

مدیریت ورزشی \_ مهر و آبان ۱۳۹۵  
دوره ۸، شماره ۴، ص: ۴۹۵-۵۱۰  
تاریخ دریافت: ۹۳/۱۱/۲۷  
تاریخ پذیرش: ۹۴/۰۱/۱۹

## طراحی مدل تبعیض در تیم‌های ورزشی (با استفاده از نظریه داده‌بنیاد)

رسول نوروزی سیدحسینی\*<sup>۱</sup> - کیوان موسوی چشمه کبودی<sup>۲</sup> - فروغ فتاحی مسرور<sup>۳</sup>

۱. استادیار گروه تربیت بدنی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران  
۲. دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، دانشکده علوم اقتصادی، دانشگاه لرستان، لرستان، ایران  
۳. استادیار گروه تربیت بدنی، دانشکده هنر و معماری، دانشگاه آزاد اسلامی واحد یادگار امام (ره)

### چکیده

تبعیض می‌تواند تأثیرات منفی‌ای بر عملکرد تیم‌های ورزشی بگذارد. شناسایی فرایندها، بسترها و عوامل ایجادکننده تبعیض می‌تواند به بهبود عملکرد تیم‌های ورزشی کمک کند. هدف از این تحقیق طراحی مدل تبعیض در تیم‌های ورزشی است که با روش تحقیق کیفی و با ماهیت اکتشافی-بنیادی انجام گرفت. از طریق روش نمونه‌گیری هدفمند-گلوله‌برفی و براساس مصاحبه‌های عمیق، داده‌های تحقیق از متخصصان آکادمیک و مدیران و مربیان ورزشی جمع‌آوری شد. براساس روش نظریه داده‌بنیاد، داده‌ها پس از کدگذاری تجزیه و تحلیل شدند. نتایج نشان داد که مسمومیت فضای تیم به‌عنوان عوامل علی، عدم سلامت ساختاری تیم به‌عنوان بسترهای حاکم، عوامل درونی تیم به‌عنوان شرایط مداخله‌گر، ولنگاری مدیریت تیم به‌عنوان کنش و تعاملات و بی‌اهمیتی نسبت به تیم به‌عنوان پیامدهای مدل تبعیض در تیم‌های ورزشی نقش بازی می‌کنند. براساس مدل تبعیض در تیم‌های ورزشی، توصیه می‌شود که نقش عوامل مختلف در پدیدآیی تبعیض در تیم‌های ورزشی مدنظر قرار گیرد و برای پیشگیری از آن تدابیری به‌صورت نظام‌مند لحاظ شود. توجه ویژه به بسترها و عوامل ایجادکننده تبعیض در تیم‌های ورزشی، می‌تواند ایجاد این پدیده را در تیم‌های ورزشی کاهش دهد.

### واژه‌های کلیدی

تبعیض، تیم‌های ورزشی، سلامت ساختار، مسمومیت فضا، نظریه داده‌بنیاد.

## مقدمه

سازمان سیستمی اجتماعی است که حیات و پایداری آن به وجود پیوندی قوی بین اجزا و عناصر تشکیل‌دهنده آن وابسته است (۱۰). این تعریف از سازمان با تعریف تیم‌های ورزشی کاملاً تطابق دارد، زیرا تیم مجموعه‌ای از افراد است که هویت مشترک داشته و برای رسیدن به هدف مشترک با یکدیگر مشارکت و همکاری دارند (۲۰). نیروی انسانی (بازیکنان و ورزشکاران) به‌عنوان مهم‌ترین و باارزش‌ترین اجزای هر تیم، مهم‌ترین مزیت رقابتی و کمیاب‌ترین منبع قلمداد می‌شود (۶).

با پایان یافتن دوران سلطه اندیشه‌های کلاسیک و ابزارگرایانه در مدیریت، توجه به انسان و ابعاد وجودی او بیشتر شده و در نتیجه تحقیقات مربوط به رفتار سازمانی عمق بیشتری یافته و قلمرویی با عنوان اخلاق کاری در بین بسیاری از صاحب‌نظران مطرح شده است (۷). اخلاق کاری در میان کارکنان و سرپرستان جلوه‌های متعددی دارد. یکی از بارزترین جلوه‌های اخلاق کاری، وجود نگاه برابر، عادلانه و بدون تبعیض است. در واقع، برابری در ابعاد گوناگون اجتماعی-اقتصادی نه تنها به‌عنوان ضرورت اخلاقی، بلکه به‌عنوان راهی به‌سوی آبادانی و پیشرفت اهمیت ویژه‌ای دارد (۲۳). وجود محیط بدون تبعیض یا با تبعیض به ادراک افراد یا گروه‌ها از رعایت انصاف و عدل در رفتارها و تصمیمات سازمان در سطوح مختلف و واکنش رفتاری و ادراکی به این ادراکات مربوط می‌شود (۲۷). شواهد ارائه‌شده توسط مورفی<sup>۱</sup> (۱۹۹۳) حاکی از آن است که ادراک بی‌عدالتی می‌تواند بستری را برای گرایش به رفتارهای انحرافی و مخرب هموار سازد (۲۷). یکی از رفتارهای انحرافی، تبعیض<sup>۲</sup> است (۲۸). در تعریف تبعیض گفته شده که آن پاسخی متفاوت در مقابل رخدادی یکسان به افراد با شرایط یکسان است (۱۲). در واقع تبعیض نمودی آشکار از بی‌عدالتی است که آثار تخریبی بسیاری بر روحیه کاری افراد (خواه ورزشکاران، خواه کارکنان سازمان) در سطوح مختلف دارد (۱۱). به‌عبارت دیگر، تبعیض شکلی از رفتار نابرابر با افراد و گروه‌های متفاوت در زمینه‌های مختلف است و می‌تواند به روش‌های مختلف اعمال شود و طبیعتاً درک و تشخیص آن نیز به همین نسبت متفاوت است (۲۷). درک تبعیض ارتباط مستقیمی با برداشت‌های فردی و مرزهای درونی و احساسی افراد دارد. در محیط‌های پر از تبعیض اثری از جو فرهنگی مثبت، روحیه کاری بالا و مناسبات صحیح بین افراد نیست (۲۳). براساس نظریه تبادل اجتماعی، افرادی که درک می‌کنند ارزشمند و مورد احترام هستند، آن را با اعتماد و دلبستگی عاطفی

1 . Murphy

2 . Discrimination

در رابطه تبادل‌گویی جبران می‌کنند. وقتی تیم ورزشی به ورزشکاران خود اهمیت و بها می‌دهد و به آنها توجه می‌کند و با عمل کردن به قراردادهای یا تأمین تبادلات قرارداد، از آنها حمایت می‌کند، ورزشکاران نیز آن را با احساسات عاطفی قوی‌تری نسبت به تیم جبران می‌کنند. از سوی دیگر، وقتی ورزشکاران درک می‌کنند که کارفرمای آنها به تأمین نیازهایشان علاقه کمی نشان می‌دهد، آنها را با اعتماد و وفاداری کمتر و مخالفت با تیم به نمایش می‌گذارند؛ این امر به‌خوبی در تحقیق نوروزی سید حسینی (۱۳۹۱) نشان داده شده است. وی در تحقیق خود به این نتیجه رسید که هرچه میزان حمایت در ادارات تربیت بدنی بیشتر باشد و مدیران با کارکنان خود رفتاری انسان‌دوستانه و به دور از تبعیض داشته باشند، کارکنان در سازمان در جهت جبران این حمایت اقدام کرده و سعی می‌کنند که کارکنان کارآمدی برای ادارات تربیت بدنی باشند (۱۶).

از دیدگاه کسانی که بر سرمایه انسانی تأکید می‌کنند، تبعیض در مواردی بروز می‌یابد که کارفرمایان به افرادی که ذخایر انسانی یکسانی دارند، مزدهای متفاوتی پردازند (۱۸). همچنین عدم توجه یکسان به جنسیت نیز می‌تواند به بروز تبعیض منجر شود (۲۶،۲). برای مثال عدم بهره‌گیری کافی از زنان در سطوح بالای مدیریتی با وجود توانایی و شایستگی آنان می‌تواند سبب دل‌سردیشان از انجام فعالیت صحیح شغلی شود و این نیز نوعی تبعیض غیرمستقیم در محیط کار است (۱۴).

چلادوری<sup>۱</sup> (۱۹۸۴) بیان می‌کند که تیم‌های ورزشی همانند سازمان‌های اجرایی‌اند و مربیان مانند مدیران به اداره این سازمان‌ها می‌پردازند (۲۵). براساس نتایج مطالعات صورت‌گرفته، عملکرد مؤثر تیم ناشی از عملکرد مؤثر مربی به‌عنوان رهبر تیم است، یعنی کسی که مسئول اولیه تعریف اهداف تیم و رشد تیم برای رسیدن به این اهداف است (۳۳). مربیان علاوه بر اجرای مهارت‌های ورزشی، باید به مهارت‌های روانی افراد و تیم توجه کنند (۵). کارن<sup>۲</sup> بیان می‌دارد که به مربی و رهبر باید به‌عنوان یک نقش مکمل و حمایت‌کننده نگریسته شود و نه به‌عنوان شخصی مقتدر و حاکم (۲۱). علاوه بر رفتار رهبری مربیان، نحوه تعاملات آنها و گرایش به سمت نگاه تبعیض‌وار می‌تواند عملکرد تیمی را به‌شدت تحت تأثیر قرار دهد (۳۲). در واقع مربیان هر اندازه که با ورزشکاران خود رفتار دموکراتیک‌تر داشته باشند و بر مبنای انصاف و عدالت برخورد کنند، می‌توانند احتمال دهند که ورزشکاران عدالت بیشتری را ادراک کرده، متعهدانه عمل می‌کنند و از میزان رضایت بیشتری برخوردار شوند. در این زمینه نوروزی

---

1 . Chelladurai

2 . Carron

سید حسینی (۱۳۹۲) در تحقیقی بیان کرده است زمانی که مربیان از رفتارهای دموکراتیک استفاده می‌کنند، ورزشکاران هدف‌های تعاملی‌تر را برای خود انتخاب می‌کنند و در نتیجه تعامل بیشتر با مربی، رضایت‌مندی بیشتری خواهند داشت (۱۷). در واقع نوع نگاه مربیان به بازیکنان و سبکی که در مورد رابطه با ورزشکاران استفاده می‌کنند، نقشی مهم در رضایت‌مندی و احساس عدالت و ارزشمندی دارد (۲۰). از آنجا که رضایت، بخش ذاتی مشارکت ورزشی و لذت است، بدون رضایت، ورزشکاران به دنبال سایر منابع کسب موفقیت و لذت می‌روند. نقش شرایط برابر و به دور از تبعیض در احساس رضایت کم‌اهمیت نیست. در واقع همان‌گونه که چلادوری<sup>۱</sup> (۱۹۸۴) بیان می‌کند، میزان رضایت ابرازشده از سوی ورزشکاران در خصوص عملکردشان با نحوه تعاملات در تیم گره خورده است. از این رو حفظ رضایت ورزشکار در طول رقابت‌ها به درک ورزشکار از عملکردش و نوع تعاملات با افراد مهم مانند مربی و هم‌تیمی‌ها بستگی دارد (۲۵). این تعاملات متأثر از نگاه مربی به ورزشکاران و شرایط حاکم بر تیم است. علاوه بر این ماهونی<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۰) در تحقیقی به این نتیجه رسیدند که هرچه میزان تبعیض در این ادارات ورزشی کمتر باشد، رضایت شغلی افراد نیز به تبع آن افزایش خواهد یافت (۳۰).

دوهرتی<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۰۴) نیز در تحقیقی به این نتیجه رسیدند که تعهد سازمانی در کارکنان سازمان‌های ورزشی می‌تواند از طریق حمایت مدیران از کارکنان افزایش یابد. آنها خاطر نشان کردند که حمایت مدیران از کارکنان (مردان و زنان) باید به‌گونه‌ای باشد که از بروز هر گونه رفتار تبعیض‌آمیز جلوگیری کند. در واقع آنها بر عدم وجود تبعیض در سازمان‌های ورزشی و توجه برابر به زنان و مردان تأکید کرده‌اند (۳۰). در مورد تبعیض در عرصه ورزش نیز تحقیقات معدودی انجام گرفته است. برای مثال برویلیس و کین<sup>۴</sup> (۲۰۱۰) در تحقیقی به این نتیجه رسیدند که نوع نژاد بازیکنان حاضر در NBA اثری بر میزان ارزش ادراک‌شده آنها از سوی تماشاگران ندارد. آنها همچنین اذعان داشتند که در گذشته بازیکنان سیاه‌پوست بیشتر از بازیکنان سفیدپوست مورد بی‌مهری از سوی تماشاگران قرار می‌گرفتند. در این تحقیق به تفاوت نژادی به‌عنوان منبع تبعیض اشاره شده است (۲۴). هولمز<sup>۵</sup> (۲۰۱۱) در تحقیق روی تبعیض در مورد میزان دریافت حقوق در لیگ اصلی بیسبال (MLB)، به این نتیجه

- 
- 1 . Chelladurai
  - 2 . Mahony
  - 3 . Doherty
  - 4 . Broyles & Keen
  - 5 . Holmes

رسید که تفاوت معناداری در میزان دریافت حقوق بین بازیکنان سیاه‌پوست و سفیدپوست (و حتی اسپانیایی‌زبان) وجود دارد. وی بیان می‌دارد که تفاوت حقوق در بین بازیکنان لیگ اصلی بیسبال (MLB) در رفتارها و عملکردهای گذشته مدیران این لیگ ریشه داشته و تا به امروز ادامه داشته است. نکته جالبی که وی به آن اشاره می‌کند این است که تفاوت معناداری در عملکرد ورزشی این بازیکنان وجود ندارد و تفاوت دریافت حقوق و پاداش و مزایا فقط مبتنی بر نژاد آنهاست (۲۹). بودارسون، پاپز و سیزونز (۲۰۱۴) در تحقیق روی تبعیض در حقوق دریافتی بازیکنان بیسبال در پست‌های مختلف بازی، به این نتیجه رسیدند که علاوه بر نژاد بازیکنان، نوع پست بازی آنها در میزان حقوق و دستمزد اثر دارد و بازیکنانی که در پست‌های مختلف بازی می‌کنند، به نحو غیرمستقیم مشمول تبعیض در دریافت حقوق و مزایا خواهند شد (۲۲).

با توجه به مباحث مطرح شده و تحقیقات بررسی شده می‌توان گفت که تبعیض فقط در امور ملموس و مادی خلاصه نمی‌شود؛ بلکه در امور غیرملموس و غیرمستقیمی مانند دیدگاه مدیر و مربی، گفتارها و حتی گوش دادن به سخنان افراد نیز می‌تواند تبعیض وجود داشته باشد. یکی از ضرورت‌های انجام این پژوهش می‌تواند این مسئله باشد که هنوز بخش اعظمی از عوامل، فرایندها و پیامدهای تبعیض در تیم‌های ورزشی مبهم است و بررسی نشده است. از این رو شناخت شرایط و بسترهای ایجادکننده تبعیض و کنش‌ها و تعاملات انجام گرفته در این زمینه، می‌تواند به درک بهتر این پدیده کمک کرده و بی‌شک راهکارهایی برای کنترل آن فراهم کند. از این رو، در این تحقیق تلاش شد تا مدل تبعیض در تیم‌های ورزشی طراحی شود. این مدل می‌تواند به عنوان طرحی شماتیک از پدیده تبعیض در تیم‌های ورزشی مطرح شود که تأثیرات و روابط متقابل اجزا و مؤلفه‌های مدل را نشان می‌دهد و می‌تواند بیانگر این مسئله باشد که در شرایط واقعی تا چه حد می‌توان از بروز تبعیض در تیم‌های ورزشی پیشگیری کرد.

### روش‌شناسی تحقیق

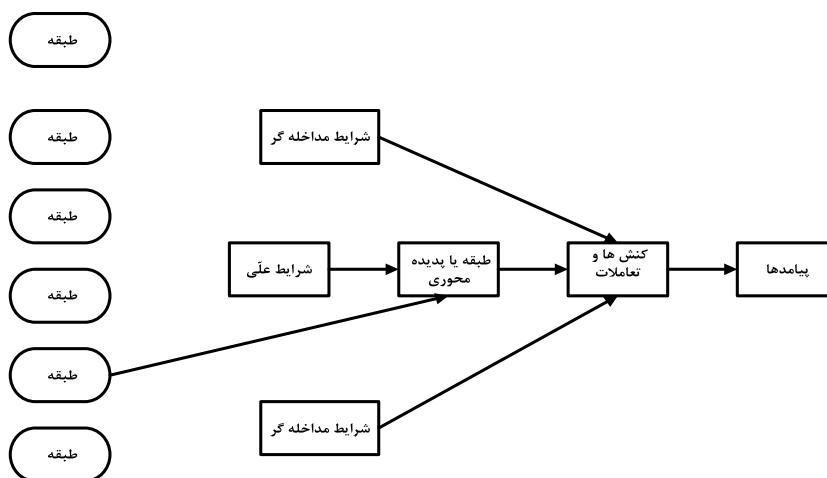
این تحقیق با ماهیت اکتشافی و با هدف بسط دانش و شناخت موجود در مورد تبعیض در عرصه تیم‌های ورزشی انجام گرفت. باید خاطر نشان کرد که هدف از تحقیقات اکتشافی، روشننگری مفاهیم، جمع‌آوری تعاریف، کسب بینش، تصحیح مسائل و ایده‌هاست. همچنین این تحقیق بر مبنای

جستجوی داده، ماهیت کیفی دارد. در روش تحقیق کیفی اغلب روش‌های نخواستی، سؤالات باز و تحلیل محتوا و نتیجه‌گیری نهایی براساس یافته‌های به‌دست‌آمده است (۴).

در این تحقیق از روش نظریه داده‌بنیاد<sup>۱</sup> استفاده شد. با استفاده از این روش پژوهشگر می‌تواند از بین حجم انبوهی از داده‌ها، به شکلی نظام‌مند و جوه اشتراک را استخراج کند و براساس آن به نظریه‌پردازی در حوزه پژوهشی خود بپردازد. این راهبرد از نوعی رویکرد استقرایی بهره می‌گیرد. هدف عمده این روش تبیین یک پدیده از طریق مشخص کردن عناصر کلیدی (مفاهیم، مقوله‌ها و قضیه‌ها) آن پدیده و سپس طبقه‌بندی روابط این عناصر درون بستر و فرایند آن پدیده است. تولید و خلق مفاهیم، مقوله‌ها و قضیه‌ها نیز فرایندی چرخه‌ای - تکراری است. در این روش سؤالات پژوهش به‌جای آنکه به شکل فرضیه‌های خاص مطرح شوند، باید باز و کلی باشند و نظریه حاصله باید تبیین‌کننده پدیده مورد بررسی باشد (۳).

سه فرایند هم‌پوش در فرایند تحلیل نظریه داده‌بنیاد وجود دارد که عبارت‌اند از: کدگذاری باز<sup>۲</sup>، کدگذاری محوری<sup>۳</sup> و کدگذاری انتخابی<sup>۴</sup>. در اجرای تحقیق، جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها به‌طور آگاهانه همزمان انجام گرفت و گردآوری داده‌های اولیه به‌منظور شکل‌گیری روند جمع‌آوری مداوم داده‌ها صورت گرفت. با این کار برای پژوهشگر فرصت‌هایی فراهم شد تا میزان کفایت مقوله‌های مناسب را افزایش دهد (۹). به‌منظور ارائه یک مدل نظام‌مند و شماتیک از یافته‌های برخاسته از داده‌های کدگذاری‌شده، سعی شد که از مدل پارادایمی<sup>۵</sup> پیشنهادشده توسط اشتروس و کوربین<sup>۶</sup> (۱۳۹۰) استفاده شود (۱). در این مدل، یکی از طبقات تعیین‌شده به‌عنوان طبقه محوری و سایر طبقات کشف‌شده، براساس نظامی از روابط که با این طبقه دارند، چینش می‌شوند. نحوه طبقه‌بندی و نظام حاکم بر مدل پارادایمی برخاسته از داده‌ها به شرح شکل ۱ صورت می‌گیرد:

- 
- 1 . Grounded Theory
  - 2 . Open coding
  - 3 . Axial Coding
  - 4 . Selective Coding
  - 5 . Paradigm model
  - 6 . Strauss & Corbin



شکل ۱. مدل پارادایمی نظریه داده‌بنیاد (۹)

از آنجا که فرایند تحقیق لایه‌های مختلفی دارد، به صورت خلاصه پیاژه (لایه‌های) فرایند پژوهش (۸) به شرح جدول ۱ بود:

جدول ۱. ساختار پیاژه فرایند پژوهش

نوع	مؤلفه
اکتشافی - بنیادی	ماهیت پژوهش
رویکرد کیفی	نحوه انجام پژوهش
تفسیری - برساختی	پارادایم حاکم بر پژوهش
استقرایی	رویکرد پژوهش
نظریه داده‌بنیاد	راهبرد پژوهش
مصاحبه‌های عمیق و ساختارمند، مطالعات نظری	منبع گردآوری داده‌ها
موجود	
داده‌بنیاد/ نظام‌مند	روش تجزیه و تحلیل داده‌ها

در انتخاب نمونه آماری به منظور مصاحبه‌های عمیق سعی شد تا هم از افراد دارای تحصیلات آکادمیک (اعضای هیأت علمی) و هم از افراد دارای تجربیات مدیریتی در تیم‌های ورزشی (اعم از مربیان، مدیران و ورزشکاران) استفاده شود. به منظور نمونه‌گیری برای انجام مصاحبه‌های عمیق از روش

نمونه‌گیری هدفمند<sup>۱</sup> و تکنیک نمونه‌گیری گلوله‌برفی<sup>۲</sup> استفاده شد. در این تکنیک یک گروه اولیه به‌منظور مصاحبه انتخاب شد. سپس گروه‌های بعدی به‌منظور مصاحبه توسط همین گروه معرفی می‌شدند و نمونه‌گیری تا زمانی تداوم یافت (۱۶ مصاحبه) که پژوهش به اشباع نظری و کفایت رسید. پس از مطالعه و بررسی مبانی نظری، داده‌های خام به‌صورت استقرایی از مصاحبه‌های عمیق با نخبگان به‌دست آمد و براساس نظریه داده‌بنیاد به‌صورت نظام‌مند (از طریق کدگذاری باز، محوری و گزینشی) تجزیه و تحلیل شدند.

برای تعیین موثق بودن داده‌ها<sup>۳</sup> (که در تحقیقات کیفی معادل مبحث پایایی و روایی در تحقیقات کمی است) از دو روش بازکدگذاری<sup>۴</sup> توسط یک پژوهشگر دیگر و بازبینی اعضا<sup>۵</sup> استفاده شد. ۱۰ درصد از کلیه صفحات کدگذاری‌های انجام‌گرفته در اختیار یک پژوهشگر دیگر قرار گرفت. ضریب اسکات که نشان‌دهنده میزان توافق کدگذاری در دو مرحله است، برای مقوله‌های اصلی ۰/۸۳ است که نشان‌دهنده ثبات و درجه توافق مطلوب در کدگذاری است. همچنین برای تعیین تأییدپذیری از روش بازبینی اعضا<sup>۶</sup> استفاده شد (۴). کدگذاری‌ها و مدل نهایی در اختیار سه نفر از مصاحبه‌شوندگان قرار گرفت و آنها نظرهای خود را اعمال کرده و در نهایت مدل کلی تحقیق را تأیید کردند.

### نتایج و یافته‌های تحقیق

نمونه‌ای از کدگذاری‌ها به شرح جدول ۲ زیر ارائه شده است. از آنجا که فرایند تحقیق کیفی ماهیتی غیرخطی دارد، فرایند کدگذاری‌ها بارها و بارها تکرار شد که در نهایت طبقات و مقوله‌های مانع و جامعی ایجاد شد.

- 
- 1 . Purposive
  - 2 . Snow ball
  - 3 . Trustworthiness
  - 4 . re-coding
  - 5 . member checking
  - 6 . member checking

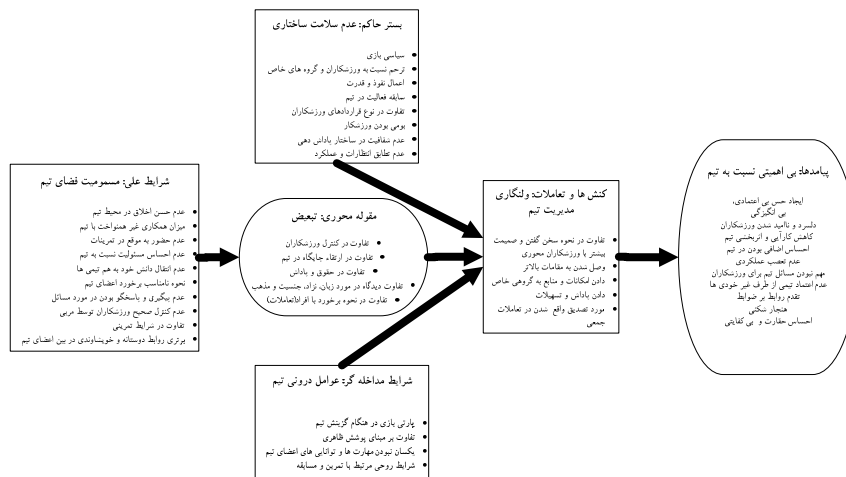


جدول ۲. نمونه‌ای از کدگذاری باز، محوری و گزینشی در طراحی مدل تبعیض در تیم‌های ورزشی

خلاصه متن مصاحبه	کدگذاری باز	کدگذاری محوری	کدگذاری گزینشی
در زمانی که مربیان تیم‌های ورزشی از ورزشکارانی که هم‌زبان آنها بوده و دارای تشابهات فرهنگی‌اند، حمایت بیشتری می‌کنند، سایر ورزشکاران تیم احساس می‌کنند که کمتر مورد توجه قرار گرفته و در نتیجه نوعی مقابله به مثل را در تیم ایجاد می‌کنند. آنها سعی می‌کنند که در صورت استمرار این شرایط جایگاه اصلی خود را در تیم از دست بدهند و نمی‌توانند همانند گذشته عملکرد مطلوبی داشته باشند. از این رو آنها باید به مقابله بپردازند و در صورتی که نتوانند این شرایط را از بین ببرند، به احتمال زیاد حس بی‌اعتمادی و عدم تعلق به تیم در آنها به وجود می‌آید.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• مربیان نقش مهمی در ایجاد تبعیض در تیم‌های ورزشی دارند.</li> <li>• توجه به مشابهِت‌های زبانی و فرهنگی در تبعیض مؤثر است.</li> <li>• در صورت استمرار شرایط نابرابر، نوعی مقابله در اعضای تیم ایجاد می‌شود.</li> <li>• نتیجه نگرفتن در مقابله با شرایط نابرابر، به بی‌اعتمادی و عدم تعلق به تیم منجر می‌شود.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ایجاد تبعیض از سوی مربی توجه به همسانی‌های زبانی و فرهنگی</li> <li>• بروز مقابله با شرایط نابرابر بی‌اعتمادی و سرخوردگی</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• عدم حسن اخلاق از سوی مربی شرایط نابرابر عملکردی بی‌اعتمادی هم‌تیمی‌ها</li> </ul>

براساس رویه‌های مطرح‌شده در قسمت روش‌شناسی و همچنین نمونه کدگذاری ارائه‌شده در بالا، مدل نهایی به شرح زیر است. در این مدل برای تبیین پدیده تبعیض در تیم‌های ورزشی شش طبقه تعیین شد که هر یک از آنها ارتباطاتی با یکدیگر دارند. در طبقه محوری این مدل، خود پدیده تبعیض قرار گرفته است. این مقوله همان برجسب مفهومی است که برای چارچوب یا طرح به وجود آمده، در نظر گرفته شد. با توجه به اینکه در این پژوهش فرایند تبعیض مطالعه شده است، پس از گردآوری داده‌ها و تحلیل آنها در مرحله کدگذاری باز، محوری و گزینشی، و بررسی ویژگی‌های ارائه‌شده، طبقه «تبعیض» به عنوان طبقه محوری انتخاب شد. طبقه بعدی شرایط علی است. این شرایط موجب ایجاد و توسعه پدیده یا طبقه محوری می‌شوند. از بین طبقه‌های تولیدشده، مسمومیت فضای تیم به همراه ویژگی‌های آن به عنوان شرایط علی در نظر گرفته شد. طبقه بعدی بستر حاکم است. این طبقه به شرایط خاصی که بستر لازم برای پدیده محوری را ایجاد می‌کنند، گفته می‌شود. این شرایط را

مجموعه‌ای از مفاهیم یا متغیرهای زمینه‌ای تشکیل می‌دهند که در مدل تحت عنوان عدم سلامت ساختاری تیمی نامگذاری شده‌اند. این طبقه کنش‌ها و تعاملات را تحت تأثیر قرار می‌دهد. طبقه بعدی شرایط مداخله‌گر است که شرایط عامی‌اند که مجموعه‌ای از متغیرهای میانجی و واسطه را تشکیل داده و طبقه کنش‌ها و تعاملات را تحت تأثیر قرار می‌دهند. در مدل این طبقه تحت عنوان عوامل درون تیمی نامگذاری شده‌اند. طبقه بعدی، کنش‌ها و تعاملات است که بیانگر رفتارها، فعالیت‌ها و تعاملات هدفمندی هستند که در تبعات طبقه محوری و تحت تأثیر شرایط مداخله‌گر و بستر حاکم قرار می‌گیرند. در مدل این طبقه تحت عنوان ولننگاری مدیریت تیم نام‌گذاری شده است. طبقه آخری که در مدل قرار دارد، پیامدهاست که تحت عنوان «بی‌اهمیتی نسبت به تیم» نام‌گذاری شده است. این طبقه بیانگر نتایج و پیامدهایی است که در اثر اتخاذ راهبردها و رفتارها به‌وجود می‌آیند. مدل نهایی تحقیق در شکل ۲ نشان داده شده است.



شکل ۲. مدل تبعیض در تیم‌های ورزشی

## بحث و نتیجه‌گیری

در این تحقیق مدلی برای تبیین تبعیض در تیم‌های ورزشی ارائه شد که از طریق آن می‌توان پدیده تبعیض را در تیم‌های ورزشی به‌خوبی تفسیر و تبیین کرد. در این مدل تفاوت در نحوه نظارت و کنترل ورزشکاران، تفاوت در ارتقای جایگاه در تیم، تفاوت در حقوق، تفاوت در پاداش و دستمزد، تفاوت

دیدگاه و تفاوت در نحوه برخورد با افراد (تعاملات) به‌عنوان مؤلفه‌های اصلی تبعیض شناسایی شده‌اند. در این مدل تفاوت‌های نژادی، جنسیتی، مذهبی و زبانی می‌تواند بیشتر به جلب توجه کند. همان‌گونه که برویلیس و کین (۲۰۱۰)، هولمز (۲۰۱۱) و موسوی و ره‌ور (۱۳۸۳) نیز در تحقیقات خود بیان داشته‌اند (۲۴، ۲۲، ۱۴)، در تبعیض تفاوت‌های نژادی و جنسیتی می‌توانند شرایطی را به‌وجود آورند که در آن شرایط ورزشکارانی با شرایط زبانی و نژادی متفاوت، احساس تفاوت در جایگاه تیمی دارند و از حقوق یکسانی برخوردار نیستند. در مدل تبعیض در تیم‌های ورزشی، عواملی مانند عدم حسن اخلاق در محیط ورزشی، میزان همکاری غیرهم‌نواخت با تیم، حضور نداشتن به‌موقع در تمرینات، عدم احساس مسئولیت، انتقال ندادن دانش خود به هم‌تیمی‌ها، برخورد نامناسب، عدم پیگیری و پاسخگو بودن در مورد مسائل، عدم کنترل صحیح ورزشکاران توسط مربی، تفاوت در شرایط تمرین، و برتری روابط دوستانه و خویشاوندی در عرصه تیم به‌عنوان شرایط علی و تحت عنوان مسمومیت فضای تیم شناسایی شده‌اند. پاره‌ای از این شرایط مربوط به اقدامات و اعمال ورزشکاران است و برخی دیگر مربوط به مربی.

از آنجا که همکاری در تیم‌ها (به‌عنوان نوعی سازمان) امری حیاتی یا حداقل هدفی بسیار مطلوب است (۱۹)، تلاش در جهت همکاری مطلوب با تیم و انجام کارهای صحیح از سوی ورزشکار می‌تواند تا حدی از بار شرایط تبعیض‌آمیز روی ورزشکار بکاهد. براساس مدل، از عوامل درون‌سازمانی که از آنها به‌عنوان شرایط مداخله‌گر یاد می‌شود، می‌توان به پارتی‌بازی هنگام گزینش تیم، تفاوت بر مبنای پوشش ظاهری، یکسان نبودن مهارت‌ها و توانایی‌های اعضای تیم، و شرایط روحی مرتبط با تمرین و مسابقه اشاره کرد. زمانی که ورزشکاری در تیم همواره در ترکیب اصلی قرار داده می‌شود، خود جلوه‌ای از پارتی‌بازی هنگام گزینش اعضای تیم است. یکی از مباحث جالب در زمینه این شرایط مداخله‌گر، مسئله ویژگی‌های ظاهری ورزشکاران است. برخی مریبان سنتی به نوع پوشش و ظواهر ورزشکاران توجه ویژه دارند و این مسئله سبب می‌شود که برخی ورزشکاران به بعضاً در سنین جوانانی به‌سر می‌برند، را به‌دلیل این ظواهر خاص و متفاوت نادیده بگیرند و آنها را به‌صورت غیرمستقیم مورد تبعیض قرار دهند (۲۰). علاوه بر این برخی ورزشکاران در تیم‌ها به‌دلیل وجود شرایط دوستانه و فارغ از اضطراب عملکردی به تمرین بپردازند و عملکرد مطلوبی از خود نشان دهند؛ اما در شرایط مسابقه به‌دلیل وجود جو متفاوت تمرینی و شاید هم به‌دلیل به‌وجود آمدن جو پیشرفت و برد به هر قیمتی دچار نقصان عملکردی شوند (۱۷). وجود این شرایط می‌تواند عاملی مداخله‌گر بر گزینش نهایی این ورزشکاران از

سوی مربیان باشد. این پدیده را می‌توان با احتمال و اطمینان بیشتری در بافت در حال گذار مربیگری، از مربیگری سنتی به مربیگری مدرن در کشورمان به‌وضوح مشاهده کرد. وقتی مربیان در گزینش اعضای تیم برای مسابقات، انصاف را ملاک قرار نمی‌دهند و نوعی جهت‌گیری خاص را اعمال می‌کنند، ورزشکارانی که انتخاب نشده‌اند، انگیزه خود را از دست می‌دهند و تمایلی به مشارکت مستمر نخواهند داشت. همچنین از آنجا که شرایط روحی ورزشکاران در شرایط تمرین و مسابقه یکسان نیست، لحاظ کردن جنبه‌های منفی رفتار در تمرین نیز می‌تواند به بروز رفتار تبعیض‌آمیز منجر شود.

کنش‌ها و تعاملاتی که در رابطه با تبعیض رخ می‌دهند و تحت عنوان ولنگاری مدیریت تیم یاد می‌شوند، شامل مؤلفه‌هایی مانند تفاوت در نحوه سخن گفتن و صمیمیت بیشتر با ورزشکاران محوری، وصل شدن به مقامات بالاتر، دادن امکانات و منابع به گروهی خاص، دادن پاداش و تسهیلات و مورد تصدیق واقع شدن در تعاملات جمعی است. در مورد این مؤلفه‌ها می‌توان گفت که در برخی تیم‌ها بعضی بازیکنان می‌توانند به راحتی با مدیران و مقامات بالای تیم ارتباط برقرار کنند و مدیران و مربیان نیز رابطه حسنه‌ای را با آنها برقرار می‌کنند. آنها همواره مورد پذیرش مدیران کلان تیم‌ها هستند و گاهی امکانات و منابع خاصی نیز مانند پرداخت به‌موقع حقوق و مزایا، یا در اولویت قرار گرفتن پاداش‌ها در مقایسه با سایر بازیکنان بهره‌مند می‌شوند. این امر و روابط به‌خوبی در بین بازیکنان برخی از رشته‌های خاص مانند فوتبال در کشور به‌خوبی مشاهده می‌شود. بازیکنانی که از طبقات پایین (خواه اقتصادی یا اجتماعی) جامعه هستند و توانایی استیفای حق خود را از تیم ندارند، با مواجه شدن با چنین شرایطی جو حاکم بر تیم را تبعیض‌آمیز درک می‌کنند. به‌صورت کلی در زمانی که رفتارهای تبعیض‌آمیز رخ می‌دهد، مربی یا مدیر تیم ممکن است که در نحوه تعاملات خود با ورزشکاران مدنظرش، برای آنها تسهیلاتی را فراهم می‌کند و این مسئله موجب می‌شود که رضایت‌مندی سایر ورزشکاران تحت تأثیر قرار گیرد. همان‌گونه که چلادوری (۱۹۸۴) بیان می‌کند، نقش تعاملات مربی در میزان رضایت‌مندی ورزشکاران و احساس شرایط برابر بسیار مهم است (۲۵). در تحقیقات نشان داده شده است که کاهش رضایت می‌تواند به کاهش تعهد نسبت به تیم منجر شود (۱۵). همان‌گونه که اسکاتلان<sup>۱</sup> و همکاران (۱۹۹۳) بیان می‌کنند، در تعهد ورزشی فشارهای اجتماعی و فرصت‌های مشارکت نقش پررنگی دارند (۳۱)، در صورتی که مربی نتواند تعاملات صحیح با ورزشکاران خود داشته باشد، این فرصت‌ها نیز از بین خواهد رفت.

پیامدها و نتایج مدل تبعیض که تحت عنوان بی‌اهمیتی نسبت به تیم یاد شده‌اند، شامل مؤلفه‌هایی مانند ایجاد حس بی‌اعتمادی، بی‌انگیزگی، دلسرد و ناامید شدن ورزشکاران، کاهش کارایی و اثربخشی تیم، احساس اضافی بودن در تیم، عدم تعصب عملکردی، مهم نبودن مسائل تیم برای ورزشکاران، عدم اعتماد تیمی از طرف غیرخودی‌ها، تقدم روابط بر ضوابط، هنجارشکنی، احساس حقارت و بی‌کفایتی است. تمامی این مؤلفه‌ها می‌توانند بی‌تفاوتی نسبت به تیم را تقویت کرده و آثار مخرب و زیانباری بر تیم‌های ورزشی وارد کنند. این مؤلفه خود به‌حدی واضح و روشن است که به تبیین بیشتر نیاز ندارند. در واقع وجود حس بی‌تفاوتی نسبت به تیم و عدم اعتماد و بعضاً هنجارشکنی و احساس بی‌کفایتی خود مؤید تأثیرات منفی برای هر تیم ورزشی در هر سطحی است. هرچه این مؤلفه‌ها در یک تیم بیشتر باشد، به احتمال بسیار زیاد می‌توان گفت که تیم از ماهیت اصلی‌اش جدا شده است و دیگر نمی‌تواند به اهداف در نظر گرفته‌شده، دست یابد. به‌صورت کلی اگر بخواهیم حاصل این تحقیق را که با ماهیت اکتشافی انجام گرفته است، بیان کنیم، باید بگوییم که تبعیض در تیم‌های ورزشی فرایندی است که حاصل برآیند مؤلفه‌های گوناگونی است که همگی آنها در نهایت به کارکرد نامطلوب برای تیم منجر می‌شود. به‌عبارت دیگر، تبعیض در تیم‌های ورزشی فرایندی است که بر اثر مسمومیت فضای حاکم بر تیم و همراهی و مشایعت عدم سلامت ساختاری و عوامل درونی ایجاد می‌شود و در پی آن ولنگاری مدیریت تیم به‌وجود می‌آید و پیامد آن بی‌اهمیتی نسبت به تیم است.

با توجه به تغییرات روزافزون جامعه بشری و تغییر انتظارات ذی‌نفعان، به‌نظر می‌رسد مدل ارائه‌شده در این پژوهش قادر است زمینه را به‌منظور تبیین تبعیض در تیم‌های ورزشی را فراهم کرده و مربیان و دست‌اندرکاران را قادر سازد تا ضمن آسیب‌شناسی جامع از نحوه مدیریت تیم، طرح‌ها و اقدامات بهبود را استخراج کرده و موقعیت خود را در فرایند توسعه و توانمندسازی ورزشکاران ارزیابی کنند. مدل ارائه‌شده در این پژوهش ضمن برخورداری از یک ساختار سیستمی و جامع، دارای جهت‌گیری کل‌نگر در تبیین پدیده تبعیض در عرصه تیم‌های ورزشی است و پیشرفت، رشد و تعالی تیم را در ایجاد تعادل پایدار منافع ذی‌نفعان (ورزشکاران، مربیان، مدیران تیم‌ها) به‌منظور ارتقای بهره‌وری تیم فراهم می‌کند. مدل ارائه‌شده در این پژوهش می‌تواند عملکرد مربیان و مدیران تیم‌های ورزشی را ارزیابی کند و در ایجاد فضایی عادلانه و به دور از تبعیض در تیم‌های ورزشی کمک خواهد کرد. با وجود این، هر کار نظری بدیعی خالی از خلل نبوده و نیازمند نقد و ارزیابی مجدد است. از این‌رو توصیه می‌شود که محققان

آتی جنبه‌های مختلف این مدل را براساس رویکردهای کیفی و کمی ارزیابی و از جنبه‌های مختلف نقد کرده و آن را پالایش کنند.

### منابع و مآخذ

۱. اشترواس، آنسلم؛ کوربین، جولیت (۱۳۹۰). اصول روش تحقیق کیفی (نظریه مبنایی، رویه‌ها و شیوه‌ها)، ترجمه بیوک محمدی، چ سوم، تهران، پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی، ص ۱۰۰.
۲. اکرم، کاوه (۱۳۸۱). بررسی پدیده تبعیض دستمزدی علیه زنان در بازار کار ایران، پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد، مؤسسه عالی پژوهش در برنامه‌ریزی و توسعه، ص ۸۹-۱۱۰.
۳. امیری، مجتبی؛ نوروزی سید حسینی، رسول (۱۳۹۳)، "درآمدی بر روش تحقیق کیفی در ورزش". تهران، انتشارات دانشگاه تهران، ص ۲۳۵-۲۳۳.
۴. اندرو، پاتریک؛ پدرس، پائول؛ مک اووی، چاد (۱۳۹۱). طراحی و روش‌های تحقیق در مدیریت ورزشی، ترجمه هاشم کوزه‌چیان، رسول نوروزی سید حسینی، اکبر حیدری، تهران، حتمی، ص ۲۹-۳۰.
۵. انشل، مارک. اچ (۱۳۸۰). روان‌شناسی ورزش از تئوری تا عمل، ترجمه علی‌اصغر مسدد، تهران، اطلاعات، ص ۱۱۸.
۶. پورسلطانی زرنندی، حسین؛ نقندر، رامین (۱۳۹۲). «ارتباط تعهد سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی معلمان تربیت بدنی شهر مشهد در سال ۱۳۹۰»، نشریه مدیریت ورزشی، ش ۱۶، ص ۱۲۷-۱۴۷.
۷. توکلی، زینب اله؛ عابدی، محمدرضا؛ صالح‌نیا، منیژه (۱۳۸۸). «بررسی تأثیر آموزش رفتار شهروندی سازمانی بر افزایش تعهد سازمانی»، چشم‌انداز مدیریت، ش ۳۳، ص ۱۰۵-۱۲۴.
۸. دانایی‌فرد، حسن (۱۳۸۹). نظریه‌پردازی: مبانی و روش‌شناسی‌ها، تهران، سمت، ص ۳۷۰.
۹. دانایی‌فرد، حسن؛ الوانی، مهدی؛ آذر، عادل (۱۳۹۱). روش‌شناسی پژوهش کیفی در مدیریت: رویکردی جامع، ویرایش دوم، چ اول، تهران، صفار، ص ۱۳۲-۱۳۰.

۱۰. سید جوادین، سید رضا؛ فراچی، محمدمهدی؛ طاهری عطار، غزاله (۱۳۸۷). «شناخت نحوه تأثیر گذاری ابعاد عدالت سازمانی بر جنبه‌های گوناگون رضایت شغلی و سازمانی»، مجله مدیریت بازرگانی، دوره ۱، ش ۱، ص ۷۰-۵۵.
۱۱. گل‌پرور، محسن؛ کرمی، مهرانگیز؛ جوادیان، زهرا (۱۳۹۰). "بی‌عدالتی سازمانی ادراک شده و رفتار مخرب: رویکرد شناخت‌های مرجع"، پژوهش‌های روان‌شناسی اجتماعی، دوره ۱، ش ۲، ص ۶۷-۴۴.
۱۲. گل‌پرور، محسن؛ واثقی، زهرا؛ مصاحبی، محمدرضا (۱۳۹۱). «مدل بی‌عدالتی سازمانی، استرس و فرسودگی هیجانی در پرستاران زن»، فصلنامه سلامت کار ایران، دوره ۹، ش ۳، ص ۹۵-۸۳.
۱۳. موسوی، سید فضل‌الله؛ رهوری، کتابیون (۱۳۸۳). «بررسی تطبیقی شرایط کار زنان و نوجوانان در کشورهای ژاپن، کره جنوبی، هند، مصر، انگلستان، ایران»، دانشکده حقوق و علوم سیاسی دانشگاه تهران، ش ۶۴، ص ۱۸۷-۲۱۸.
۱۴. مهرام، بهروز؛ دشتی رحمت‌آبادی، مرضیه (۱۳۸۸). «تأثیر سبک رهبری مدیران بر احساس برابری کارکنان دانشگاه علوم پزشکی مشهد»، نشریه مدیریت سلامت، ش ۱۲، ص ۳۸.
۱۵. نوروزی سید حسینی، رسول؛ فتحی، حسن؛ بروجردی، سعید (۱۳۹۱)، «اثر ادراک رفتارهای رهبری مربیان بر تعهد ورزشی، انگیزش پیشرفت و رضایتمندی جودوکاران لیگ برتر ایران»، نشریه مطالعات مدیریت ورزشی، ش ۱۶، ص ۲۰۶-۱۸۹.
۱۶. نوروزی سید حسینی، رسول (۱۳۹۱). «اثر حمایت سازمانی ادراک‌شده بر تعهد سازمانی و رفتار شهرونی سازمانی کارکنان ادارات تربیت بدنی»، نشریه حرکت/مدیریت ورزشی، ش ۱۵، ص ۱۰۳-۸۷.
۱۷. ----- (۱۳۹۲). «ارتباط ادراک رفتارهای رهبری مربیان با اهداف پیشرفت و رضایتمندی بسکتبالیست‌های زن نخبه ایران»، نشریه مطالعات مدیریت ورزشی، ش ۱۸، ص ۱۴۳-۱۵۸.
۱۸. نوروزی، لادن (۱۳۸۳). «تفاوت‌های جنسیتی در ساختار شغلی»، علوم اجتماعی: زن در توسعه و سیاست، ش ۸، ص ۱۶۵-۱۸۱.
۱۹. ولسی، کریس؛ آبرامز، جفری؛ مینتن، سو (۱۳۹۲). مدیریت منابع انسانی در صنعت ورزش و اوقات فراغت، ترجمه هاشم کوزه‌چیان، رسول نوروزی سید حسینی، تهران، حتمی، ص ۸۴.

۲۰. هج، ماری جو (۱۳۹۲). نظریه سازمان مدرن، نمادین- تفسیری و پست مدرن، ترجمه ح. دانابی فرد،

تهران، مهربان نشر، چ پنجم، ویرایش ششم، ص ۵۰۱.

21. Ames, C., & Archer, J. (1988). "Achievement Goals in the Classroom: Students' Learning Strategies and Motivation Processes". *Journal of Educational Psychology*, 80, 260-267.
22. Bodvarsson. O, Papps . K, Sessions. J (2014) "Cross-assignment discrimination in pay: A test case of major league baseball", *Labour Economics*, (28) 84-95.
23. Boss K (2001) "Fundamental Research by Means of Laboratory Experiments Is Essential For a Better Understanding of Organizational Justice". *General of Vocational Behavior*; (58):254-9.
24. Broyles. P., Keen. B (2010), "Consumer discrimination in the NBA: An examination of the effect of race on the value of basketball trading cards", *The Social Science Journal* (47): 162-171.
25. Chelladurai, P. (1984). "Discrepancy between Preferences and Perceptions of Behavior and Satisfaction of Athletes in Varying Sports". *Journal of Sport Psychology*. Vol 6 (1), 27-41.
26. Dupre K & Barling. J (2006) "Predicting and preventing supervisory workplace aggression". *J Occup Health Psychol*; 11(1): 13-26.
27. Giddings. L (2005) "Health disparities social injustice, and the culture of nursing". *J Nursing Research*, 54(5):304-312.
28. Golparvar. M, Rafizadeh. P. (2010) "The role of justice on attitude toward organization and satisfaction with complaint handing". *Ethics in Science & Technology*, 4(3, 4): 54-65.
29. Holmes, P (2011), "New evidence of salary discrimination in major league baseball", *Labour Economics*, (18): 320-331
30. Mahoney. F. Daniel, Hums A, Andrew .P.S., Dittmore .W (2010). "Organizational justice in sport". *Sport Management Review*, Volume 13, Issue 2, PP: 91-105.
31. Scanlan, T. K., Carpenter P. J., Schmidt, G. W., Simons, J. P., & Keeler, B. (1993). "An introduction to the Sport Commitment Model". *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 15, 115.
32. Smith, S. L., Fry, M. D., Ethington, C. A., & Li, Y. (2005). "The Effect of Female Athletes' Perceptions of Their Coaches' Behaviors on Their Perceptions of the Motivational Climate". *Journal of Applied Sport Psychology*, 17: 170-177
33. Zaccaro, S. J., Rittman, A. L., & Marks, M. A. (2001). "Team Leadership". *The Leadership Quarterly*, 12, 451-483.