعی و منصفانه هستند. همچنین، با افزایش شفافیت، از طرف‌های مختلف امکان مشارکت در فرآیندهای تصمیم‌گیری و ارتقاء انصاف و تعامل در ورزش ایجاد می‌شود. از طرفی، تأثیر اصلی این اطلاع‌رسانی بر ذینفعان اصلی ورزش حرفه‌ای می‌تواند شامل افزایش آگاهی و تعهد آنان به ایجاد تغییرات مؤثر و مقابله با تبعیض در ورزش باشد. از این رو، اطلاع‌رسانی دقیق و شفاف ابزار مهمی در سبک مدیریت آپارتایدی که اساساً با تبعیض در باشگاه‌های ورزش حرفه‌ای ایران است.

سیاست‌گذاری اجتماعی، ترویج بهره‌وری از ظرفیت‌های اجتماعی و منابع مشترک بود. ترویج بهره‌وری از ظرفیت‌های اجتماعی و منابع مشترک به معنای بهره‌برداری از توانمندی‌ها، منابع، و ارتباطات موجود در جامعه به‌منظور ایجاد بهره‌وری و توسعه پایدار است. این شامل استفاده از دانش، تجربیات، شبکه‌های اجتماعی، فرصت‌ها، و منابع مشترک در جامعه می‌شود. در سبک مدیریت آپارتایدی که اساساً با تبعیض در باشگاه‌های ورزش حرفه‌ای ایران، ترویج بهره‌وری از ظرفیت‌های اجتماعی و منابع مشترک می‌تواند نقش مهمی ایفاء کند. این شامل همکاری و اشتراک دانش و تجربیات در حوزه مدیریت و مقابله با تبعیض است. بهره‌وری از شبکه‌های اجتماعی می‌تواند به بهبود ارتباطات و تبادل اطلاعات میان ذینفعان مختلف در ورزش حرفه‌ای کمک کند.

بپردازند. این اقدامات می‌تواند به جلب مشارکت فعال اعضاء و افزایش شفافیت در مدیریت ورزش حرفه‌ای منجر شود. همچنین، تسهیل فرآیندهای اطلاع‌رسانی و افزایش شفافیت در موارد مرتبط با تصمیم‌گیری و توزیع منابع می‌تواند به کاهش تبعیض و تعیین مسیر مناسب برای توسعه ورزش حرفه‌ای در ایران کمک کند.

در نهایت می‌توان بیان نمود که نظریه مدیریت مقابله سبک مدیریت آپارتایدی که اساساً با تبعیض در باشگاه‌های ورزش حرفه‌ای ایران، یک ساختار علمی و کاربردی است که به مدیران ورزش حرفه‌ای در ایران راهنمایی می‌کند تا با چالش‌های تبعیض و نابرابری در سازمان‌های ورزشی مواجه شوند. این نظریه از طریق برنامه‌ها و تدابیر مشخص در زمینه‌های مختلف، از جمله آموزش برابری اجتماعی، توسعه فرهنگ سازمانی انطباق‌پذیر، و ترویج مسئولیت‌پذیری و شفافیت، به مدیران کمک می‌کند تا یک فضای کاری عادلانه و برابر ایجاد کنند. این نظریه با افزایش مهارت‌های رهبری مدیران و ترویج هویت ملی و انسجام اجتماعی در سازمان‌ها، به‌منظور ارتقاء ارزش‌ها و بهبود فرهنگ سازمانی اقدام می‌کند. در کل، این نظریه به‌عنوان یک راهنمای عملی برای بهبود مدیریت ورزش حرفه‌ای در ایران به وجود آمده است و امکان ایجاد تغییرات مثبت و اصلاحات سازمانی را با تمرکز بر اصول عدالت و برابری اجتماعی ارائه می‌دهد. نظریه راه‌کارهای مقابله با سبک مدیریت آپارتایدی در باشگاه‌های ورزش حرفه‌ای ایران، به دلیل اثربخشی در جلوگیری از تبعیض و نابرابری‌ها در حوزه ورزش حرفه‌ای به‌عنوان یک چارچوب جامع و هوشمندانه مورد بررسی قرار گرفته است. این نظریه، با توجه به اصول مدیریت (۴۳)، تلاش می‌کند با استفاده از هوش و دانش به‌طور مؤثر در فرآیند تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی مدیران ورزشی مشارکت داشته و بخشی از چالش‌های این حوزه، از جمله تبعیض و نابرابری‌ها را کاهش دهد.

به نظر می‌رسد در حکمرانی مطلوب، اطلاع‌رسانی دقیق و شفاف بود. اطلاع‌رسانی دقیق و شفاف به معنای انتقال

می‌توانند نقاط قوت و ضعف نظریه را بهتر درک کرده و به بهبود و بهینه‌سازی این چارچوب مدیریتی کمک کنند.

از آنجا که پژوهش یک نظریه جوهری با برد متوسط ویژه راهکارهای مقابله‌ای با سبک مدیریت آپارتایدی در ورزش حرفه‌ای که خلاف منشور المپیک است ارائه داد، لذا دستاوردهای پژوهش حاضر صرفاً به باشگاه‌های ورزش حرفه‌ای ایران قابلیت تعمیم داشته و جهت تعمیم‌یافته‌ها به سایر باشگاه‌های باید احتیاط لازم را مد نظر قرار داد. از این رو به‌طور کلی می‌توان اذعان نمود 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.

### تشکر و قدردانی

از تمامی مشارکت‌کنندگان و صاحب‌نظران که با صبوری، مشارکت فعال در این پژوهش داشتند، سپاسگزاریم.

این نظریه با چشم‌انداز هوشمندانه خود به ارتقاء کیفیت تصمیم‌گیری، پیش‌بینی نتایج، مدیریت منابع و بهبود کارایی می‌پردازد. علاوه بر این، با تأکید بر هوشمندی سازمانی، این نظریه به ارتقاء ارزش‌های ملی، ایجاد انسجام در جامعه ورزش حرفه‌ای، و کاهش تبعیض‌ها و نابرابری‌ها می‌پردازد. در کنار این موارد، مدیریت با ایجاد فضای کاری سالم و عادلانه، از طریق ترویج مسؤلیت‌پذیری و شفافیت در سازمان‌ها، اطمینان از اجرای تصمیمات عادلانه و بدون تبعیض فراهم می‌آورد. همچنین، با توسعه مهارت‌های رهبری، به مدیران ورزشی کمک می‌کند تا بهترین شیوه‌ها را برای مدیریت تنوع و جلوگیری از هرگونه تبعیض در سازمان‌های ورزش حرفه‌ای ارائه دهند.

در نهایت، با ایجاد ساختارهای مردم‌سالاری و شفاف، این نظریه از مشارکت فعال اعضاء در تصمیم‌گیری و افزایش شفافیت در مدیریت ورزش حرفه‌ای حمایت می‌کند و به ایجاد یک محیط برابر و پویا کمک می‌نماید. محدودیت‌هایی نیز در این مطالعه، شناسایی شده‌اند که می‌توانند بهبود و توسعه نظریه را تسریع بخشند. افزون بر این، برای پژوهش‌های آتی، پیشنهاد می‌شود که مطالعات عمیق‌تر در زمینه تأثیرات عملکرد نظریه بر سازمان‌ها و افراد در حوزه ورزش حرفه‌ای انجام گیرد. همچنین، بررسی اثربخشی برنامه‌های آموزشی مبتنی بر اصول مدیریت بر کاهش تبعیض و ترویج اصول برابری جنسیتی نیز می‌تواند در زمینه‌های مختلف به کار گرفته شود. این پژوهش‌های

### References

1. Lopes dos Santos G, Gonçalves J, Condessa B, Nunes da Silva F, Delaplace M. Olympic charter evolution shaped by urban strategies and stakeholder's governance: from Pierre de Coubertin to the Olympic Agenda 2020. *The international journal of the history of sport*. 2021;38(5):545-68.
2. James M. Human rights and the Olympic Charter. *The International Sports Law Journal*. 2023;23(3):267-70.
3. Mestre A. The legal basis of the Olympic Charter. *International Sports Law Journal*. 2008;1:100.

4. Geeraert A. Sports governance observer 2015: The legitimacy crisis in international sports governance: Play the Game Copenhagen; 2015.
5. Ahmadi B, Yuosefi B, Eydi H. Good Governance in Sport: The Role of Social Capital in Promoting It. *Research on Educational Sport*. 2018;6(14):301-26.
6. Warnes C. *Writing, Politics and Change in South Africa After Apartheid*: Cambridge University Press; 2023.
7. Clark NL, Worger WH. *South Africa: The rise and fall of apartheid*: Routledge; 2016.
8. Jegede AO, Shikwambane P. Water ‘apartheid’ and the significance of human rights principles of affirmative action in South Africa. *Water*. 2021;13(8):1104.
9. Larsen F, Eriksson E. Post apartheid challenges according to South African journalists: A qualitative study of how South African journalists evaluate the relationship between their ethnicity and work. 2023.
10. Matsinhe DM. *Apartheid vertigo: The rise in discrimination against Africans in South Africa*: Routledge; 2016.
11. Dutra LM, Williams DR, Kawachi I, Okechukwu CA. Racial and non-racial discrimination and smoking status among South African adults 10 years after apartheid. *Tobacco control*. 2014;23(e2):e114-e21.
12. Nadery N. Afghanistan: Apartheid State: When US soldiers withdrew, systematic violence against women resumed. World leaders should join figures in the Arab and Muslim world to resist this injustice. *Hoover Digest*. 2024(1):94-102.
13. Hendriks CM. Policy design without democracy? Making democratic sense of transition management. *Policy Sciences*. 2009;42:341-68.
14. Afrouzeh A, Sajjadi N, Hamidi M, Sadeghi R. Afghanistani Refugees’ Lived Experience of Sports Participation Barriers. *Research on Educational Sport*. 2021.
15. Zolfaghari N, Nazari, R., & Poursoltani Zarandi, H. . Desirable governance: building a model to deal with the apartheid management style in professional sports. *Sport Management Journal*. 2024;1(1):Ready to publish.
16. Fazeli H, Asadolahi R. Politics and sport in Iran: “Tiraktorsazi Tabriz” football club and Pan-turkism Irredentism. *Political Quarterly*. 2020;50(2):669-83.
17. Sohrabi Z, Moharramzadeh M, Nazari R. Strategic Perspective for Iran's professional sports development based on the scenario: through the scenario wizard. *Applied Research in Sport Management*. 2024;13(1):87-110.
18. Movafaq M, Nazari, R., & Moshkelgosha, E. Presenting a Model and Explaining Ways to Reduce Gender Inequality in Iran’s Sports Management. *Woman in Development & Politics*. 2023;21(3):807-36.
19. Çakmak Ö BA. Crisis management in sport clubs. *European Journal of Education Studies*. 2018;5(3):100-10.

20. Arnold R, Veth KM. Racism and Russian football supporters' culture: A case for concern? *Problems of Post-Communism*. 2018;65(2):88-100.
21. Hextrum K, Knoester C, Tompsett J. Inequalities in girls' high school sports participation: How social class, race/ethnicity, and gender route opportunities to play and persist in athletics. *Sociological Focus*. 2024;57(2):63-93.
22. Nazari R, Seirafian Baboldashti M, Rahimi G. The Conscious Prediction Model of Crisis in Sports: Professional Football in Iran. *Sport Management Journal*. 2023;15(3):370-52.
23. Nazari R. The Impact of Mental Skills on Management Skills and Selecting Management Models on Sports Managers. *International Journal of Sport Culture and Science*. 2017;5(3):124-33.
24. Mehrabi G, Sajjadi SN, Jalali Farahani M. Governance indicators in sport federations: good governance approach. *Organizational Behavior Management in Sport Studies*. 2019;5(4):19-30.
25. Mobaraki E, Yoosefy B, Ghobadi Yeganeh A. Identifying the consequences of banning the presence of Iranian women in football stadiums. *Sport Management Studies*. 2023;15(77):167-86.
26. Ghorbani MH, Mohamadi E, Zareian H. Developing a Model of Corruption Management in Iran's Sports. *New Trends in Sport Management*. 2019;7(26):121-38.
27. Naseri A, Yousefi B, Hasani Z, Khazaei A. Identifying and Evaluating the Factors Affecting Competitive Corruption. *Sport Management Studies*. 2023;15(80):181-210.
28. Zaki M, Nasiri M. Meta-analysis of studies of factors affecting corruption in Iran's sport organizations. *Sport Management Studies*. 2022;14(71):47-84.
29. Asadolahi M, Tojari F, Arazeshi N. Foresight the main drivers of women's participation in sports. *Sport Management Studies*. 2023;15(81):187-212.
30. Amraei M, Mohammadi N, Siavashi M. Explaining the mediating role of social loafing in the effect of abusive supervision on the club turnover intention in professional athletes. *Sport Management Studies*. 2021;12(64):255-76.
31. Eidi Pour K, Yosefy B, Zardoshtian S, Eydi H. Effect of toxic leadership style on organizational cynicism and job alienation of staff in the Sports and Youth Ministry of Iran with a mediating role of Machiavellianism. *Sport Management Studies*. 2020;12(59):135-52.
32. Chun Tie Y, Birks M, Francis K. Grounded theory research: A design framework for novice researchers. *SAGE open medicine*. 2019;7:2050312118822927.
33. Mulugeta B, Williamson S, Monks R, Hack T, Beaver K. Cancer through black eyes-The views of UK based black men towards cancer: A constructivist grounded theory study. *European Journal of Oncology Nursing*. 2017;29:8-16.
34. Guba EG. Competing paradigms in qualitative research. *Handbook of qualitative research/Sage*. 1994.

35. Charmaz K. Constructing grounded theory. sage; 2014.
36. Mills J, Bonner A, Francis K. Adopting a constructivist approach to grounded theory: Implications for research design. *International journal of nursing practice*. 2006;12(1):8-13.
37. Kaur B. Equity and social justice in teaching and teacher education. *Teaching and Teacher Education*. 2012;28(4):485-92.
38. Stuckey ME. *Defining Americans: The presidency and national identity*: University Press of Kansas; 2023.
39. Prosser T. Regulation and social solidarity. *Journal of Law and Society*. 2006;33(3):364-87.
40. Parent JD, Lovelace KJ. Employee engagement, positive organizational culture and individual adaptability. *On the Horizon*. 2018;26(3):206-14.
41. Mejía Acosta A. The impact and effectiveness of accountability and transparency initiatives: The governance of natural resources. *Development Policy Review*. 2013;31:s89-s105.
42. Fernandez CS, Noble CC, Jensen ET, Chapin J. Improving leadership skills in physicians: A 6-month retrospective study. *Journal of Leadership Studies*. 2016;9(4):6-19.
43. Du Z, Liang X, Chen S, Zhu X, Chen K, Jin X. Knowledge-infused deep learning diagnosis model with self-assessment for smart management in HVAC systems. *Energy*. 2023;263:125969.