

Desirable governance: building a model to deal with the apartheid management style in professional sports

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

1. <https://orcid.org/0009-0008-8105-4276>
2. <https://orcid.org/0000-0002-1853-9712>
3. <https://orcid.org/0000-0003-1845-1275>

1. Department of Sport Management, Isfahan (Khorasgan) Branch, Islamic Azad University, Isfahan, Iran. E-mail: nadia.zolfaghari1@gmail.com

2. Corresponding Author, Department of Sport Management, Isfahan (Khorasgan) Branch, Islamic Azad University, Isfahan, Iran. E-mail: r.nazari@khuisf.ac.ir

3 Associate Professor of Sports Management, Payame Noor University, Tehran, Iran. E-mail: hpszarandi@gmail.com

Article Info

Article type:

Research Article

Article history:

Received:

.....18 March 2022

Received in revised form:

.....10 June 2022

Accepted:

.....16 June 2022

Published online:

.....25 June 2022

Keywords:

Apartheid
Constructivism,
Dealing with discrimination
Governance,
Professional sport ,

ABSTRACT

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

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

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

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

Cite this article: Zolfaghari, N. Nazari, Initial. & Last Name, R.& Poursoltani Zarandi, H. (2024). Desirable governance: building a model to deal with the apartheid management style in professional sports. *Sport Management Journal*, 56 (1), 1-20. DOI: <http://doi.org/000000000000000000>





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

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

1. <https://orcid.org/0009-0008-8105-4276>
2. <https://orcid.org/0000-0002-1853-9712>
3. <https://orcid.org/0000-0003-1845-1275>

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

اطلاعات مقاله	چکیده
نوع مقاله: مقاله پژوهشی	مقدمه: مشکلات و چالش‌هایی مرتبط با تبعیض نژادی و اجتماعی در صنعت ورزش، ممکن است به عنوان نمونه‌ای از "سبک مدیریت آپارتایدی" در ورزش حرفه‌ای ایران شناخته شوند. رویکردهای مدیریتی که می‌توانند تبعیض را تقویت کنند و تفاوت‌پذیری را افزایش دهند. از این رو پژوهش حاضر با هدف حکمرانی خوب در ورزش حرفه‌ای، سعی در ارائه مدل مقابله با سبک مدیریت آپارتایدی در باشگاه‌های ورزش حرفه‌ای ایران را دارد.
تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۱۰/۲۰	روش پژوهش: این تحقیق، بر اساس رویکرد تحقیق کیفی اجرا شد. برای انجام این مطالعه کیفی از استراتژی نظریه داده بنیاد و رویکرد ساخت‌گرای چارمز استفاده شد. داده‌ها با استفاده از مصاحبه‌های عمیق نیمه استاندارد یا نیمه‌ساختاریافته جمع‌آوری گردیدند. مشارکت‌کنندگان در این تحقیق، ۲۱ نفر از مدیران عامل باشگاه‌های حرفه‌ای (فعلی و قبلی) و خبرنگاران و افراد کلیدی در سه حوزه جامعه‌شناسی، علوم سیاسی و صاحب‌نظران مدیریت ورزشی بودند.
تاریخ بازنگری: ۱۴۰۰/۱۱/۲۵	یافته‌ها: بعد از حدود ۳۷۰ جمله پیاده‌سازی شده از مصاحبه‌ها، بعد از حذف موارد تکراری و غیرمرتبط، تعداد ۲۴۷ مفهوم اولیه و مقوله در کدگذاری اولیه توسط پژوهشگران شناسایی و نشانه‌گذاری شد؛ سپس، در کدگذاری متمرکز شده، ۵۸ کد بدست آمد و در نهایت در ۱۳ کد محوری ارائه گردیدند.
تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۱۱/۲۸	نتیجه‌گیری: مدل حاضر بر اساس منظرهای حکمرانی مطلوب کسب شده و سه محور گفتمان برابری، رویکرد مبتنی بر حقوق بشر و انحلال مسئله تبعیض، یک سبک مدیریت جامع برای مقابله با آپارتاید در ورزش حرفه‌ای ایران، طراحی می‌نماید. این سبک جامع مدیریتی، منجر به تشکیل کمیته‌های مستقل و جدیدی خواهد شد.
تاریخ انتشار: ۱۴۰۱/۱۱/۲۵	
کلیدواژه‌ها: آپارتاید، برساخت‌گرایی، حکمرانی، مقابله با تبعیض ورزش حرفه‌ای،	

استناد: ذوالفقاری، نادیا؛ نظری، رسول؛ و پورسلطانی زرنندی، حسین (۱۴۰۳). حکمرانی مطلوب: مدل برساخت مقابله با سبک مدیریت آپارتایدی در ورزش حرفه‌ای. نشریه مدیریت ورزشی، ۲ (۴)، ۲۰-۱.

DOI: <http://doi.org/00000000000000000000000000000000>



مقدمه

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

واژه حکمرانی، واژه جدیدی است که به جای واژه قدیمی "دولت" در یک معنا و مفهوم به کار می‌رود. حکمرانی فرآیند قاعده‌گذاری، اجرای قواعد، بررسی، نظارت و کاربرد بازخوردها با اعمال قدرت مشروع و به منظور دستیابی به هدف مشترکی برای همه کنشگران و ذینفعان در چارچوب ارزشها و هنجارها در محیط یک سازمان یا یک کشور است. بر اساس این تعریف، تنظیم قوانین و فرآیندهایی که بر سبک سیاست‌گذاری و نحوه نقش‌آفرینی کنشگران و ذینفعان در فرآیند سیاست‌گذاری و اعمال قدرت تأثیر می‌گذارد، بخشی از وظایف حکمرانی است. بعلاوه موفقیت حکمرانی معمولاً با مشخصه‌هایی از جمله: دستیابی به ارزشها، رضایتمندی، عدالت‌گستری، مهار فساد، مشارکت، مسئولیت‌پذیری، اثربخشی، یکپارچگی، و امثال آن سنجیده می‌شود. در این راستا بانک جهانی، حکمرانی را به صورت ذیل تعریف می‌کند: "روشی که بر اساس آن قدرت بر مدیریت اقتصادی یک کشور و منابع اجتماعی آن برای رسیدن به توسعه اعمال می‌شود." بنابراین حکمرانی مطلوب، مفهومی است که اخیراً وارد ادبیات توسعه اقتصادی شده است و باور بر این است که جدا از اندازه دولت، توانایی دولت در انجام وظایف محوله نقش مهمی در توسعه و پیشرفت اقتصاد دارد (صادقیان و همکاران، ۲۰۲۰). بنابراین می‌توان ادعا نمود که دولت‌ها می‌توانند با تقویت نهادها، توانمندی خود را بهبود بخشند و حکمرانی مطلوب را در دستور کار خود قرار دهند.

حکمرانی خوب سازوکارهایی را برای نظارت بر عملکرد و دستیابی به اهداف در سازمان‌ها فراهم می‌آورد (احمدی و همکاران، ۲۰۱۷). مفهوم حکمرانی مطلوب بر چگونگی رسیدن سازمان و اهداف آن سازمان، نوشتن قوانین و مقررات، فرآیندهای تصمیم‌گیری سازمانی، تعیین ابزارهای بهینه‌سازی و نظارت بر عملکرد، و چگونگی نظارت و ارزیابی تلاش دارد. بر این مضمون، مدیریت ورزش نیز از جمله حوزه‌هایی است که به طور مستقیم از اعمال حکمرانی مطلوب تأثیر می‌پذیرد و از نظر عموم پذیرش شده است که ساختارهای حکمرانی، تأثیر قابل توجهی بر روی عملکرد سازمان‌های ورزشی دارد (مهرابی و همکاران، ۲۰۱۸).

حکمرانی مطلوب در ورزش از زمره ابزارهایی است که به طور 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 (جریریت، ۲۰۱۵). 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. به منظور 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 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 (احمدی و همکاران، ۲۰۱۷). بر این اساس شاید بتوان اذعان نمود که آپارتاید یکی از معظلات دنیای ورزش است و ورزش ایران نیز از این قاعده مستثنی نیست.

آپارتاید یا جدانژادی که واژه‌ای به زبان هلندی است یکی از اشکال تبعیض نژادی را بیان می‌کند و در اصل عبارت است از سیاست تبعیضی که نژادپرستان کشور جمهوری آفریقای جنوبی علیه اکثریت سیاهپوست بومی و بومیان آن کشور اعمال می‌کردند (میر شکاری، ۲۰۰۶). واژه آپارتاید از نظر لغوی به معنای مجزا و جدا نگهداشتن است و در اصطلاح به معنای نظامی از تبعیض نژادی، مذهبی و قومی و جداسازی اجتماعی است که غالباً به وسیله طیف اکثریت نسبت به گروه اقلیت اعمال می‌شود. چنین نظامی غالباً با جداسازی فیزیکی و سرزمینی نژاد و محروم ساختن برخی از نژادها از منافع و خدمات عمومی مورد شناسایی قرار می‌گیرد. در ورزش نیز مسئله نژادپرستی همواره وجود داشته است و در پی آن ورزشکاران رنگین‌پوست هر از چند گاهی قربانی نگاه نژادپرستانه می‌شوند (الگی، ۲۰۲۰). از آنجا که ورزش راهی برای جبران برخی تبعیض‌هاست و حضور چشمگیر رنگین‌پوستان و اقشار کم‌برخوردار در ورزش‌های پول‌ساز، در سایه ایجاد محیطی که در آن نوع دوستی، دگرپذیری، برابری و عدالت برقرار است را رونق می‌بخشد، در برخی مواقع میدان ورزش خوددرگیر و زمینه‌ساز نژادگرایی می‌شود (لی و همکاران، ۲۰۲۰).

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

از سوی دیگر، فقدان ساز و کارهای اساسی در دستگاه اخلاق ورزش ایران و معیارهای انتسابی نادرست در توزیع قدرت و امکانات در کنار نظام الیگارشویی 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 تجارت ورزشی است که در آن بر جذب ورزشکاران بسیار ماهر تأکید می‌شود (هسینگ، ۲۰۱۹) و ویژگی اصلی آن، رونق‌زایی است (گوارتز و اسپینز، ۲۰۲۰)؛ ریچاردسون و مک‌کنا (۲۰۲۰). موضوع حرفه‌ای شدن ورزش موجب شده است که محبوبیت و مردمی شدن آن در سطح جوامع به شدت گسترش یابد به طوری که طرفداران ورزش‌ها شروع به تبلیغ و نمایش ورزشکاران حرفه‌ای از طریق رادیو تلویزیون و اینترنت نموده‌اند و به نوعی بخشی از اقتصاد جوامع بشری با مقوله ورزش گرّه خورده است. در حال حاضر ورزش چه از بعد عملی

1 Alegi

2 Li

1 Çakmak, & Büyükerem

4 Arnold & Veth

5Hsiung

6Gwartz & Spence

7Richardson & McKenna

و چه از بعد نظری در تولید و مصرف کالاها و خدمات ورزشی و توسعه اقتصادی جوامع مختلف نقش اساسی دارد (خراسانی طرقي و همکاران، ۲۰۱۶).

غفلت‌ها و بی‌توجهی‌های اشاره شده در ایجاد فضای ناامن ورزشگاه‌های کشور و آلوده به شعارهای تبعیض‌آلود و اهانت‌آمیز نقش پررنگی داشته که در اثر سوءمدیریت فرهنگی، عدم نگاه جامعه‌شناختی در کنار عواملی چون فقدان آموزش مناسب و بی‌هویتی تماشاگران، کرامت و شأنیت انسانی بارها در ورزشگاه‌ها لگدمال شده است. با توجه به تعریفی که کنوانسیون تبعیض‌نژادی از عبارت «تبعیض‌نژادی» ارائه داده و نیز مبتنی بر مفاد بند اول مقدمه این کنوانسیون می‌توان نتیجه گرفت تبعیض‌نژادی به معنای ممنوعیت چهار رفتار است که شامل تمایز، ممنوعیت، محدودیت و رجحان بر اساس وابستگی‌های نژادی، قومی، نسبی، ملیت، دین یا مذهب و زبان آنان و در راستای دسترسی به حقوق بشر و آزادی‌های اساسی افراد است (فریسل، ۲۰۱۴).

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

شواهد متعددی در ادبیات مدیریت ورزش وجود دارد که نشان می‌دهد سبک‌های مدیریتی مختلف، اهمیت بسزایی در وجهه یک کشور و همچنین تصمیم‌گیری‌ها در سطوح بالای ورزش، مخصوصاً ورزش حرفه‌ای را دارند. به عنوان مثال ططری و همکاران (۲۰۱۷) در بررسی نقش سبک‌های رهبری مدیران باشگاه‌های خصوصی ورزشی، مشخص نمودند که یکی از سبک‌های رهبری به نام مشارکتی، دارای ضریب تأثیر قابل توجه و معنادار بر روی کارکنان باشگاه‌های ورزشی است. همچنین رضانی‌نژاد و حکیمی (۲۰۰۳) در بررسی سبک‌های مدیریت و رهبری ورزش، عنوان نمودند که مدیریت و رهبری، کلید اساسی هر نوع پیشرفت فردی و گروهی محسوب می‌شود و مدیران، رهبران، مربیان ورزش و غیره فقط می‌توانند بانفوذ بر کارکنان، پیروان و اعضای تیم خود، عملکرد و بهره‌وری سازمان و تیم خود را افزایش دهند. نفوذ بر کارکنان، پیروان یا ایجاد تعهد، وفاداری و اطاعت در آنان نیز بدون استفاده از تکنیک‌های رفتاری و یا سبک‌های مدیریتی و رهبری متناسب با ویژگی‌های فردی پیروان و محیط میسر نمی‌شود. همه کسانی که به عنوان مدیر، سرپرست، مربی، رئیس و غیره در سازمان‌های مختلف آموزشی، تولیدی، صنعتی، خدماتی، پژوهشی و ورزشی که فرد یا گروهی از افراد را تحت مدیریت و رهبری خود دارند، باید با سبک‌های مختلف مدیریت آشنا شوند. به نظر می‌رسد انتخاب سبک مناسب در مدیریت باشگاه‌های ورزش حرفه‌ای و یا مقابله با سبک‌های مدیریتی نهادینه شده نامتناسب، می‌تواند منجر به رشد باشگاه‌های حرفه‌ای گردد. تمامی این دلایل و اهمیت سبک مدیریتی مناسب یا مقابله با سبک‌های مدیریتی نامتناسب، به خودی خود می‌توانند، دلایلی برای پژوهش در این حیطه باشد.

در ارتباط با سبک مدیریت آپارتایدی در ورزش ایران، تاکنون گزارشی به ثبت نرسیده است؛ حتی در ارتباط با حکمرانی در ورزش، تحقیقات خیلی جامع و کاربردی زیادی وجود ندارد. در این ارتباط می‌توان به مطالعات غلامی و همکاران (۲۰۲۰) با هدف شناسایی عوامل مؤثر بر حکمرانی مطلوب در ساختار ورزش قهرمانی ایران؛ بحرینی و همکاران (۲۰۲۰) با هدف بررسی نقش ابعاد حکمرانی خوب در تبیین توسعه منابع انسانی ادارات ورزش و جوانان؛ الفتی (۲۰۲۰) با هدف تأثیر حکمرانی خوب بر سلامت

سازمانی با نقش میانجی پاسخگویی در وزارت ورزش و جوانان ایران؛ محمدی رئوف (۲۰۲۰) با هدف بررسی وضعیت فعلی پژوهش‌های حوزه حکمرانی در ورزش ایران؛ جمشیدی و همکاران (۲۰۱۹) با هدف اثر حکمرانی سازمانی بر رفتار نوآورانه کارشناسان وزارت ورزش و جوانان ایران؛ رستمزاده و همکاران (۲۰۱۸) با هدف ارائه مدل حکمرانی خوب الکترونیک در وزارت ورزش و جوانان؛ عسکری گندمانی (۲۰۱۸) با هدف طراحی و اعتبارسنجی مدل حکمرانی خوب در فدراسیون دو و میدانی جمهوری اسلامی ایران و پژوهش مهربابی و نامور (۲۰۱۸) با هدف بررسی نقش هیئت مدیره باشگاه‌های فوتبال از منظر حکمرانی، اشاره نمود. هیچ کدام از این پژوهش‌ها و دیگر پژوهش‌ها در این زمینه، به بررسی حکمرانی و سبک‌های مدیریت در ورزش حرفه‌ای ایران، مخصوصاً مقابله با سبک‌های مدیریت آپارتایدی در ورزش ایران اشاره‌ای ننموده‌اند. با بررسی ادبیات مربوط به حکمرانی در ورزش و سبک مدیریت باشگاه‌های ورزش در تحقیقات گذشته، خلاء اساسی که در تحقیقات داخلی در حوزه مدیریت ورزش به چشم می‌خورد، عدم‌پرداختن به مدلی استاندارد برای مقابله با سبک مدیریت آپارتایدی در باشگاه‌های ورزش حرفه‌ای ایران است. جنبه نوآوری و خلاقیت این پژوهش که در صورت انجام با پژوهش‌های موازی دیگر که در همین مبحث از آن‌ها نام برده شد، این است که در این پژوهش بر اساس رویکرد ساخت‌گرا، به دوباره ساختن دانش در 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 احتمالی 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، 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.

بیش از دو دهه از تاسیس موسسه *play the game* در دانمارک می‌گذرد که به طور خاص در زمینه حکمرانی خوب و مسائل مربوطه کار می‌کند. این موسسه ابتکاری است که دموکراسی، شفافیت و آزادی بیان را در ورزش جهانی ترویج می‌کند. از مطالعات گزارش شده این موسسه می‌توان به شاخص‌های حکمرانی خوب در فدراسیون‌های ملی اشاره نمود که مجموعه‌ای جامع از ۲۷۴ شاخص حکمرانی خوب در فدراسیون‌های ورزشی که در سطح ملی فعالیت دارند را گزارش نمود (پلی‌گیم، ۲۰۱۷). این موسسه در گزارشی دیگر به ارزیابی حکمرانی خوب در شش فدراسیون بین‌المللی ورزشی، پرداخت. هدف این گزارش این بود که با ارائه یک نمای کلی عینی، قابل اعتماد و کل نگر در مورد اینکه کدام عناصر حکمرانی خوب توسط این فدراسیون‌ها اجرا می‌شود و کدام یک اجرا نمی‌شود، یک بحث آزاد را برانگیخت (پلی‌گیم، ۲۰۱۹). همچنین پلی‌گیم (۲۰۲۱) مجموعه‌ای جامع از شاخص‌های حکمرانی خوب در سازمان‌های ضد دوپینگ در سطح ملی و یا پایین‌تر از آن ارائه نمودند. با توجه به مطالب فوق این طور برداشت می‌شود که در دنیا، حداقل در سطح نظری کارهای زیادی در این حوزه انجام شده است؛ اما عدم وجود حکمرانی خوب در ورزش ایران و عدم وجود مطالعات و گزارشات مرتبط با آن به خوبی احساس می‌شود که نتیجه آن وجود مشکلات گسترده از جمله تبعیض جنسیتی، فسادهای مالی و اخلاقی گسترده در برخی فدراسیون‌ها و رشته‌های ورزشی، مشکلات عدیده مخصوصاً رانته‌های خاص در ورزش رده‌های سنی و همچنین نژادپرستی در حوزه ورزش است.

در جامعه ایرانی، ورزش حرفه‌ای نه تنها به عنوان یک فعالیت تفریحی و سلامتی شناخته می‌شود، بلکه به عنوان یک عامل مهم در تقویت هویت ملی، انسجام اجتماعی و توسعه اقتصادی نیز نقش ایفا می‌کند. حکمرانی مطلوب در ورزش حرفه‌ای می‌تواند موجب افزایش شفافیت، عدالت و مسئولیت‌پذیری در مدیریت ورزش شود، که این امر به نوبه خود می‌تواند موجب افزایش اعتماد

عمومی و حمایت مردمی از تیم‌ها و ورزشکاران گردد. از طرف دیگر، مقابله با سبک مدیریت آپارتایدی در ورزش حرفه‌ای، که به تبعیض و نابرابری دامن می‌زند، می‌تواند به بهبود شرایط برای ورزشکاران و دسترسی برابر به فرصت‌های ورزشی برای همه اقشار جامعه منجر شود. این تحقیق با هدف ارائه مدل برساختی برای حکمرانی مطلوب در ورزش حرفه‌ای ایران، تلاش می‌کند تا از طریق ایجاد یک سیستم مدیریتی عادلانه و کارآمد، به تحقق اهداف توسعه اجتماعی و اقتصادی و افزایش اعتبار بین‌المللی ورزش کشور کمک کند. وجود این مشکلات و نبود سبک‌های مدیریتی مقابله با آن منجر به بروز برخی ناهنجاری‌های ورزشی و غیرقابل انتظار شده است. بنابراین نیاز به یک مدل و سبک مدیریتی جامع جهت مقابله با آپارتاید در باشگاه‌های ورزش حرفه‌ای ایران به عنوان یک خلاء تحقیقاتی به شدت احساس می‌شود. لذا هدف از انجام این پژوهش، ارائه یک مدل برای مقابله با سبک مدیریت آپارتایدی در باشگاه‌های ورزش حرفه‌ای ایران می‌باشد.

روش‌شناسی پژوهش

مطالعه حاضر از نوع پژوهش‌های کیفی است و از نظریه زمینه‌ای برای رسیدن به هدف پژوهش استفاده نمود. محققانی که تصمیم می‌گیرند از نظریه زمینه‌ای استفاده کنند، با تصمیمات پیچیده‌ای پیرامون استفاده از کدام رویکرد از تئوری مبتنی بر داده‌ها روبرو هستند؛ نظریه زمینه‌ای در طول زمان شاهد استحاله و تغییرات گوناگونی بوده است و رویکردهای متفاوتی به آن شکل گرفته و مدل‌های متفاوتی از آن ارائه شده است. شهولی کوه‌شوری و همکاران (۲۰۱۹) اذعان می‌دارد که هنوز رویکرد کیفی در تحقیقات جامعه دانشگاهی ایران، نوبنیاد و نوپاست، در نتیجه تا رسیدن به مرحله بلوغ روش‌شناختی در این زمینه، راه زیادی در پیش داریم. با این حال، کاتکلیف^۱ (۲۰۰۵) مشخص کرده است که بسیاری از محققان به طور کلی از چالش انتخاب رویکرد مناسب، اجتناب کرده‌اند و صرفاً به دنبال یک جنبه مبهم از جنبه‌های هر نسخه بدون توجه به ناسازگاری ذاتی آنها هستند. در این پژوهش، پس از مطالعه و بررسی چالش مذکور، از آنجایی که به دنبال درک عمیق و پیچیده از یک پدیده خاص، مطالعه یک پدیده در بافت خود و همچنین به دنبال مشارکت فعال مشارکت‌کنندگان در تحقیق بودیم، به منظور ارائه مدل شماتیکی از یافته‌های برخاسته از داده‌های کدگذاری شده، سعی شد از رویکرد ساخت‌گرایی در نظریه داده بنیاد که چارمز^۲ (۲۰۰۶) ارائه کرده است، استفاده شود. معرفت‌شناسی زیربنای تحقیق بر ساخت‌گرایی است؛ جایی که ما تصدیق می‌کنیم که دانش و معنا به صورت اجتماعی ساخته شده، ذهنی و دارای ارزش هستند (بور،^۳ ۲۰۱۵؛ کروتی،^۴ ۱۹۹۸). بر این اساس، یک پارادایم تفسیرگرا دنبال شد که با روش‌شناسی و روش‌های نظریه‌ی زمینه‌ای مبتنی بر ساخت‌گرایی (چارمز،^۵ ۲۰۱۴)، شکل گرفت. در رویکرد ساخت‌گرا، تأکید بیشتری هست که محقق باید یک کاشف باشد (چارمز،^۶ ۲۰۰۶). یادداشت‌های تفسیری و معنا بخش محقق در اثنای گردآوری داده‌ها باید اتفاق بیفتند نه اینکه پی‌درپی جمله‌هایی از این و آن فهرست کند و سیاهه کدگذاری را به شکل اداری پر کند (شهولی کوه‌شوری و همکاران، ۱۳۹۹).

در این پژوهش تلاش شده است تا با استفاده از مصاحبه‌های عمیق نیمه‌استاندارد یا نیمه ساختاریافته با متخصصان و صاحب‌نظران در حوزه موضوع پژوهش، داده‌ها جمع‌آوری گردند. جهت نمونه‌گیری برای انجام مصاحبه‌های عمیق از روش نمونه‌گیری هدفمند^۵ یا هدف‌دار و تکنیک نمونه‌گیری گلوله برفی^۶ استفاده گردید و مصاحبه‌ها تا زمان اشباع نظری، ادامه یافت. مشارکت‌کنندگان در این پژوهش، شامل مدیران عامل باشگاه‌های حرفه‌ای (فعلی و قبلی) و خبرگان و افراد کلیدی در سه حوزه جامعه‌شناسی، علوم سیاسی و صاحب‌نظران مدیریت ورزشی بودند که بر اساس شاخص‌های مشخص شده در قسمت معیارهای

1 Gtcliffe

2 Charmaz

3 Bur

4 Götty

5- Purposeful Sampling

6- Snow ball

کدگذاری اولیه یک مرحله اصلی در تحلیل داده‌های کیفی است که در آن داده‌ها با استفاده از کدها یا برچسب‌ها تبدیل به نمادهای کوتاه و مختصر می‌شوند. پس از مقوله‌سازی از مفاهیم اولیه، باید آن‌ها را متمرکز نمود و عمل عقب و جلو رفتن و چکاندن معنی در دسته‌های معنایی خاص انجام می‌شود که تحت عنوان کدگذاری متمرکز شده نام‌گذاری می‌شود. پس از متمرکزسازی مفاهیم، باید آنها را بصورت محورهای اصلی ارائه نمود. کدگذاری محوری از کدهای متمرکز برای شناسایی و سازمان‌دهی مفاهیم و موضوعات استفاده می‌کند. کدگذاری نظری، سطحی پیچیده از روند کدگذاری است. در کدگذاری نظری، کدهایی که در مرحله کدگذاری متمرکز و محوری ایجاد شده است، دنبال می‌شود. به طور خلاصه، کدهای نظری، روابط ممکن در میان کدهای متمرکز و محوری را نشان می‌دهند. کدگذاری نظری عبارتست از چینش کدهای متمرکز شده یا محوری در کنار هم بر اساس منطق و ارتباط دادن آن با سایر مقوله‌ها، اعتبار بخشیدن به روابط و پرکردن جاهای خالی با مقولاتی که نیاز به اصلاح و گسترش بیشتر دارند. کدهای نظری یکپارچه هستند. آنها به مقوله‌ها و کدهای متمرکز بدست آمده، فرم می‌بخشند (امیری و نوروزی سیدحسینی، ۲۰۱۸). محقق با بررسی و تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی که در طی تحقیق جمع‌آوری کرد متغیرها و مفاهیم اصلی موجود در مقولات و نیز ارتباط میان این متغیرها را کشف و بصورت یک مدل ارائه نمود.

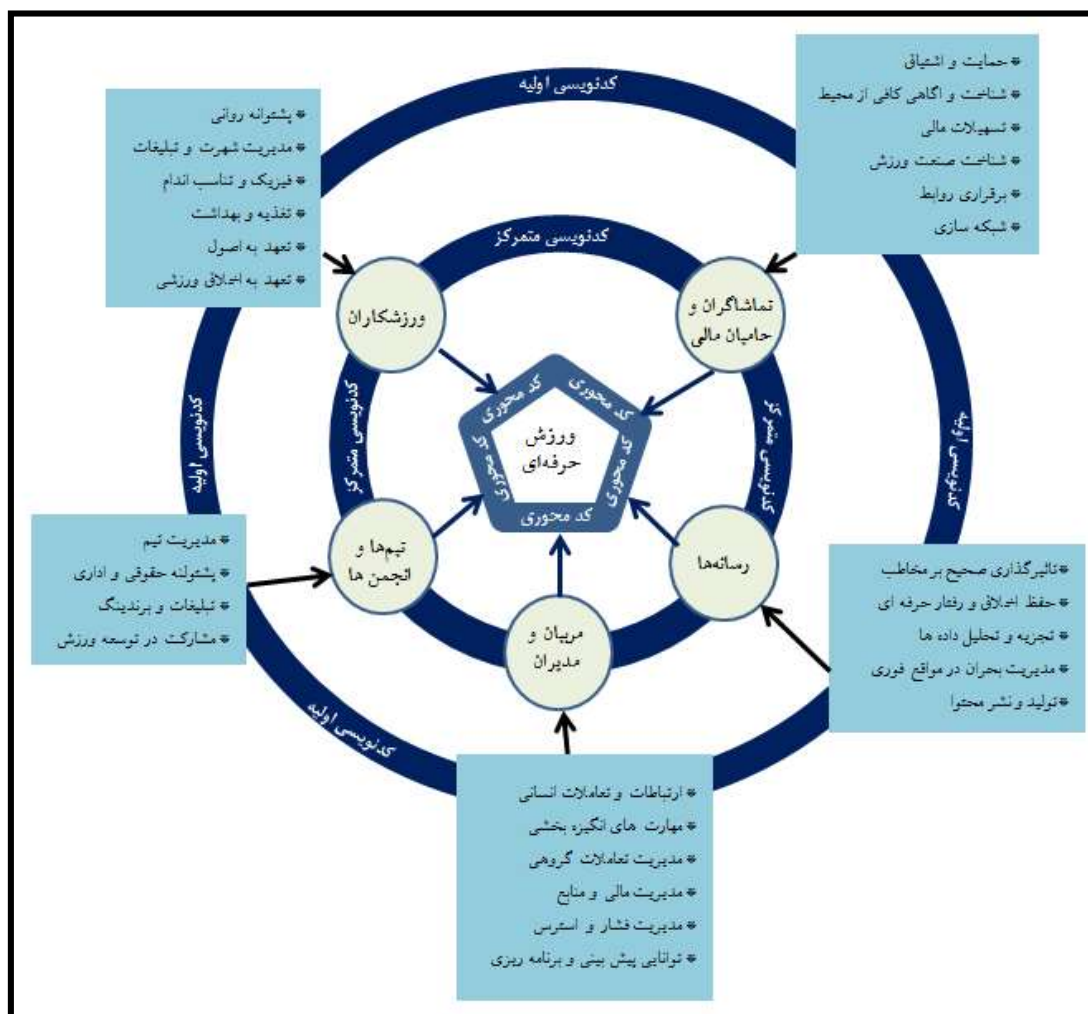
در این مطالعه به منظور تأیید نتایج و استحکام، دقت تحقیق و برای مشروعیت‌بخشی و صحت‌گذاری بر یافته‌ها و تحلیل‌ها از روش گوبا و لینکلن (۱۹۹۴؛ ۱۹۸۹) با نام موثق بودن^۲ که در ارتباط با مطالعات کیفی است، استفاده گردید. از این رو، از چهار شاخص مقبولیت، اعتماد، تأییدپذیری و انتقال‌پذیری برای قوام و استحکام داده‌های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

یافته‌های پژوهش

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

1 Gba, E., & Lincoln

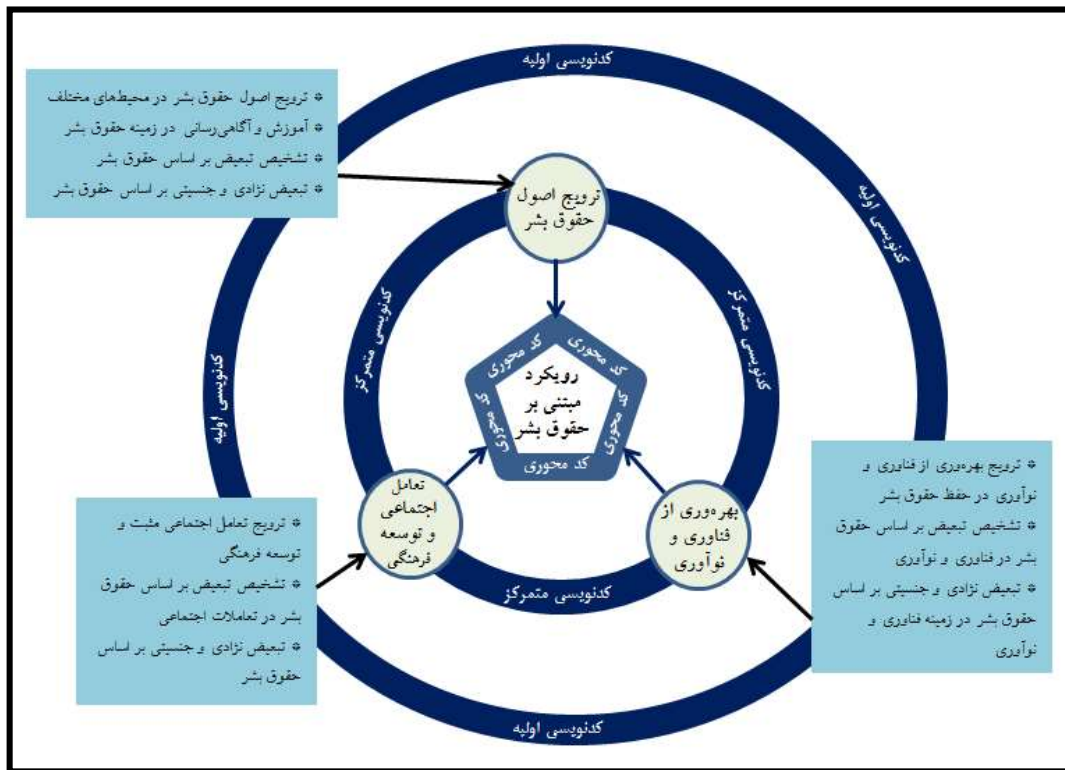
2 Trustworthiness



شکل ۱. شماتیک محور ورزش حرفه‌ای

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

شکل ۲ نحوه شکل‌گیری محور رویکرد مبتنی بر حقوق به عنوان یکی از محورهای اصلی مدل مقابله با سبک مدیریت آپارتایدی در باشگاه‌های ورزش حرفه‌ای ایران را بصورت شماتیک نشان می‌دهد.



شکل ۲. شماتیک محور رویکرد مبتنی بر حقوق بشر

رویکرد مبتنی بر حقوق بشر در مدیریت ضدآپارتاید در ورزش به تأکید بر احترام به حقوق بشر و تعهد به اصول برابری و عدالت در دنیای ورزش متمرکز است. این رویکرد تأکید دارد که ورزش باید به عنوان یک فرصت برای همگان برابری فرصت و شرکت کردن در تمرینات و رقابت‌ها مورد تأیید قرار گیرد. از آنجا که ورزش دارای تأثیر گسترده‌ای در جوامع دارد، این رویکرد تشخیص تبعیض و تأکید بر رفع تبعیض نژادی و اجتماعی در ورزش را به عنوان اهمیت ویژه‌ای معرفی می‌کند. همچنین، این رویکرد به مسئولیت‌پذیری در اجرای اصول حقوق بشر در ورزش تأکید دارد و توجه به حقوق و آزادی‌های ورزشکاران و عموم جامعه را در تمامی جنبه‌های ورزش ترویج می‌دهد.

بر اساس رویه‌های مطرح‌شده در قسمت روش‌شناسی و همچنین نمونه کدگذاری ارائه شده، مقوله‌های فرعی و اصلی مدل به شرح جدول ۳ ارائه می‌گردد.

جدول ۳. مقوله‌های فرعی و اصلی مدل مقابله با سبک مدیریت آپارتایدی در باشگاه‌های ورزش حرفه‌ای ایران

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

بحث و نتیجه گیری

ورزش به عنوان یکی از ارکان مهم جامعه، نه تنها برای سلامتی و سرزندگی فیزیکی افراد بلکه به عنوان یک وسیله ارتباطی اجتماعی و موقعیتی برای رشد و توسعه جوامع شناخته می شود. در جامعه های مختلف، ورزش به عنوان یک مسیر برای شکل دهی به تعاملات اجتماعی و ایجاد تعادل اجتماعی بین اعضای مختلف جامعه، نقش مهمی ایفاء می کند. باشگاه های ورزش حرفه ای به عنوان نمایندگان اصلی این صنعت در کشورها عمل می کنند. اما متأسفانه، در برخی موارد، سبک های مدیریتی آپارتایدی و تبعیض نژادی و اجتماعی همچنان در این محیطها وجود دارد. تبعیض و نادرستی در ورزش حرفه ای ایران ممکن است باعث شود که افراد از تمام زمینه ها و نژادها از فرصت های برابری در این صنعت بهره مند نشوند. این مقدمه به معرفی مسائل و چالش های تبعیض نژادی و اجتماعی در ورزش حرفه ای ایران می پردازد و ضرورت ارائه مدل ها و راهکارهایی برای مقابله با این مسائل را برجسته می کند. داشت اما، چگونه می توان به این تبعیضها پایان داد یافت؟ این پژوهش تلاش دارد تا مدل های مدیریتی مبتنی بر حکمرانی مطلوب را بیان و پیشنهاد دهد تا تبعیض و تفاوت پذیری در ورزش حرفه ای ایران کاهش یابد و همه اعضای این جوانب مهم جامعه از فرصت های برابری بهره مند شوند.

یافته ها نشان داد که ورزش حرفه ای، در راستای مدیریت مقابله با تبعیض در ورزش حرفه ای ایران، باشگاه های ورزش حرفه ای نقش مهمی ایفاء می کنند. آن ها می توانند ترویج اصول برابری جنسیتی و نژادی، آموزش نقش آفرینان و تیم های ملی چندفرهنگی، و ترویج تفکر انتقادی را تسهیل کنند. علاوه بر باشگاه ها، دیگر ذینفعان ورزش حرفه ای ایران، از جمله اتحادیه ها و فدراسیون ها، بازیکنان، مربیان، تاجران و حامیان مالی نیز باید به صورت هماهنگ با هدف مدیریت ضدتبعیض در ورزش همکاری نمایند. این تعامل میان ذینفعان می تواند به ارتقاء تفهیم و تدابیر موثر در این حوزه کمک کند.

یافته ها نشان داد که بررسی تبعیض (روگیری ۲۰۱۰) به عنوان یکی از محورهای اصلی مدل سبک مدیریت مقابله با تبعیض در باشگاه های ورزش حرفه ای ایران از اهمیت بسیار بالایی برخوردار است. این مورد به معنای انجام تحلیل و بررسی دقیق و جامعی از وضعیت تبعیض در ورزش حرفه ای ایران است. این بررسی برای شناخت بهتر نقاط ضعف و نیازهای مختلف گروه ها و افراد مختلف در ورزش حرفه ای ضروری است. از طریق بررسی تبعیض، می توان اصول برابری جنسیتی و نژادی را در باشگاه ها و تیمها پیشنهاد و پیاده سازی کرد. همچنین، این بررسی به تعاملات مثبت میان باشگاه ها، اتحادیه ها، و ذینفعان دیگر کمک می کند. انجام این بررسی کمک می کند تا مدیران و تصمیم گیران در باشگاه های ورزش حرفه ای ایران بهترین تدابیر و راه کارهای ممکن را برای مقابله با تبعیض در ورزش انتخاب کنند. به طور خلاصه، بررسی تبعیض می تواند به عنوان پایه ای مهم برای ایجاد سبک مدیریت مقابله با تبعیض در باشگاه های ورزش حرفه ای ایران و ارتقاء اصول برابری جنسیتی و نژادی در این حوزه عمل کند.

مشخص گردید که محور ترویج تفاوت پذیری (گودمن، ۲۰۱۱) به عنوان یکی از محورهای اصلی مدل سبک مدیریت مقابله با تبعیض در باشگاه های ورزش حرفه ای ایران دارای اهمیت بسیار بالایی است. این مورد به معنای تشویق به شناخت و ترجمه تفاوت های فرهنگی، اجتماعی، نژادی، و جنسیتی میان اعضای باشگاه ها و تیمها می باشد. از طریق ترویج تفاوت پذیری، می توان محیط های فرهنگی گوناگون را ارتقاء داد و اعضای تیم و کادر فنی باشگاه ها را ترغیب به تقدیر از تفاوتها و بهره برداری از آنها کرد. این موضوع می تواند به تنوع و حرکت پویا در ورزش حرفه ای ایران منجر شود و از طریق ایجاد محیط های فرهنگی غنی تر، تفکر نقدی و انتقادی را تشویق نماید.

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

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

می‌توان بیان نمود که، آموزش ضد تبعیض توانایی اعضاء باشگاه‌ها را در تشخیص، پیشگیری و مدیریت مواقع تبعیض را تقویت می‌کند. این مورد باعث می‌شود تا باشگاه‌ها به عنوان موسسات آموزشی ورزشی مسئولیت افزایش آگاهی و توانمندی‌های ضد تبعیضی در اعضاء خود را بپذیرند. از این رو، آموزش ضد تبعیض به عنوان یکی از محورهای اصلی مدل مدیریت مقابله با تبعیض در باشگاه‌های ورزش حرفه‌ای ایران دارای اهمیت حیاتی برای ارتقاء انصاف، برابری، و تعامل مثبت در این محیط‌ها است. یافته‌ها نشان داد که حکمرانی مطلوب، یکی از کدهای محوری این پژوهش است. حکمرانی مطلوب (دیویونتا، ۲۰۲۱) به معنای ارائه راهنمایی‌ها و استراتژی‌هایی است که تضمین می‌کند که باشگاه‌ها در جلوگیری از تبعیض و ایجاد محیط‌های برابری و عدالت در ورزش حرفه‌ای موفق عمل می‌کنند.

حکمرانی مطلوب می‌تواند با ارائه مشوق‌ها و تشویق‌های لازم برای باشگاه‌ها، بهبود مدیریت تبعیض را ترویج کرده و افراد را ترغیب به اعمال عدالت و تسهیل در دسترسی به تمامی اعضاء و تفاوت‌پذیری کند. این حکمرانی مطلوب می‌تواند تغییر در ساختارها و سبک‌های مدیریت در باشگاه‌ها ایجاد کند تا تعاملات اجتماعی و اقتصادی در آن‌ها اجازه تبعیض ندهد. از این رو، حکمرانی مطلوب برای ایجاد مدل سبک مدیریت مقابله با تبعیض در باشگاه‌های ورزش حرفه‌ای ایران بسیار حیاتی و اهمیت دارد.

همچنین مشخص گردید که محور نظم نوین جهانی (جوویت، ۲۰۲۳) نقش مهمی در ایجاد مدل سبک مدیریت مقابله با تبعیض در باشگاه‌های ورزش حرفه‌ای ایران ایفاء می‌کند. این نظم جهانی شامل مقررات بین‌المللی و توافق‌نامه‌ها در زمینه‌های مختلف از جمله حقوق بشر و ضد تبعیض است. برای باشگاه‌های ورزش حرفه‌ای در ایران، تطابق با این نظم جهانی اهمیت زیادی دارد.

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

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

سیاست‌های اجتماعی مناسب می‌توانند به معنویت، برابری جنسیتی، و تفاوت‌پذیری از نظر نژادی و اقوام در ورزش توجه کنند. این سیاست‌ها می‌توانند نهادها و باشگاه‌ها را به ایجاد برنامه‌ها و دوره‌های آموزشی برای کارکنان و ورزشکاران منظور از تبعیض آگاه

1 Penlington

2 Dwiyanto

3 Jowitt

4 George & Wilding

کنند. همچنین، این سیاست‌ها می‌توانند مکانیسم‌های مقابله با تبعیض و اجرای استانداردهای حقوق بشری در باشگاه‌ها را تسهیل کنند. بنابراین، سیاست‌گذاری اجتماعی برای ایجاد مدل سبک مدیریت مقابله با تبعیض در باشگاه‌های ورزش حرفه‌ای ایران بسیار اهمیت دارد و به بهبود روابط انسانی، ایجاد فرهنگ عدالت، و ترویج برابری در ورزش کمک می‌کند.

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

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

همچنین یافته‌ها نشان داد که انحلال مسئله تبعیض (سانچز موندروا و همکاران، ۲۰۲۰) دارای اهمیت بسیاری در ایجاد مدل سبک مدیریت مقابله با تبعیض در باشگاه‌های ورزش حرفه‌ای ایران است. این امر به معنای ایجاد یک محیط متنوع و دوستانه در باشگاه‌ها است که تمام اعضاء به عنوان یک تیم با هم همکاری می‌کنند. این تعامل می‌تواند به تشویق همبستگی و تعاملات مثبت بین اعضای تیم و کاهش نگرانی‌ها و تبعیض‌ها بین آنها منجر شود.

همچنین، انحلال مسئله تبعیض می‌تواند به ترویج اصول حقوق بشر و تفاوت‌پذیری از نظر نژادی و اقوام کمک کند. از این رو، این موضوع نه تنها در بهبود روابط درون تیمی و ارتقاء محیط کاری مؤثر در باشگاه‌ها تأثیرگذار است بلکه باعث توسعه مدل مدیریت مقابله با تبعیض می‌شود. این امر به ترویج فرهنگی منصفانه و ترازو در ورزش حرفه‌ای ایران کمک می‌کند و باعث افزایش عدالت و برابری بین اعضا و ذینفعان باشگاه‌ها می‌شود.

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

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

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

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

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

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

متناسب با هر ۱۳ مقوله اصلی مدل حاضر و بحث‌های صورت گرفته، پیشنهادات کاربردی در جدول ۳ ارائه گردید:

جدول ۳. پیشنهادات کاربردی متناسب با هر محور

محور اصلی	پیشنهاد کاربردی
ورزش حرفه‌ای	ترویج تفاوت‌پذیری در تشکیل تیم‌ها؛ باشگاه‌های ورزش حرفه‌ای می‌توانند از تفاوت‌پذیری در تشکیل تیم‌ها و حضور ورزشکاران از زمینه‌های مختلف بهره ببرند. این کار می‌تواند به ترویج تفاوت‌پذیری و پذیرش تنوع مشارکت کند.
بررسی تبعیض	تجزیه و تحلیل داده‌ها در امور منابع انسانی؛ با تجزیه و تحلیل داده‌های منابع انسانی ورزش حرفه‌ای می‌توان به شناخت بهتر تبعیض‌ها در مواردی مانند حقوق ورزشکاران، فرصت‌های مساوی، و مدیریت مالی رسید. مدیریت تنوع؛ باشگاه‌های ورزش حرفه‌ای می‌توانند تنوع در تشکیل تیم‌ها و مشارکت ورزشکاران از زمینه‌های مختلف را تشویق کنند. این می‌تواند به کاهش تبعیض و ارتقاء تفاوت‌پذیری در ورزش حرفه‌ای کمک کند.
ترویج تفاوت‌پذیری	تدابیر ضدتبعیض؛ ایجاد تدابیر و سیاست‌های ضدتبعیض در باشگاه‌های ورزش حرفه‌ای، به ویژه در مواردی مانند استخدام و حقوق ورزشکاران و کارکنان. برگزاری رویدادهای تفاوت‌پذیری؛ باشگاه‌های ورزش حرفه‌ای می‌توانند رویدادها و مسابقات ترویجی را برگزار کنند تا تفاوت‌پذیری میان ورزشکاران و حمایت‌کنندگان را تأکید کنند. این مسابقات می‌توانند محیطی مناسب برای اعلام پیام‌های ضدتبعیض باشند. آموزش تفاوت‌پذیری؛ ارائه دوره‌های آموزشی به ورزشکاران و کارکنان باشگاه‌ها به منظور ترویج تفاوت‌پذیری و توسعه تفکر باز.
آموزش ضد تبعیض	برگزاری دوره‌های ضدتبعیض؛ برگزاری دوره‌های آموزشی ضدتبعیض برای ورزشکاران، مربیان و کارکنان باشگاه‌ها. این دوره‌ها باید اختصاص به مباحث مانند آشنایی با تبعیض و تبعیض جنسیتی در ورزش داشته باشند.

ترویج فرهنگ ضد تبعیض: باشگاه‌ها می‌توانند مواد ترویجی و آگهی‌ها را برای آموزش عمومی تبعیض و راه‌های مقابله با آن به کار بگیرند.	
پیگیری استانداردهای بین‌المللی: باشگاه‌های ورزش حرفه‌ای ایران باید به استانداردهای بین‌المللی در زمینه تبعیض جنسیتی و مسائل مرتبط با آن پایبند باشند. برقراری ارتباط با سازمان‌ها و اتحادیه‌های جهانی ورزش می‌تواند در این زمینه به کمک آموزش و اجرای سیاست‌های ضد تبعیض بیانجامد.	نظم نوین جهانی
تشکیل کمیته‌های ترکیبی جنسیتی: ایجاد کمیته‌های ترکیبی جنسیتی که تصمیم‌گیری‌ها در زمینه سیاست‌گذاری و مدیریت تیم‌ها را انجام دهند. این کمیته‌ها می‌توانند به تعادل جنسیتی در تصمیم‌گیری‌ها کمک کنند.	
تدوین سیاست‌های ضد تبعیض: باشگاه‌های ورزش حرفه‌ای باید سیاست‌های رسمی ضد تبعیض جنسیتی تدوین کرده و اعمال کنند. این سیاست‌ها باید در زمینه استخدام، حقوق و ترقی در باشگاه‌ها عملی شوند.	سیاست‌گذاری اجتماعی
آموزش به اعضای باشگاه‌ها: برگزاری دوره‌های آموزشی در زمینه تبعیض جنسیتی و نحوه مقابله با آن برای اعضای باشگاه‌ها از جمله بازیکنان، مربیان و کادر فنی. آموزش می‌تواند آگاهی افراد را افزایش دهد و اندیشه‌های تبعیض‌آمیز را تغییر دهد.	
مشارکت اعضا: تشکیل جلسات مشورتی که باشگاه‌ها تصمیم‌گیری‌ها را به صورت دموکراتیک و با مشارکت تمام اعضا انجام دهند. اعضا باید فرصت داشته باشند تا نظرات و انتقادات خود را ارائه کرده و به تصمیم‌گیری‌ها شرکت کنند.	
توسعه برنامه‌های ترویج تفاوت‌پذیری: برای افزایش ترویج تفاوت‌پذیری و تشویق باشگاه‌ها به ایجاد برنامه‌هایی که افراد با تفاوت‌های جنسیتی را به خود جذب کنند.	حکمرانی مطلوب
ارتقاء شفافیت و حساب‌دهی: تشکیل جلسات عمومی و منظم جهت ارائه گزارش‌های مالی و عملکردی باشگاه‌ها به جامعه. این اقدام به شفافیت و حساب‌دهی به عموم ورزش عمومی کمک می‌کند.	
کاهش تراکم جنسیتی در مدیریت: تشویق باشگاه‌ها به کاهش تراکم جنسیتی در سطوح مدیریتی و تصمیم‌گیری. این اقدام به توجیه ورود زنان به پست‌های مدیریتی بالاتر کمک می‌کند.	
ارتقاء نگرش‌های عمومی: تشویق باشگاه‌ها به ارتقاء نگرش‌های جامعه نسبت به تبعیض جنسیتی از طریق رسانه‌ها و آگاه‌سازی عمومی.	گفتمان برابری
همکاری با NGOها: همکاری با سازمان‌ها و گروه‌های مدنی که در زمینه تبعیض جنسیتی فعالیت می‌کنند تا به افزایش حساسیت در این زمینه کمک کنند.	
تضمین حقوق بشر در قراردادهای بازیکنان: توسعه قراردادهای بازیکنان با درج موادی که حقوق بشر ایشان را تضمین کند. این اقدام به تشدید اهمیت حفظ حقوق بشر و جلوگیری از تبعیض کمک خواهد کرد.	رویکرد مبتنی بر حقوق بشر
برگزاری دوره‌های آموزشی در زمینه حقوق بشر: برگزاری دوره‌های آموزشی برای بازیکنان، مربیان و کادر فنی با هدف توجیه و تعامل بیشتر با مسائل حقوق بشر و جلوگیری از نقض این حقوق.	
توجیه نقض‌های تبعیضی گذشته: تشویق باشگاه‌ها به توجیه تبعیض‌ها و نقض‌های گذشته و اعلام مسئولیت در ارتقاء اصلاحات جهت انحلال تبعیض.	انحلال مسئله تبعیض
شفافیت در انحلال تبعیض: تشکیل کمیته‌های مستقل برای انحلال مسائل تبعیض و افرای کردن گزارش‌ها به عموم. این اقدام به افزایش شفافیت و اعتماد عمومی در مسائل تبعیض کمک می‌کند.	
اعمال سیاست‌های منصفانه و بی‌تبعیض در مناطق مختلف: باشگاه‌ها باید سیاست‌هایی را اجرا کنند که تبعیض را به منطقه‌ها و زمینه‌های مختلف کاهش دهد. این اقدام می‌تواند منجر به ایجاد فرصت‌های برابر برای تمام اعضای تیم شود.	سبک مدیریت جامع
اجرای برنامه‌های اقتصادی منصفانه: برگزاری برنامه‌های اقتصادی که تمامی بازیکنان و کادر فنی را در مسائل مالی مورد توجه قرار دهد و به تساوی سهم مالی از موارد مختلف بپردازد.	
تشکیل کمیته‌های تحقیق و تفحص مستقل: تشکیل کمیته‌های مستقل برای بررسی و رصد مسائل تبعیض و نقض حقوق بشر در باشگاه‌ها. این کمیته‌ها باید گزارش‌های خود را منتشر کرده و توصیه‌های خود را به باشگاه‌ها ارائه کنند.	کمیته‌های مستقل
تشکیل کمیته‌های تعیین حقوق بشر: تشکیل کمیته‌هایی که حقوق بازیکنان و اعضای باشگاه را تعیین کرده و رصد کنند.	
برنامه‌های توسعه شخصی برای بازیکنان: توسعه برنامه‌های توسعه شخصی برای بازیکنان به منظور افزایش مهارت‌های شخصی و حرفه‌ای و تقویت خودآگاهی و اعتماد به نفس.	برنامه توسعه شخصی

به نظر می‌رسد مدل ارائه شده چنین ظرفیتی را دارا می‌باشد تا بتوان بر اساس آن یک حکمرانی مطلوب ایجاد نمود و یک تغییر اساسی در بحث تبعیض و مقابله با آپاتاید در ذینفعان مختلف ورزش حرفه‌ای ایران و نقش‌های آنان در این مسئله مهم ایجاد نماید. در پایان، می‌توان اذعان کرد که این مدل مقابله با سبک مدیریت آپارتایدی در ورزش حرفه‌ای ایران به اهمیت بسیاری از عوامل

نوظهور و جهانی در حوزه ورزش توجه کرده و از اصول حقوق بشر گرفته تا ترویج تفاوت‌پذیری و مشارکت عمومی را در برنامه‌های خود لحاظ کرده است. این مدل تاکنون به اهمیت بسیاری از عوامل مثبت و تأثیرگذار در ایجاد یک ورزش حرفه‌ای بی‌تبعیض و برابری اشاره کرده و نشان داده است که تنها با ترکیب این عوامل می‌توان به تحقق اهداف مقابله با تبعیض در ورزش حرفه‌ای ایران دست یافت. این مدل به عنوان یک مثال برای سایر کشورها نیز می‌تواند مفید باشد و در ترویج اصول تبعیض‌ناپذیری و برابری در ورزش جهانی نقش داشته باشد. در نهایت می‌توان بیان نمود که مدل ارائه شده، می‌تواند یک الگوی مناسب برای ایجاد برنامه‌های توسعه شخصی و اختصاصی، برای تمام افراد و سازمان‌های مرتبط با ورزش حرفه‌ای و حتی ورزش قهرمانی باشد. در نهایت پیشنهاد می‌گردد که مسئله تأثیر پیاده‌سازی مدل مدیریت مقابله با تبعیض بر عملکرد و اختیارات زنان و مردان در ورزش حرفه‌ای ایران، مورد توجه محققان آتی قرار گیرد. این تحقیق می‌تواند تأثیر اجرای مدل مدیریت بر تغییر در تفاوت‌های جنسیتی در ورزش حرفه‌ای را مورد بررسی قرار دهد.

تقدیر و تشکر

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

References

- Amiri, M., & Novrozi Seyed Hoseini, R. (2018). *An Introduction to Qualitative Research Methods in Sport*. Third Edition. Tehran: University of Tehran Press. (Persian)
- Ahmadi, B., Yuosefi, B., & Eydi, H. (2018). Good Governance in Sport: The Role of Social Capital in Promoting It. *Research on Educational Sport*, 6(14), 301-326. doi: 10.22089/res.2017.4377.1319
- Alegi, P. (2020). Beyond Master Narratives: Local Sources and Global Perspectives on Sport, Apartheid, and Liberation. *The International Journal of the History of Sport*, 37(7), 559-576.
- Arnold, R., & Veth, K. M. (2018). Racism and Russian football supporters' culture: A case for concern? *Problems of Post-Communism*, 65(2), 88-100.
- Asgari Gandomani, R., Bagheri, G., Alidoust Ghahfarokhi, E., & Rahmati, M. H. (2020). Designing and Validating of Good Governance Model on Athletic Federation of Islamic Republic of Iran. *Sport Management Studies*, 12(63), 163-186. doi: 10.22089/smrj.2020.7015.2477
- Bahraini, E., Miryousefi, S. J., & Biglari, N. (2021). The Role of Good Governance Indicators in Explaining Human Resources Development of Youth and Sport Offices. *Sport Management Journal*, 13(2), 659-686. doi: 10.22059/jsm.2020.300507.2447
- Brodie Rudolph, T., Ruckelshaus, M., Swilling, M., Allison, E. H., Österblom, H., Gelcich, S., & Mbatha, P. (2020). A transition to sustainable ocean governance. *Nature communications*, 11(1), 1-14.
- Burr, V. (2015). *Social constructionism*. Routledge.
- Çakmak, Ö., & Büyükerğün, A. (2018). Crisis Management in Sport Clubs. *European Journal of Education Studies*.
- Charmaz, K. (2006). *Constructing grounded theory: A practical guide through qualitative analysis*. sage.
- Charmaz, K. (2014). *Constructing grounded theory*. sage.
- Crotty, M. J. (1998). The foundations of social research: Meaning and perspective in the research process. *The foundations of social research*, 1-256.
- Cutcliffe, J. R. (2005). Adapt or adopt: Developing and transgressing the methodological boundaries of grounded theory. *Journal of advanced nursing*, 51(4), 421-428
- Dansou, H. D., & Carrier, M. (2023). Decentralization, institutional innovation and governance of inter-territorial relations: A view from Benin. *Cities*, 133, 104115.
- DiBona, C. (2005). Open Source and Proprietary Software Development. *Open sources*, 2, 21-36.
- Dwiyanto, A. (2021). *Mewujudkan good governance melalui pelayanan publik*. Ugm Press.

- Friesel, O. (2014). Race versus Religion in the Making of the International Convention Against Racial Discrimination, 1965. *Law and History Review*, 32(2), 351-383.
- Geraert, A. (2015). Sports governance observer 2015, the legitimacy crisis in international sports governance. Report/ October, 5-38.
- George, V., & Wilding, P. (2023). *The impact of social policy*. Taylor & Francis.
- gholami, A., Emami, F., amirnejad, S., & sayarnejad, J. (2021). Identifying the Factors Affecting Good Governance in the Structure of National Championship Sports. *Sport Management Studies*, 13(68), 197-229. doi: 10.22089/smrj.2021.10136.3325
- Goodman, D. J. (2011). *Promoting diversity and social justice: Educating people from privileged groups*. Routledge.
- Gritsenko, D., & Wood, M. (2022). Algorithmic governance: A modes of governance approach. *Regulation & Governance*, 16(1), 45-62.
- Guba, E., & Lincoln, Y. (1989). *Fourth generation evaluation*. Newbury Park, CA: Sage.
- Guba, E., & Lincoln, Y. (1994). Competing paradigms in qualitative research. In N. Denzin & Y. Lincoln (Eds.), *The handbook of qualitative research*. Newbury Park, CA: Sage.
- Gwartz, E., & Spence, K. (2020). Conscious capitalism and sport: Exploring higher purpose in a professional sport organization. *Sport Management Review*, 23(4), 750-763.
- Hsiung, T.T. (2019). Corporate social responsibility and sport governance: a case study of Turkey. *Taiwan Society for Sport Management*, 43, 2e15.
- jamshidi, E., seyedameri, M., & Abbasi, H. (2020). The Effect of Organizational Governance on Employees Innovative Behavior in Ministry of Sports and Youth of Iran with Role Moderator Trust Organization. *Applied Research in Sport Management*, 9(2), 23-40. doi: 10.30473/arsm.2020.7215
- Jowitt, K. (2023). *New world disorder: The Leninist extinction*. Univ of California Press.
- Khorasani Toroghi, H., Rahimnia, F., Malekzadeh, G. R., & Mortazavi, S. (2018). Relationship between Abusive Leadership Style and Deviant Behavior (Case Study: Sport and Youth Organizations of Northern Khorasan). *Journal of Human Resource Management in Sport*, 5(1), 133-146.
- King, E.L., Snowden, D.L. (2020). Serving on multiple fronts: A grounded theory model of complex decision-making in military mental health care. *Social Science & Medicine*, Vol 250: pp. 342-358.
- Li, S., Li, G., Law, R., & Paradies, Y. (2020). Racism in tourism reviews. *Tourism Management*, 80, 104100.
- Lin, Y. H., & Zhang, H. (2023). Impact of contractual governance and guanxi on contractors' environmental behaviors: The mediating role of trust. *Journal of Cleaner Production*, 135277.
- Mehrabi, G., & Namvar, M. (2019). The Role of Directors' Board of Football Clubs from a Governance Perspective. *Sport Management Studies*, 11(56), 121-140. doi: 10.22089/smrj.2019.6131.2233
- Mehrabi, G., Sajjadi, S. N., & Jalali Farahani, M. (2018). Governance indicators in sport federations: good governance approach. *Organizational Behavior Management in Sport Studies*, 5(4), 19-30. doi: 10.30473/fmss.2019.30752.1494
- Mirshkari, J. (2006). *Dictionary of words approved by the academy*. Tehran: Persian Language and Literature Academy Publications.
- Mohammadi Rauof, M., Farahani, A., Shajie, R., & Maleki, A. (2022). Designing a Model of good Sport governance in Iran. *Sport Management Journal*, 14(2), 24-1. doi: 10.22059/jsm.2020.296390.2399
- Olfati, A. (2022). The Impact of Good Governance on Organizational Health with the Mediating Role of Accountability in the Ministry of Sport and Youth of Iran. *Applied Research in Sport Management*, 10(3), 77-88. doi: 10.30473/arsm.2022.8529
- Play the Game. (2017). *National sports governance observer. Indicators for good governance in national federations. Preliminary report*. Aarhus: Play the Game / Danish Institute for Sports Studies.
- Play the Game. (2019). *Sports Governance Observer 2019. An assessment of good governance in six international sports federations*. Aarhus: Play the Game / Danish Institute for Sports Studies.
- Play the Game. (2021). *National Anti-Doping Governance Observer - indicators and instructions*. Aarhus: Play the Game / Danish Institute for Sports Studies.

- Penlington, E., Thomas, G., & Ornel, K. (2022). P-75 Co-designing an anti-discrimination training programme for palliative and end of life care professionals.
- Ramzaninejad, R.; Hakimi, f. (2011). Management and leadership styles in sports. Tehran: Asr Antezar Publications.
- Richardson, J., & McKenna, S. (2020). An exploration of career sustainability in and after professional sport. *Journal of Vocational Behavior*, 17, 103314.
- Rostam Zadeh, N., Afshari, M., Alam, Z., & Ghorbani, S. (2019). Providing a Good Electronic Governance Model at the Ministry of Sports and Youth. *Sport Management Studies*, 11(56), 43-62. doi: 10.22089/smrj.2019.6168.2244
- Ruggieri, S., Pedreschi, D., & Turini, F. (2010). Data mining for discrimination discovery. *ACM Transactions on Knowledge Discovery from Data (TKDD)*, 4(2), 1-40.
- Sadeghian, K., Rasouli, T., Ghorbani, Gh. (2021). Designing and explaining the model of empowering educational staff based on good governance with a mixed approach. *Scientific Quarterly Journal of Marine Science Education*, 8(4), 30-48.
- Sánchez-Monedero, J., Dencik, L., & Edwards, L. (2020, January). What does it mean to 'solve' the problem of discrimination in hiring? Social, technical and legal perspectives from the UK on automated hiring systems. In *Proceedings of the 2020 conference on fairness, accountability, and transparency* (pp. 458-468).
- Shah, M. H., & Xiao, Z. (2022). Internal pyramid structure, judicial efficiency, firm-level governance and dividend policy. *International Review of Economics & Finance*.
- Shahvali Kohshouri, J., Askari, A., Nazari, R., & Naghsh, A. (2020). A constructive model of participation in the student sports. *Teaching and Learning Research*, 17(1), 123-141.
- Tatari Hasan Gavyar, M., Tatari Hasan Gavyar, E., & Honarvar, A. (2018). The relationship between manager's leadership styles in private sport clubs with their employee's entrepreneurship. *Applied Research in Sport Management*, 6(4), 11-18.
- Williams, J., Lugo, R. G., & Firth, A. M. (2022). Exploring the therapeutic alliance and race from sports psychologists' and athletes' lived experiences: A pilot study. *Heliyon*, 8(1), e08736.