



Research Paper

## Requirements for Inter-cultural Management in Sport Setting

Akbar Jaberi<sup>1</sup>, Mehdi Salimi<sup>2</sup>

1. Associate Professor in Sport Management, Department of Sport Management, Faculty of physical education and sport sciences, Shahid Bahonar University of Kerman, Kerman, Iran.
2. Associate Professor in Sport Management, Department of Sport Management, Faculty of physical education and sport sciences, University of Isfahan, Isfahan, Iran.

Received: 11 April 2024

Accepted: 23 September 2024

### Abstract

**Objective:** This study aimed to identify the requirements for intercultural management in a sports setting.

**Methodology:** This research was a qualitative exploratory study that has been done using a thematic analysis method. The study's statistical population included experts in sports and culture, and according to the nature of the research, 14 experts were interviewed as the research participants through purposive sampling until reaching theoretical saturation. The tool used in the research was a semi-structured interview. The intra-subject agreement method was used to ensure the reliability of the findings. Also, the criterion of reliability or trustworthiness, which includes four separate but related criteria, including credibility, reliability, transferability, and confirmability, was used to evaluate the quality of qualitative results.

**Results:** Braun and Clarke's (2006) method of thematic analysis extracted 82 codes, 11 sub-themes, and four main themes. The findings revealed that the requirements for intercultural management in a sports setting included "cultural factors," "effective relationships and interactions," "ethical considerations," and "flexibility."

**Conclusion:** Considering the universality of the phenomenon of sports and the necessity of aristocracy on how to adapt and coordinate the different layers active in the field of sports with the common cultural differences in the sports environment, paying attention to the various requirements and considerations extracted in this study can be in line with cultural compatibility and Efforts to reduce cultural conflicts in sports have a significant necessity.

**Keywords:** Cultural conflicts, Cultural adaptation, Cultural management, Sports.

### To cite this article:

Jaberi A, Salimi M. Requirements for Inter-cultural Management in Sport Setting. *Human Resource Management in Sport*. 2025; 12(1):101-118. <https://doi.org/10.22044/shm.2024.14396.2637>

Corresponding Author: Akbar Jaberi

Email: Jaberi@uk.ac.ir



## Extended Abstract

### Summary

This research aimed to identify the requirements of intercultural management in a sport setting. This qualitative and exploratory research was conducted using thematic analysis. The research population included experts in the fields of culture and sports. Fourteen participants were interviewed purposefully until theoretical saturation was reached. The tool used in the research process was a semi-structured interview. Thematic analysis resulted in the extraction of 82 codes, 11 sub-themes, and four main themes. The findings showed that the requirements of intercultural management in the field of sports include "cultural factors", "effective relationships and interactions", "ethical considerations", and "flexibility".

### Introduction

The modern world rapidly develops, significantly increasing global interactions between countries and cultures (1). The world of sports is no exception to this phenomenon. Sports institutions are currently operating in more diverse environments than in the past. Sports events have become a stage consisting of people from different cultures, and management requires a complete and accurate understanding of intercultural management. Therefore, sports institutions operating in a multicultural environment must better understand the interaction with diverse, multicultural environments (2).

### Methodology and Approach

This research is a qualitative-exploratory study that was done using a thematic analysis approach. This study is considered a type of applied research conducted in the field. The research population included specialists and experts in sports and culture. The criteria for selecting interviewees in the research process were the participants' research, educational, and executive backgrounds in various fields of culture and sports. Considering the nature of the research and the content analysis method, the criterion for the number of participants studied in the research process was achieving theoretical saturation. Based on the theoretical sampling approach, 14 participants were interviewed purposefully until theoretical saturation was reached. The tool used in the research process was a semi-structured interview. The interview time ranged from 15 to 35 minutes, with an average of 25 minutes. The six-step model of Braun and Clarke (2006) was used to analyze the data (3). Familiarization with the data was done by reviewing the interviews (step one).

The second stage continued with the initial coding of the data centred on the main research question. The third stage included searching for central themes. In the fourth stage, the themes were reviewed with greater precision, finally ensuring the classification and naming of the main themes after several reviews and using experts' opinions. With more detailed reviews in this stage, the extraction of sub-themes related to each central theme was also on the agenda. The main themes extracted in the previous section were reviewed in the sub-theme classification stage. As a result of the revisions made in this stage, the sub-themes were classified under each central theme. In the fifth stage, the themes were defined and named, and finally, in the sixth stage, the themes were interpreted based on the main research question in the discussion and conclusion section.

### Result and Conclusion

According to the findings, 82 codes were extracted in the coding stage. By re-examining the codes and adapting the sub-themes, four main themes were extracted by summing up the sub-themes (11 sub-themes) resulting from the data analysis. After extracting the sub-themes from the initial codes, "cultural factors", "effective relationships and interactions", "ethical considerations", and "flexibility" were extracted as the main themes of the research (four main themes). The central theme of cultural factors included four sub-themes: "strengthening cultural knowledge," "enculturation", and "cultural sensitivity". "Knowledge of international languages", "strengthening international relations", and "interaction with the culture of different regions of the country" were among the sub-themes in the theme of effective relationships and interactions. Ethical considerations also included three sub-themes of "trust and respect", "empathy and fairness", and "justice and non-discrimination". Finally, flexibility included two sub-themes: "flexibility in laws and regulations" and "flexibility in social norms". Therefore, given the global nature of the sports phenomenon and the need to



understand how different groups active in the sports field adapt and coordinate with the cultural differences prevalent in the sports environment, paying special attention to the findings of this study in terms of cultural adaptation and efforts to reduce cultural conflicts in sport can be of considerable importance. In addition to the results that the findings of this study can bring to the field of cross-cultural management in sports, this study also has limitations. The limited size of the population studied in this study is one of the limitations of the research, and therefore, conducting more research to understand the experiences of different groups in culturally diverse sports events is of great importance. Also, conducting detailed case studies of successful or effective management styles in culturally diverse sports organizations can be effective in understanding and managing cultural conflicts in sports. The lack of use of the opinions of athletes and managers directly involved in sports events is another limitation of this study, which can be a subject of study in future research. By studying and mapping the experiences of cultural management in sports and describing different experiences in sports, sports managers and stakeholders can perform more effectively in facing cultural challenges in sports. More detailed studies aim to promote intercultural sports management and communication in different fields. Examining the different dimensions of this phenomenon in different sports stakeholders can reduce conflicts in domestic and international sports arenas. Studying intercultural management and its dimensions among fans, athletes, managers, and other stakeholders active in sports can provide more accurate and in-depth information in this area. Given the novelty of research in intercultural management in sports, using in-depth studies with a qualitative approach can enrich studies on this topic.

**Ethical Considerations:** All ethical principles were considered during the research.

**Funding:** This research has not received any financial support from funding organizations in the public, commercial or non-profit sectors.

**Authors' Contributions:** All authors have been actively involved in various stages of the research.

**Conflicts of interest:** There is no conflict of interest.

**Acknowledgement:** We are grateful for the participation of professors and experts who helped us conduct this research efficiently.

## References

1. Jaberi A, Manzeli Z. The Effect of Media Literacy on Self-control of Football Fans in Virtual Space with the Mediating Role of Cultural Capital. *Communication Management in Sport Media*. 2022; (Article in press). doi: 10.30473/jsm.2022.64270.1630.
2. Babbitt DG. Intercultural communication and sport coaching in high-context (Japan) and low-context cultures (United States): A narrative literature review. *International Journal of Coaching Science*. 2023 Jan; 17(1): 51-70. <https://www.dbpia.co.kr/Journal/articleDetail?nodeId=NODE11213971>.
3. Braun V, Clarke V. Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*. 2006; 3: 77-101.3.





## الزامات مدیریت میان فرهنگی در عرصه ورزش

اکبر جابری<sup>۱</sup>، مهدی سلیمی<sup>۲</sup>

۱. دانشیار مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه شهید باهنر کرمان، کرمان، ایران.

۲. دانشیار مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران.

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۷/۰۲

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۱/۲۲

### چکیده

**هدف:** هدف کلی این پژوهش شناسایی الزامات مدیریت میان فرهنگی در عرصه ورزش بوده است.

**روش‌شناسی:** این پژوهش کیفی و اکتشافی با استفاده از روش تحلیل مضمون انجام گرفت. جامعه آماری پژوهش شامل متخصصان حوزه فرهنگ و ورزش بوده و با توجه به ماهیت پژوهش تعداد ۱۴ نفر به عنوان شرکت‌کننده و به صورت هدفمند تا رسیدن به مرحله اشباع نظری مورد مصاحبه قرار گرفتند. ابزار مورد استفاده در فرایند تحقیق، مصاحبه نیمه ساختارمند بود. از روش توافق درون موضوعی جهت اطمینان از پایایی یافته‌ها استفاده گردید؛ همچنین از معیار اعتمادپذیری یا قابلیت اعتماد که در برگزیده چهار معیار جداگانه اما به هم مرتبط است و عبارتند از، معیارهای باورپذیری، اطمینان‌پذیری، انتقال‌پذیری و تأییدپذیری، جهت ارجاع به ارزیابی کیفیت نتایج کیفی استفاده شد.

**یافته‌ها:** تحلیل مضمون داده‌ها با روش برون و کلارک (۲۰۰۶) منجر به استخراج ۸۲ کد، ۱۱ مضمون فرعی و چهار مضمون اصلی شد. یافته‌ها نشان داد که الزامات مدیریت میان فرهنگی در عرصه ورزش شامل "عوامل فرهنگی"، "روابط و تعاملات اثربخش"، "ملاحظات اخلاقی"، و "انعطاف-پذیری" می‌باشند.

**نتیجه‌گیری:** با عنایت به جهانی بودن پدیده ورزش و لزوم اشراف بر چگونگی سازگاری و هماهنگی اقسام مختلف فعال در حوزه ورزش با تفاوت‌های فرهنگی رایج در محیط ورزش، توجه به الزامات و ملاحظات مختلف استخراج شده در این مطالعه می‌تواند در راستای سازگاری فرهنگی و تلاش در جهت کاهش تعارضات فرهنگی در ورزش از ضرورت قابل توجهی برخوردار باشد.

**واژه‌های کلیدی:** تعارضات فرهنگی، سازگاری فرهنگی، مدیریت فرهنگی، ورزش.

به این مقاله این‌گونه استناد کنید:

جابری اکبر، سلیمی مهدی. الزامات مدیریت میان فرهنگی در عرصه ورزش. مدیریت منابع انسانی در ورزش. ۱۴۰۳؛ ۱۲(۱): ۱۱۸-۱۰۱.

<https://doi.org/10.22044/shm.2024.14396.2637>

نویسنده مسئول: اکبر جابری

Email: Jaberi@uk.ac.ir



## مقدمه

دنیای مدرن به سرعت در حال رشد و توسعه است و این امر منجر به افزایش چشمگیر تعاملات جهانی بین کشورها و فرهنگ‌های مختلف شده است. دنیای ورزش نیز از این پدیده مستثنی نبوده و ارکان ورزش در حال حاضر در محیط‌های متنوع‌تری نسبت به گذشته در حال فعالیت هستند و رویدادهای ورزشی و سازمان‌های ورزش به صحنه‌ای متشکل از افراد با فرهنگ‌های مختلف از سراسر دنیا تبدیل شده‌اند که مدیریت آنها به اشراف کامل و دقیق بر جنبه‌های مدیریت میان‌فرهنگی نیاز دارد؛ بنابراین، ضرورت دارد که ارکان ورزش که در یک فضای چند فرهنگی در حال فعالیت هستند، تعامل با محیط‌های چندفرهنگی متنوع را بهتر درک نمایند (۱). همگام با جهانی‌تر شدن ورزش، اهمیت داشتن متخصصان شایسته و آموزش دیده که جنبه‌های جهانی و بین‌فرهنگی ورزش و مدیریت را درک می‌کنند، به طور فزاینده‌ای دارای اهمیت حیاتی شده است (۲). مدیریت میان‌فرهنگی در جهت رشد و توسعه یک جامعه و اتمسفر چندفرهنگی بسیار حائز اهمیت است و تلاش برای ایجاد فضایی متقابل برای فرهنگ‌های مختلف باید به عنوان یکی از اولویت‌های جامعه در حوزه‌های مختلف از جمله ورزش شناخته شود. از دیدگاه هریس<sup>۱</sup> (۱۹۸۳) فرهنگ عبارت است از مجموعه‌ای از آداب و رسوم آموخته شده، اکتسابی اجتماعی و سبک زندگی اعضای یک جامعه که شامل شیوه‌های الگوبرداری، تفکر، احساس و فعالیت افراد بوده و مدیریت میان‌فرهنگی به معنای مدیریت روابط و تعاملات بین افراد و گروه‌های فرهنگی مختلف است (۳). آینده مدیریت ورزشی آینده-ای است که جهانی شدن را در هسته استراتژی خود قرار داده است (۲). مشارکت، مصرف و مدیریت ورزشی در سطح بین‌المللی به صورت متمرکز هدایت می‌شوند و شواهد نشان می‌دهد که محبوبیت ورزش در مقیاس بین‌المللی در حال افزایش بوده و در بسیاری از مؤسسات و دانشگاه‌های دنیا، بین‌المللی شدن به عنوان یک اولویت استراتژیک مورد توجه بوده است؛ اما با این وجود، می‌توان استدلال کرد که برنامه‌ها و دوره‌های علمی مدیریت ورزشی نتوانسته‌اند آن‌طور که شایسته است با این تحولات همگام شوند (۲).

ورزش بخشی از جعبه ابزار ضروری برای افرادی محسوب می‌شود که در روابط فرهنگی عصر حاضر فعال می‌باشند (۴). نیاز به درک نقش فرهنگ در ورزش و مدیریت ورزش، به طور فزاینده‌ای در ورزش دنیا مورد توجه است. سبک‌ها و الگوهای مشارکت و حضور در ورزش در فرهنگ‌های مختلف متفاوت بوده و گاهی اوقات لازم است که قوانین، آیین‌ها و مراسم مرتبط با محیط‌های فرهنگی خاص در ورزش اصلاح یا تطبیق داده شوند (۵). ورزش می‌تواند روابط بین‌فرهنگی را تقویت یا تضعیف نماید، این تأثیرگذاری تا حدود زیادی به روش‌هایی وابسته است که برنامه‌ها و رویدادهای ورزشی طراحی، بازاریابی و مدیریت می‌شوند (۶).

به طور کلی محققان معتقدند که شایستگی‌های مدیریت میان‌فرهنگی شامل ابعاد شناختی، عاطفی و رفتاری می‌باشد (۷). برای شروع کاوش در روابط متقابل و پیچیده بین فرهنگ و ورزش، پرداختن به ورزش که منشأ آن در یک فرهنگ است و چگونگی تطبیق و تغییر آن در محیط‌های فرهنگی متفاوت از اهمیت بالایی برخوردار است (۵). داشتن رویکرد و دیدگاهی جهانی در مورد ورزش و زمینه‌های مختلف فرهنگی و جهانی به سهامداران و ارکان مختلف درگیر در ورزش و رویدادهای ورزشی می‌تواند در مدیریت جهانی ورزش و تعامل با دنیای ورزش با مختصات فرهنگی متفاوت کمک‌کننده باشد. بسته به حساسیت مدیران ورزشی نسبت به تفاوت‌های فرهنگی، سیاست‌ها و عملکرد آنها در محیط‌های چندفرهنگی می‌تواند روابط بین قومیتی، استخدام، جابجایی، انگیزه و مشارکت را تقویت یا تضعیف نماید (۵). کدهای ورزشی خاص اغلب مجموعه خاصی از سنت‌های اجتماعی و فرهنگی را به همراه دارند که از بافت اجتماعی و فرهنگی که در آن ورزش توسعه یافته است، نشأت گرفته است (۵). ورزش می‌تواند به توسعه روابط فرهنگی مؤثر بر اساس روابط متقابل، اعتماد و همکاری کمک کند (۸). در درک روابط متقابل فرهنگ و ورزش، در نظر گرفتن تفاوت‌های بین گروه‌های قومی در رابطه با مشارکت آنها در ورزش مفید است. با توجه به عدم همگنی فرهنگی در کشورهای مختلف، مدیران ورزشی بایستی نسبت به موضوعات ناشی از تنوع فرهنگی در میان شرکت‌کنندگان، تماشاگران و مدیران ورزشی با حساسیت بیشتری برخورد نمایند (۶). در بسیاری از میادین و رویدادهای ورزشی این احتمال وجود دارد که مدیران، برگزارکنندگان و مربیان با فرهنگ برخی از شرکت‌کنندگان،

1. Harris



تماشاگران یا سایر مدیران آشنایی نداشته باشند. در این شرایط، سوء تفاهم‌های مبتنی بر تفاوت‌های فرهنگی در ارتباطات بین فردی احتمالاً بر تعاملات بین مدیران (و سایر کارکنان) و ورزشکاران و حامیان آنها تأثیرگذار خواهد بود. سوء تفاهم‌های بین فرهنگی زمانی محتمل تر خواهد بود که تیم‌ها، ورزشکاران و مدیران از کشورهای مختلف با یکدیگر در تماس باشند و در محیط‌های چندفرهنگی با یکدیگر مواجه شوند (۵). زمانی که ورزشکاران خارجی باید خود را با فرهنگ جدید وفق دهند، دچار شوک فرهنگی نیز می‌شوند (۹) و لذا شایستگی‌های بین فرهنگی برای انتخاب و آموزش ارکان بین‌المللی اهمیت فزاینده‌ای پیدا کرده است (۱۰). ارتباطات بین فرهنگی نه تنها به دانش شناختی و مفهومی، بلکه به دانشی نیز نیاز دارد تا درک شود که ارزش‌ها چگونه با رفتار در موقعیت‌های زندگی واقعی ارتباط دارند (۱۱).

با توجه به اهمیت موضوع، در سال ۱۹۹۸، کمیسیون ورزش استرالیا<sup>۱</sup> "بسته آموزشی آگاهی متقابل فرهنگی" را راه اندازی کرد تا مهارت‌هایی را مدیران ورزشی و مربیان ورزشی را در موقعیت‌های بین فرهنگی تقویت نماید. در بریتانیا، اتحادیه‌های فوتبال با کمیسیون برابری نژادی برای اجرای برنامه‌هایی برای کاهش سطوح نژادپرستی در فوتبال بریتانیا اقدام نمودند (۱۲). در ایالات متحده نیز، لیگ بیسبال مجبور به رسیدگی به ناکامی‌های مدیریتی ناشی از روابط ضعیف فرهنگی در مدیریت ورزش شده بودند (۱۳). در کانادا، برنامه‌هایی با رویکرد مدیریت میان فرهنگی جهت توسعه ورزش در میان مردم بومی به کار گرفته شد (۱۴). یافته‌های هاپکینز<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۰۵) نشان داد که سیاست‌های کارگزینی و الزامات آموزشی در سازمان‌های خدماتی برای مدیریت مسائل میان فرهنگی اهمیت بالایی دارد (۱۵). مطالعات ووکوویچ<sup>۳</sup> (۲۰۰۸) نشان داد که شایستگی ارتباط بین فرهنگی تنها زمانی حاصل می‌شود که فرآیندهای خود انعکاسی، آگاهی فرد را از فرهنگ، شخصیت، هویت خود در آن موقعیت خاص و عوامل مختلف دیگر افزایش دهد (۱۶). بر اساس یافته‌های جوگو<sup>۴</sup> (۲۰۱۱)، امروزه ورزشکاران جوان در تمرینات و مسابقات در دنیای بسیار متنوعی زندگی خواهند کرد و از این رو همه ورزشکاران به توسعه هوش فرهنگی و خرد فرهنگی خود نیاز خواهند داشت تا از بروز شوک فرهنگی جلوگیری کرده و به سلامت روان خود کمک نمایند (۱۷). نتایج یافته‌های لوکیانن<sup>۵</sup> و لوکیانن<sup>۵</sup> (۲۰۲۰)، نشان داد که با تقویت آموزش علمی، ارتباطات بین فرهنگی دانشجویان حوزه ورزش از نظر کمی و کیفی افزایش می‌یابد؛ زیرا مهارت‌های حرفه‌ای ضروری در حوزه شغل آینده با این مهارت‌ها در ارتباطند (۱۸). با توجه به یافته‌های وانگ<sup>۶</sup> و همکاران (۲۰۲۱) به منظور ترویج ارتباطات بین فرهنگی در ورزش، تقویت آگاهی از ارتباطات بین فرهنگی، انتخاب محتوای ارتباطات بین فرهنگی و گسترش کانال‌های ارتباط بین فرهنگی بسیار کلیدی است (۱۹). هامراشمیت<sup>۷</sup> و همکاران (۲۰۲۱) معتقدند که مطالعه صنعت ورزش از دریچه شوک فرهنگی (چند فرهنگ‌گرایی) و سازگاری می‌تواند به سازمان‌های ورزشی کمک کند تا عملکرد خود را افزایش دهند و به موفقیت بیشتری دست یابند و در عین حال بازده اقتصادی خود را افزایش دهند (۲۰). یافته‌های پژوهش جابری و منزلی (۲۰۲۲) نشان داد که سرمایه فرهنگی بر خودکنترلی هواداران فوتبال در فضای مجازی تأثیرگذار بوده است (۲۱).

فرهنگ موضوعی کلیدی است که در مدیریت ورزشی به اندازه سایر زمینه‌های تجاری توسعه نیافته است. فرهنگ و ارتباطات بین - فرهنگی در بازاریابی، مدیریت کسب و کار و تجارت بین‌المللی توجه ویژه‌ای را به خود جلب کرده است (۲۲). مدیران سازمان‌ها برای رهبری و سازماندهی فعالیت‌های تیم‌های چندفرهنگی برای دستیابی به عملکرد بالا به ویژه در ورزش با چالش‌های مختلفی مواجه می‌باشند (۱۰). با توجه به نیاز مبرم مدیران ورزشی به مدیریت و بازاریابی ورزش به شیوه‌هایی که به تفاوت‌های فرهنگی حساسند، تا حدودی جای تعجب است که مسائل مرتبط با فرهنگ در ادبیات مدیریت ورزشی علمی آن طور که باید و شاید مورد توجه قرار نگرفته

1. Australian Sports Commission
2. Hopkins
3. Vuckovic
4. Jugo
5. Lukianets and Lukianets
6. Wang
7. Hammerschmidt



است (۵). در دنیای ورزش به دلیل گسترش بین‌المللی ورزش و شرکت‌کنندگان از تمامی قاره‌ها و کشورها و همچنین تنوع و تفاوت نژادی، مذهبی و جغرافیایی مخاطبان ورزش، حساسیت به تفاوت‌های فرهنگی در مدیریت ورزش و سازمان‌های ورزشی می‌تواند از اهمیت بالایی برخوردار باشد (۸). با ظهور پدیده جهانی‌سازی و زوال مرزهای جغرافیایی در دنیای کنونی، تداخل فرهنگ و خرده فرهنگ‌های مختلف به عنوان یک چالش اساسی در فعالیت‌های سازمان‌های ورزشی مطرح شده‌است (۲). راه‌اندازی آبرویدادهای ورزشی و روابط و مراوده‌های گسترده در بین کشورهای مختلف، نیازمند فعالیت افراد و سازمان‌های مختلف با پیشینه‌های متفاوت فرهنگی در کنار همدیگر است. در سال‌های اخیر حضور ورزشکاران ایرانی در کشورهای دیگر افزایش یافته و از طرف دیگر ورزشکاران و مربیان خارجی زیادی نیز وارد ورزش کشور شده‌اند. هم‌زمان با تعاملات بین‌المللی بیشتر، بروز تعارضات مختلف حاصل از تفاوت‌های فرهنگی نیز بیشتر شده است (۸). بخشی از مشکلات مربوط به حضور بازیکنان و مربیان خارجی در ورزش کشور و اختلافات و شکایت‌های آنها در مراجع حقوقی بین‌المللی را می‌توان به عدم اشراف ارکان ورزش بر مدیریت میان‌فرهنگی در عرصه ورزش نسبت داد. در طول سال‌های اخیر مراودات و تعاملات ورزشی کشور با کشورها و نهادهای مختلف بین‌المللی افزایش قابل توجهی داشته و تیم‌ها و باشگاه‌های ایرانی در جهت استخدام بازیکنان و مربیان خارجی اقدام کرده‌اند. در بسیاری از موارد بازیکنان و مربیان خارجی نتوانسته‌اند، انتظارات را برآورده کنند و برخی از آنها در ابتدای شروع کار خود به بن‌بست رسیده و همکاری خود را قطع کرده‌اند و در بسیاری از موارد نیز این بازیکنان و مربیان نتوانسته‌اند از نظر فنی قابلیت‌های خود را نشان داده و حتی قبل از اتمام قرارداد خود کشور را ترک کرده‌اند. در کنار بسیاری از مشکلات حقوقی و فنی قراردادها که منجر به این چالش‌ها شده است، یکی از چالش‌هایی که از نظرها پنهان بوده و توجه کمتری به آن شده است، موضوع مدیریت میان‌فرهنگی و تعارضات فرهنگی محتملی است که برای بازیکنان و مربیان خارجی ایجاد می‌شود. هرچه تفاوت‌های فرهنگی فرهنگ مبدأ با فرهنگ مقصد بیشتر باشد، احتمال بروز تعارضات و شوک فرهنگی بیشتر بوده و لذا مدیریت میان‌فرهنگی و مدیریت تعارضات فرهنگی اهمیت و نمود بیشتری پیدا می‌کند. از آنجا که کار کردن با افراد مختلف با فرهنگ‌های متفاوت کار آسانی نمی‌باشد، این موضوع امروزه به عنوان یک چالش اساسی در محیط‌های بزرگ ورزشی محسوب می‌گردد. با توجه به اهمیت مدیریت میان‌فرهنگی در حوزه ورزش و تلاش برای مدیریت چالش‌ها و تعارضات فرهنگی در این حوزه و متناسب با هدف اصلی پژوهش، محقق به دنبال پاسخگویی به این سؤال است که الزامات مدیریت میان‌فرهنگی در عرصه ورزش کدامند؟

## روش‌شناسی

این پژوهش از انواع مطالعات کیفی - اکتشافی بوده که با استفاده از رویکرد تحلیل مضمون و بر مبنای پارادایم تفسیری برساختی شکل گرفته و از انواع پژوهش‌های کاربردی محسوب می‌شود که در بازه زمانی مهر تا بهمن سال ۱۴۰۲ انجام گرفت. از تحلیل مضمون برای تجزیه و تحلیل موضوعی و شناسایی مضامین استفاده گردید. جامعه مربوط به حوزه پژوهش شامل متخصصان و خبرگان حوزه ورزش و فرهنگ بودند. معیار انتخاب مصاحبه‌شوندگان در فرایند تحقیق عبارت بود از سوابق پژوهشی، آموزشی و اجرایی شرکت‌کنندگان در حوزه‌های مختلف فرهنگ و ورزش. با توجه به ماهیت پژوهش و روش تحلیل مضمون، معیار تعداد شرکت‌کنندگان مورد مطالعه در فرایند تحقیق دستیابی به اشباع نظری بود. بر مبنای رویکرد نمونه‌گیری نظری تعداد ۱۴ نفر به عنوان نمونه آماری و به صورت هدفمند تا رسیدن به مرحله اشباع نظری مورد مصاحبه قرار گرفتند. ابزار مورد استفاده در فرایند تحقیق، مصاحبه نیمه ساختارمند بود که با استفاده از انواع روش‌های حضوری و غیرحضوری انجام گرفت. جهت هدایت جریان مصاحبه از یک سوال محوری و اصلی بر مبنای عنوان و هدف اصلی تحقیق استفاده گردید. سؤال اصلی هدایت‌کننده جریان مصاحبه عبارت بود از: "چه عواملی را به عنوان عوامل کلیدی در مدیریت میان‌فرهنگی در رویدادهای ورزشی مؤثر می‌دانید؟". متناسب با پاسخ ارائه شده به این سؤال، سوالات دیگر جهت استخراج الزامات مدیریت میان‌فرهنگی در عرصه ورزش مطرح می‌گردید. در بخش حضوری مصاحبه به صورت مستقیم و رو در رو انجام شد. در بخش غیرحضوری نیز مصاحبه‌ها به صورت ترکیبی از مصاحبه‌های صوتی و تصویری از طریق رسانه‌های اجتماعی انجام گردید. زمان انجام مصاحبه‌ها بین ۱۵ تا ۳۵ دقیقه بوده و میانگین انجام مصاحبه‌ها ۲۵ دقیقه برآورد گردید. از مدل شش مرحله‌ای برون و



کلارک<sup>۱</sup> (۲۰۰۶) جهت تحلیل داده‌ها استفاده گردید (۲۳). آشنایی با داده‌ها با مرور مصاحبه‌ها انجام شد (گام اول). پس از بررسی دقیق داده‌ها و تنظیم داده‌های اولیه، مرحله دوم با کدگذاری اولیه داده‌ها با محوریت سؤال اصلی پژوهش ادامه پیدا کرد. مرحله سوم شامل جستجوی مضامین اصلی بود. بعد از جستجوی مضامین اصلی، در مرحله چهارم بازنگری مجدد مضامین با دقت بالاتری صورت گرفت که در نهایت و بعد از چندین بار بازنگری و استفاده از نظر خبرگان، از طبقه‌بندی و نامگذاری مضامین اصلی اطمینان حاصل شد. با بررسی‌های متعدد و دقیق‌تر در این مرحله استخراج مضامین فرعی مربوط به هر مضمون اصلی نیز در دستور کار قرار گرفت. در مرحله طبقه‌بندی مضامین فرعی، مضامین اصلی استخراج شده در بخش قبلی مورد بررسی مجدد قرار گرفتند. در نتیجه بازنگری‌های انجام شده در این مرحله، طبقه‌بندی مضامین فرعی در ذیل هر مضمون اصلی صورت گرفت. در این مرحله، مضامین فرعی با توجه به قرابت معنایی کدها و تناسب با مضامین اصلی بررسی و مضامین فرعی پنهان در مضامین اصلی استخراج شدند. در مرحله پنجم تعریف و نامگذاری مضامین انجام و در پایان در مرحله ششم که مرحله نهایی مدل برون و کلارک محسوب می‌شود، تفسیر مضامین بر اساس سؤال اصلی پژوهش در قسمت بحث و نتیجه‌گیری انجام گرفت.

پایایی و روایی پژوهش نیز از شاخص‌های مهم در کیفیت یافته‌های پژوهش محسوب می‌شود که در مراحل مختلف فرایند تحقیق مورد نظر بوده است. در جهت اطمینان از پایایی تحلیل، دو نفر از اعضای گروه تحقیق به صورت جداگانه به تحلیل داده‌ها اقدام می‌کردند (۲۴). بدین ترتیب که هر کدام از محققین به صورت مستقل داده‌ها را تحلیل کرده و در نهایت یافته‌های هر دو محقق با همدیگر مقایسه و تا زمان دستیابی به توافق فرایند تحلیل ادامه پیدا می‌کرد (توافق درون موضوعی). در این پژوهش از شاخص اعتمادپذیری یا قابلیت اعتماد، جهت ارجاع به ارزیابی کیفیت نتایج کیفی استفاده شد که در برگزیده چهار معیار جداگانه اما به هم مرتبط می‌باشند و عبارتند از معیارهای باورپذیری<sup>۲</sup>، اطمینان‌پذیری<sup>۳</sup>، انتقال‌پذیری<sup>۴</sup> و تأییدپذیری<sup>۵</sup> (۲۵). باورپذیری در واقع به روایی درونی در پژوهش‌های کیفی دلالت دارد. منابع داده متعدد، تحلیل‌گران متعدد و روش‌های متعدد از جمله راه‌هایی است که برای افزایش باورپذیری پژوهش کیفی پیشنهاد شده‌است که در این پژوهش سعی گردید، تمامی این موارد با دریافت اطلاعات از متخصصان با گرایش‌های مختلف و مرتبط با هدف تحقیق و استفاده از نظرات چندین تحلیل‌گر در فرایند بررسی داده‌ها رعایت گردد. اطمینان‌پذیری عبارت است از توانایی شناسایی جایی که داده‌های یک مطالعه معین از آنجا آمده، چگونه گردآوری شده و چطور به کار رفته‌اند (۲۴). یکی از راه‌های افزایش اطمینان‌پذیری نتایج، کنترل اعضا است که توسط آن محقق مفروضات خود را با یک یا چند نفر از افراد مطلع تحت بررسی کنترل می‌کند. کنترل توسط اعضا در سرتاسر فرایند گردآوری داده‌ها جهت تأیید صحت داده‌ها و تفاسیر پژوهشگر، آن‌طور که آنها ظهور می‌یابند به کار می‌رود. در این پژوهش در مراحل مختلف تحلیل داده‌ها از نظرات دو نفر از مصاحبه‌شوندگان و همچنین تیم تحقیق جهت کنترل داده‌ها و نتایج استفاده شد. علاوه بر این پایایی باز آزمون نیز می‌تواند گامی مهم در راستای اطمینان‌پذیری یافته‌ها در این پژوهش باشد. انتقال‌پذیری نتایج پژوهش، نشانگر تعمیم‌پذیری نتایج حاصله به سایر گروه‌ها و محیط‌های مشابه است (۲۵). با استخراج و ارائه حداکثری یافته‌ها (تا جایی که ممکن باشد) تا حدودی می‌توان جنبه انتقال‌پذیری یافته‌ها را نیز تأمین کرد، که در این پژوهش با مرور متعدد مصاحبه‌ها و استخراج حداکثری و غیر تکراری مطالب سعی بر اجرای این توصیه شد. تأییدپذیری نتایج پژوهش کیفی هنگامی تحقق می‌یابد که سایر پژوهشگران بتوانند به روشنی مسیر پژوهش و اقدامات انجام شده توسط پژوهشگر را دنبال کنند. در این پژوهش نیز پژوهشگر تلاش کرده است، مراحل مختلف پژوهش را با حداکثر جزئیات گزارش کند.

1. Braun and Clarke
2. Credibility
3. Dependability
4. Transformability
5. Confirmability





## یافته‌ها

۱۴ نفر از متخصصان و خبرگان حوزه ورزش و فرهنگ بر اساس سوابق پژوهشی، آموزشی و اجرایی در حوزه‌های فرهنگ و ورزش در فرایند مصاحبه حضور داشتند. وضعیت جمعیت‌شناختی شرکت‌کنندگان در فرایند مصاحبه و پژوهش در جدول شماره یک ارائه شده است.

جدول ۱. وضعیت جمعیت‌شناختی شرکت‌کنندگان

Table 1. Demographic features of the participants

ویژگی‌های فردی مصاحبه‌شوندگان	فراوانی	درصد فراوانی
جنسیت	مرد	۷۱/۴۳
	زن	۲۸/۵۷
مدرک تحصیلی	دکترای تخصصی	۷۸/۵۷
	کارشناسی ارشد	۲۱/۴۳
سابقه مدیریت در ورزش	کمتر از ۵ سال	۳۵/۷۱
	بین ۵ تا ۱۰ سال	۵۰
	بیشتر از ۱۰ سال	۱۴/۲۸
گرایش تخصصی	مدیریت رویدادهای ورزشی	۴۲/۸۶
	مدیریت منابع انسانی در ورزش	۲۸/۵۷
	جامعه‌شناسی در ورزش	۱۴/۲۸
	مدیریت رسانه و ارتباطات در ورزش	۱۴/۲۸
رشته تحصیلی	رشته‌های مرتبط با علوم ورزشی	۸۵/۷۱
	رشته‌های غیرمرتبط با علوم ورزشی	۱۴/۲۸
سابقه فعالیت ورزشی (به عنوان ورزشکار)	دارای سابقه فعالیت ورزشی	۳۵/۷۱
	فاقد سابقه فعالیت ورزشی	۶۴/۲۹

یافته‌های حاصل از فرایند تحلیل داده‌ها نیز که با رویکرد کیفی - استقرایی انجام گرفته، در قالب جدول شماره دو ارائه شده است. جدول شماره دو دربرگیرنده یافته‌های پژوهش (مضامین اصلی، مضامین فرعی و کدهای استخراج شده) بر مبنای مدل شش مرحله‌ای تحلیل مضمون برون و کلارک (۲۰۰۶) است.

جدول ۲. کدها، مضامین فرعی و مضامین اصلی

Table 2. The cods, sub themes and main themes

کدهای اولیه	مضامین فرعی	مضامین اصلی
تقویت آگاهی از اهمیت موضوعات فرهنگی در ورزش، مطالعه در حوزه فرهنگ ملی، کسب اطلاع از مصادیق فرهنگی بین‌المللی، آموزش ورزشکاران و ارکان ورزش جهت آشنایی با مراودات فرهنگی، استفاده از مشاوران فرهنگی با شناخت کافی از فرهنگ بین‌المللی در ورزش، برگزاری دوره‌های آموزش اصول مدیریت میان‌فرهنگی برای مدیران ورزشی، گنجانیدن دوره‌ها و واحدهای آموزشی در مقاطع آموزشی مدیریت ورزشی و علوم ورزشی	تقویت دانش فرهنگی (۷ کد)	عوامل فرهنگی (۲۲ کد)
فرهنگ سازی در ورزش با رویکرد بین‌المللی، استفاده از ظرفیت مدارس در آشنایی با تنوع فرهنگی، استفاده از دانشگاه در جهت ضرورت احترام به تنوع فرهنگی، الگوسازی از رفتارهای ملی و بین‌المللی در تعاملات فرهنگی در ورزش، معرفی و ترغیب رفتارهای میان‌فرهنگی در ورزش، نهادینه‌سازی احترام به تنوع جغرافیایی در ورزش، ترغیب احترام به تنوع نژادی در ورزش، ترغیب احترام به تنوع جنسیتی در ورزش	فرهنگ‌سازی (۸ کد)	
حساسیت نسبت به تعاملات بین‌المللی، اهمیت دادن به رویکرد پذیرش فرهنگی در ورزش، اولویت دادن به مطالعات بین‌فرهنگی در ورزش، حساسیت به فرهنگ بومی کشور و فرهنگ کشورهای میزبان، حساسیت به آداب و سنت‌های ورزشکاران و مربیان دیگر کشورها، توجه به تفاوت‌های فرهنگی مربیان و ورزشکارانی که از مناطق جغرافیایی دیگر استخدام می‌شوند، اهمیت دادن به شاخص‌های فرهنگی در نحوه میزبانی و برگزاری رویدادهای ورزشی	حساسیت فرهنگی (۷ کد)	

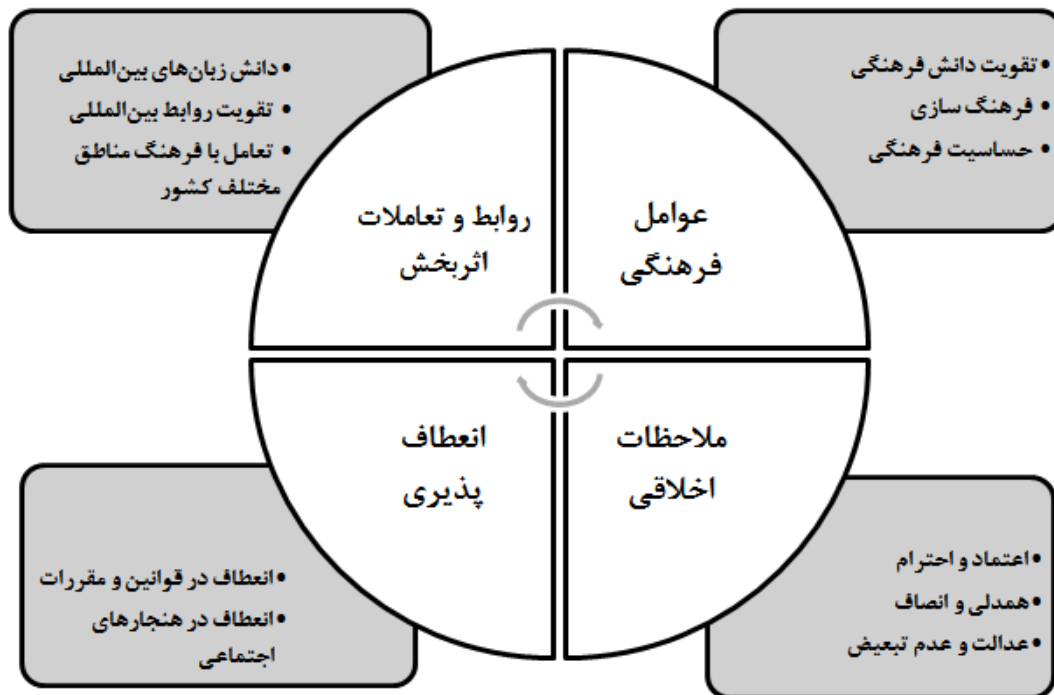


دانش زبان‌های روابط و تعاملات اثربخش (۲۱ کد)	بین‌المللی (۶ کد)	آشنایی با زبان‌های بین‌المللی در بین ورزشکاران و مدیران ورزشی، استفاده از زبان‌های بین‌المللی جهت برقراری ارتباط با ورزشکاران، مدیران و ارکان برگزاری رویدادهای ورزشی، برقراری ارتباط مستقیم با زبان‌های بین‌المللی به جای استفاده از واسطه‌ها و مترجم‌ها تا حد امکان، درک اهمیت مهارت زبانی در ارتباطات بین‌المللی ورزش، اولویت دادن به تسلط بر زبان‌های بین‌المللی در انتخاب و انتصاب مدیران ورزشی
تقویت روابط بین‌المللی (۸ کد)		داشتن مرادفات بین‌المللی در ورزش با رویکرد مدیریت تعاملات فرهنگی، حضور در مجامع بین‌المللی ورزشی با رویکرد مدیریت تعاملات فرهنگی، تجربه مناسک و آداب فرهنگی کشورهای مختلف، توجه به نحوه عملکرد فرهنگی کشورهای مختلف در پیرامون رویدادهای ورزشی، اشراف بر نحوه تعاملات فرهنگی در ارتباطات و رفتارهای کشورهای مختلف، الگوگیری از مدیریت میان-فرهنگی از کشورهای پیشرو در ورزش، استفاده از ظرفیت‌های بین-المللی در مدیریت تنوع در حوزه ورزش و رویدادهای ورزشی، توسعه مشارکت‌های بین‌المللی
تعامل با فرهنگ مناطق مختلف کشور (۷ کد)		تعامل با فرهنگ مناطق مختلف کشور با توجه به ویژگی‌های فرهنگی، اجتماعی، مذهبی، و قومی، آشنایی با آداب و سنت‌های قومیت‌های مختلف در کشور، اشراف بر خطوط قرمز فرهنگی مناطق مختلف کشور، حضور در رویدادهای فرهنگی مناطق مختلف کشور، برگزاری رویدادهای فرهنگی در مناطق مختلف کشور در کنار رویدادهای ورزشی، برگزاری رویدادهای فرهنگی مشترک با حضور اقشار با فرهنگ‌های متنوع، نداشتن تعصب در تعاملات فرهنگی
ملاحظات اخلاقی (۲۵ کد)	اعتماد و احترام (۱۱ کد)	توسعه جو اعتماد و احترام در بین ورزشکاران و مدیران، احترام به آداب و رفتارهای دیگر قومیت‌ها، به رسمیت شناختن رسوم فرهنگی دیگر مناطق و کشورها، رعایت آداب فرهنگی میزبان رویدادها، رعایت آداب فرهنگی تیم‌ها و ورزشکاران میهمان در رویدادها، شرکت در مراسمات و رویدادهای فرهنگی میهمانان و میزبانان رویدادها، رعایت آداب معاشرت با دیگران بر اساس حساسیت‌های فرهنگی، احترام به آداب و مناسک مذهبی افراد، توجه به آداب تشریفات در مناطق مختلف، خودداری از توهین به مقدسات و ارزش‌های قومی و نژادی، احترام به نمادهای فرهنگی دیگر اقشار
همدلی و انصاف (۵ کد)		برخورد منصفانه با تفاوت‌های فرهنگی، همراهی همدلانه با رویدادهای فرهنگی دیگر مناطق و کشورها، همزادپنداری با مردم دیگر کشورها و مناطق، مهم شمردن ذائقه فرهنگی دیگر کشورها در تشریفات دوجانبه و چندجانبه، برخورد منصفانه با تفاوت‌ها و تعارضات
عدالت و عدم تبعیض (۹ کد)		رعایت عدالت در توزیع منابع، عدالت در تصمیمات ارکان ورزش، رعایت اخلاق حرفه‌ای در تصمیمات و تعاملات، احترام به حقوق دیگران، قانون‌گرایی و پایبندی به قانون، ایجاد فرصت‌های مساوی برای همه، تقویت رفتار شهروندی در ورزش، بهبود سرمایه اجتماعی در ورزش، پاسخ‌گویی به مطالبات عمومی
انعطاف‌پذیری (۱۴ کد)	انعطاف در قوانین و مقررات (۷ کد)	عدم انحصارگرایی در قوانین مربوط به موضوعات فرهنگی، هماهنگی قوانین و مقررات داخلی با مقررات بین‌المللی، استفاده از مشاورین فرهنگی در تدوین مقررات و سیاست‌ها، به‌روزرسانی قوانین و مقررات در ورزش، هماهنگی اساسنامه‌های سازمان‌های ورزشی با سازمان‌های بین‌المللی، پایش چالش‌های فرهنگی در رویدادهای ورزشی، ایجاد زیرساخت‌های قانونی و حقوقی با رویکرد مدیریت میان‌فرهنگی در ورزش
انعطاف در هنجارهای اجتماعی (۶ کد)		پذیرش اجتماعی فرهنگ‌های متفاوت، در نظر گرفتن شرایط متفاوت برای ورزشکاران کشورهای دیگر، توسعه‌ی رویکردهای حمایتی از ورزشکاران مهمان، ارتقا و به‌روزرسانی رویکردهای فرهنگی متناسب با شرایط کشورهای میهمان، ارتقای تحمل اجتماعی در برابر تفاوت‌های فرهنگی-اجتماعی، ترویج دگرپذیری اجتماعی
۴ مضمون اصلی	۱۱ مضمون فرعی	۸۲ کد

با توجه به یافته‌ها در جدول شماره دو، در مرحله کدگذاری تعداد ۸۲ کد استخراج شدند. با بررسی مجدد کدها و انطباق مضامین فرعی، تعداد ۴ مضمون اصلی با جمع‌بندی مضامین فرعی (۱۱ مضمون فرعی) حاصل از تحلیل داده‌ها استخراج شدند. پس از استخراج مضامین فرعی از کدهای اولیه، "عوامل فرهنگی"، "روابط و تعاملات اثربخش"، "ملاحظات اخلاقی" و "انعطاف‌پذیری" به عنوان مضامین اصلی پژوهش (چهار مضمون اصلی) استخراج شدند. مضمون اصلی عوامل فرهنگی شامل چهار مضمون فرعی "تقویت دانش فرهنگی" و "فرهنگ‌سازی"، و "حساسیت فرهنگی" بود. "دانش زبان‌های بین‌المللی"، "تقویت روابط بین‌المللی" و "تعامل با فرهنگ مناطق مختلف کشور" از جمله مضامین فرعی در مضمون روابط و تعاملات اثربخش بودند. ملاحظات اخلاقی نیز شامل سه مضمون فرعی "اعتماد و احترام"، "همدلی و انصاف" و "عدالت و عدم تبعیض" بوده است. در نهایت انعطاف‌پذیری نیز دربرگیرنده دو مضمون فرعی "انعطاف در قوانین و مقررات" و "انعطاف در هنجارهای اجتماعی" بوده است. در مطالعات استقرایی، خروجی و جمع‌بندی



تحلیل‌ها در قالب یک مدل تصویری به عنوان رکن اساسی در مطالعات تعریف می‌شود (برون و کلارک، ۲۰۰۶)، در همین راستا خروجی حاصل از مطالعه حاضر در قالب شکل یک، تصویرسازی گردید.



شکل ۱. الگوی الزامات مدیریت میان-فرهنگی در عرصه ورزش

Figure 1. The model of the requirements for inter-cultural management in sport setting

مدل ترسیم شده در شکل شماره یک بیانگر مدل خلاصه‌سازی و جمع‌بندی یافته‌های پژوهش بر اساس تحلیل مضمون داده‌ها است که شامل ۴ مضمون اصلی و ۱۱ مضمون فرعی در قالب مدل الگوی الزامات مدیریت میان‌فرهنگی در عرصه ورزش است. در ادامه بخشی از روایتگری مصاحبه‌شوندگان ارائه شده‌است.

به اعتقاد برخی از مصاحبه‌شوندگان، عوامل فرهنگی یکی از الزامات مدیریت میان‌فرهنگی در عرصه ورزش است. به زعم مشارکت‌کننده چهارم:

"در ورزش کشور باید به مقوله فرهنگ‌سازی برای آمادگی شرکت در رویدادهای بین‌المللی و همچنین میزبانی از رویدادهای بین‌المللی جدی‌تر گرفته شود".

در همین ارتباط، مشارکت‌کننده هفتم معتقد بود:

"ورزشکاران و مربیان تیم‌های ملی و باشگاهی بایستی نسبت به اهمیت تفاوت‌های فرهنگی آگاه باشند و آموزش‌های لازم را در این زمینه فرا بگیرند"

از دیدگاه برخی دیگر از مصاحبه‌شوندگان روابط و تعاملات اثربخش به عنوان یکی دیگر از الزامات مدیریت میان‌فرهنگی در عرصه ورزش است. به زعم مشارکت‌کننده دوازدهم:

"ورزش روز دنیا مستلزم برقراری روابط و ارتباطات گسترده در سطح ملی و بین‌المللی است، بنابراین ورزشکاران و مربیان فعال در عرصه ورزش بایستی با تسلط بر فنون و مهارت‌های ارتباطی و مذاکره در ورزش حضور داشته باشند."

در همین ارتباط، مشارکت‌کننده سوّم معتقد بود:

"ارکان فعال در ورزش بایستی حضور در ورزش را فرصتی برای توسعه روابط اثربخش با کشورهای مختلف دنیا ببینند و بدانند که برقراری ارتباط اثربخش مستلزم دانش و آگاهی از شرایط فرهنگی و اجتماعی دیگر کشورها خواهد بود"

برخی دیگر از مصاحبه‌شوندگان بر انعطاف‌پذیری به عنوان یکی دیگر از الزامات مدیریت میان‌فرهنگی در عرصه ورزش تأکید داشتند. در این مورد مشارکت‌کننده دهم معتقد بود:

"نهادهای و متولیان ورزش در کشور باید به گونه‌ای عمل نمایند که قوانین و مقررات مربوط به بخش‌های مختلف ورزش و رویدادهای ورزشی به گونه‌ای ترسیم و تدوین شوند که شرایط و ملاحظات مختلف برای ورزشکاران دیگر کشورها در نظر گرفته شود و در صورت لزوم در برخی موارد شرایط متفاوتی برای ورزشکاران خارجی لحاظ گردد."

در همین ارتباط، مشارکت‌کننده دوازدهم معتقد بود:

"کسانی که در حوزه ورزش فعال هستند، بایستی نسبت به دیگر اداب و فرهنگ‌ها با آغوش باز استقبال کرده و در شرایط مختلف به تفاوت‌های فرهنگی احترام گذاشته و با تفاوت‌ها با انعطاف‌پذیری بیشتری برخورد نمایند"

همچنین در مورد ملاحظات اخلاقی به عنوان یکی دیگر از الزامات مدیریت میان‌فرهنگی در عرصه ورزش، دیدگاه برخی مصاحبه‌شوندگان به قرار زیر است. مشارکت‌کننده نهم معتقد بود:

"ورزش یک محیط چندفرهنگی محسوب می‌شود و بنابراین افرادی که در رویدادهای ورزشی حضور دارند، بایستی نسبت به تنوع جغرافیایی، تنوع نژادی، تنوع مذهبی، و غیره با روی باز و توأم با احترام و انصاف برخورد کنند."

در همین ارتباط، مشارکت‌کننده اول معتقد بود:

"در بسیاری از موارد ارتکاب اعمال غیراخلاقی و غیرانسانی باعث می‌شود که تفاوت‌ها به رسمیت شناخته نشود و هواداران و ورزشکاران رفتارهای اهانت‌آمیزی را نسبت به دیگران داشته باشند. ازین رو رفتارهای مبتنی بر اخلاق و جوانمردی می‌تواند منجر به تعارضات کمتری گردد"

## بحث و نتیجه‌گیری

هدف از مطالعه حاضر شناسایی و تبیین شناسایی الزامات مدیریت میان‌فرهنگی در عرصه ورزش بوده است. در ادامه به ارائه و بررسی مضامین شناسایی شده از تحلیل مضمون (مرحله ششم) پرداخته خواهد شد. موضوع فرهنگ و جنبه‌های مختلف آن از گذشته موضوع مطالعه و تحقیق بسیاری از نظریه‌پردازان و مطالعات آنها بوده است، اما با مرور ادبیات پژوهش در حوزه فرهنگ و ورزش مطالعه خاصی که به طور خاص به الزامات مدیریت میان‌فرهنگی در عرصه ورزش پرداخته باشد، مشاهده نشده است. در ادامه هر یک از الزامات مدیریت میان‌فرهنگی مستخرج از پژوهش به تفکیک مورد بحث و بررسی قرار خواهند گرفت.

توجه به عوامل فرهنگی به عنوان یکی از الزامات مدیریت میان‌فرهنگی در عرصه ورزش شناسایی گردید. تمرکز بر تقویت دانش فرهنگی، فرهنگ‌سازی و حساسیت فرهنگی می‌تواند به ارکان فعال در عرصه ورزش کمک نمایند که توانمندی مواجهه با تنوع و تفاوت‌های فرهنگی رایج در ورزش را تقویت نمایند. توجه به اجزای عوامل فرهنگی در روابط میان‌فرهنگی از اهمیت بالایی برخوردار است (۲۶). در راستای این بخش از یافته‌ها، ووکوویچ (۲۰۰۸) نشان داد که شایستگی ارتباط بین فرهنگی تنها زمانی حاصل می‌شود که دانش و آگاهی فرد از فرهنگ، شخصیت و هویت خود در یک موقعیت خاص توسعه یابد (۱۶). هاپکینز<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۰۵) نیز نشان دادند، الزامات

آموزشی برای مدیریت مسائل میان فرهنگی اهمیت بالایی دارد (۱۵). لوکیانوس و لوکیانوس<sup>۱</sup> (۲۰۲۰) نیز دریافتند که با تقویت آموزش علمی ارتباطات بین فرهنگی دانشجویان حوزه ورزش از نظر کمی و کیفی افزایش می‌یابد (۱۸). در سال ۱۹۹۸، کمیسیون ورزش استرالیا "بسته آموزشی آگاهی متقابل فرهنگی" را جهت تقویت مهارت‌های مدیران و مربیان ورزشی در موقعیت‌های بین فرهنگی اجرا کرد. یک راهبرد مهم برای مدیران ورزشی این است که ادغام و تطبیق سبک‌های فرهنگی ورزشی را باید به عنوان یک نقطه قوت و مثبت در رویدادهای ورزشی تلقی نمایند و نه به عنوان یک معضل در برگزاری رویدادها (۵). دانش فرهنگی به درک نکات ظریف در سبک‌های ارتباطی، نمادهای غیر کلامی و کانال‌های ارتباطی فرهنگ‌های مختلف در محیط ورزش کمک کرده و از سوء تفاهم جلوگیری و ارتباط مؤثر را ارتقا می‌دهد. دانش فرهنگی ارکان درگیر در ورزش، این امکان را می‌دهد که دیدگاه‌های مختلف را در نظر گرفته و از تصمیم‌گیری‌هایی که ممکن است در یک فرهنگ خاص به عنوان غیر حساس یا بی احترامی تلقی شود، اجتناب نمایند. دانش فرهنگی می‌تواند به حل تعارضاتی که ممکن است به دلیل سوء تفاهم‌ها یا ارزش‌های متفاوت به وجود آید کمک کند و به افراد درگیر در ورزش کمک نماید که زمینه‌های فرهنگی مشترک را بیابند و همبستگی و دوستی در فضای ورزش را تقویت کنند. افرادی که از هنجارها و ارزش‌های فرهنگی آگاه هستند، برای ایجاد یک محیط کاری مثبت که به تنوع احترام می‌گذارد و برای آنها ارزش قائل است، مجهزتر هستند. به طور کلی دانش کافی از تنوع فرهنگی، افراد را قادر می‌سازد تا پیچیدگی‌های مدیریت بین فرهنگی در ورزش را با همدلی، انعطاف‌پذیری و احترام دنبال کنند. فرهنگ‌سازی در حوزه ورزش و تلاش برای آشنایی سهامداران مختلف درگیر در ورزش با مبانی مدیریت میان فرهنگی و آشنایی با اصول مواجهه با تنوع و تفاوت‌های فرهنگی می‌تواند با افزایش دانش فرهنگی مخاطبان ورزش به درک تفاوت‌ها و تعامل با فرهنگ‌های متنوع در ورزش و جنبه‌های پیرامون آن کمک نماید. رسانه‌ها، افراد مشهور ورزشی و افراد تأثیرگذار در کنار مراجع آموزشی و علمی فعال در عرصه ورزش می‌توانند در این زمینه پیشرو بوده و در فرایند آگاه‌سازی جامعه ورزش ایفای نقش نمایند. آموزش ورزشکاران و ارکان ورزش جهت آشنایی با مراودات فرهنگی، به کارگیری مشاوران فرهنگی با شناخت کافی از فرهنگ بین‌المللی در ورزش، برگزاری دوره‌های آموزش اصول مدیریت میان فرهنگی برای مدیران ورزشی، تقویت آگاهی از اهمیت موضوعات فرهنگی در ورزش، مطالعه در حوزه فرهنگ ملی و کسب اطلاع از مصادیق فرهنگی بین‌المللی از راهبردهایی می‌باشند که می‌توانند از منظر فرهنگی باعث ایجاد و توسعه رویکردهای میان فرهنگی در حوزه ورزش گردد.

*ملاحظات اخلاقی* می‌تواند نقش مهمی در مدیریت بین فرهنگی در حوزه ورزش ایفا نمایند. موضوعات اخلاقی در ارتباطات بین‌المللی و بین فرهنگی در چهار دهه گذشته توجه محققین زیادی را به خود جلب کرده است (۲۷). یافته‌های میک (۲۰۱۹) نیز بر اهمیت توجه به اصول اخلاقی در ارتباطات بین فرهنگی تأکید کرده است. نام و ویور<sup>۲</sup> (۲۰۱۵) معتقدند که یک گام اولیه اصلی در حرفه‌ای کردن روابط بین فرهنگی شناسایی و توجه به مسائل اخلاقی است (۲۸). ملاحظات اخلاقی بر اهمیت احترام گذاشتن و بها دادن به تفاوت‌های فرهنگی تأکید دارد. هر فردی ارزش‌ها و عادات فرهنگی خود را دارد که اغلب با ارزش‌ها و عادات محیط فرهنگی جدید در تضاد است؛ بنابراین ممکن است، سوء تفاهم یا حتی درگیری‌های داخلی و خارجی ایجاد شود. پدیده انطباق فرهنگی حوزه وسیعی است که بحث‌های شدیدی را برمی‌انگیزد. جهان در حرکت دائمی است، اما صرف نظر از تغییرات در آینده نزدیک یا دور، افراد همچنان باید خود را با زمینه‌های فرهنگی جدید وفق دهند و بر موانع شوک فرهنگی غلبه کنند (۹). مدیران و ورزشکاران بایستی نسبت به هنجارها، ارزش‌ها و شیوه‌های فرهنگی توجه ویژه داشته باشند تا از سوء تفاهم و تعارض جلوگیری نمایند. رفتارهای مبتنی بر ارزش‌های اخلاقی در مدیریت بین فرهنگی برای اطمینان از وضوح و درک میان فرهنگی ضروری است. استفاده از زبان، لحن و نمادهای غیر کلامی دقیق و مناسب برای ایجاد اعتماد و تقویت روابط مثبت بسیار اهمیت دارد. اصول اخلاقی مدیران و ورزشکاران را در حل تعارض به شیوه‌ای منصفانه و بی‌طرفانه با در نظر گرفتن دیدگاه‌ها و هنجارهای فرهنگی راهنمایی می‌کند. این موضوع به حفظ هماهنگی و اجتناب از تنش در میان ارکان فعال در ورزش با پیشینه‌های فرهنگی مختلف کمک می‌کند. ملاحظات اخلاقی بر فرآیندهای تصمیم‌گیری در مدیریت

1. Lukianets and Lukianets

2. Nam and Weaver



میان فرهنگی تأثیر می‌گذارد. مدیران و ورزشکاران فعال در ورزش باید تأثیر تصمیمات خود را بر همه ذینفعان و فرهنگ‌های مختلف تجزیه و تحلیل کنند و از انصاف و برابری اطمینان حاصل نمایند. ملاحظات اخلاقی در مدیریت بین فرهنگی می‌تواند دربرگیرنده توسعه ابتکارات مربوط به مسئولیت اجتماعی باشد که به نفع فرهنگ و هنجارهای بومی - محلی رویدادهای ورزشی گردد. رعایت استانداردهای اخلاقی در مدیریت میان فرهنگی می‌تواند باعث ایجاد اعتماد در میان مدیران، ورزشکاران، هواداران، مشتریان و شرکاء با زمینه‌های فرهنگی متفاوت شود. به طور خلاصه، گنجاندن ملاحظات اخلاقی در شیوه‌های مدیریت بین فرهنگی برای تقویت رویدادهای ورزشی، ایجاد روابط بین فرهنگی موفق و تضمین فلسفه ورزش و رویدادهای ورزشی می‌تواند حائز اهمیت بالایی باشد. برخورد منصفانه با تفاوت‌های فرهنگی، همراهی همدلانه با رویدادهای فرهنگی دیگر مناطق و کشورها، تقویت رفتار شهروندی در ورزش و بهبود سرمایه اجتماعی در ورزش از شاخص‌هایی می‌باشند که تعامل منصفانه و محترمانه با تفاوت‌های فرهنگی در ورزش را تسهیل نموده و می‌توانند ارکان فعال در ورزش را از نظر اخلاقی و انسانی نسبت به تفاوت‌ها و بعضاً تعارضات فرهنگی متعهد نماید.

*انعطاف‌پذیری* یکی دیگر از الزامات کلیدی در مدیریت میان فرهنگی در فضای چندفرهنگی ورزش محسوب می‌شود. این انعطاف هم در قالب قوانین و مقررات و هم در قالب هنجارهای اجتماعی می‌تواند به مدیریت میان فرهنگی در حوزه ورزش مؤثر واقع گردد. در راستای این بخش از یافته‌ها، هامراشمیت<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۲۱) معتقدند که مطالعه ورزش از منظر چندفرهنگ‌گرایی و سازگاری می‌تواند به سازمان‌های ورزشی کمک کند به موفقیت بیشتری دست یابند (۲۰). در مطالعه میک (۲۰۱۹) نیز بر باز بودن نسبت به تجربه‌ها متنوع در مدیریت بین فرهنگی تأکید شده است (۲۷). انعطاف‌پذیری در قوانین و مقررات می‌تواند به طرق مختلف تأثیر به‌سزایی بر مدیریت میان فرهنگی در ورزش داشته باشد. انعطاف‌پذیری در قوانین و مقررات به سازمان‌ها اجازه می‌دهد تا شیوه‌های خود را با توجه به هنجارها و ارزش‌های فرهنگی در مناطق مختلف تطبیق دهند. انعطاف‌پذیری در قوانین و مقررات به نشان‌دادن احترام به تنوع فرهنگی کمک می‌کند و می‌تواند روابط بین ورزشکاران، مدیران، هواداران و سایر ذینفعان با پیشینه‌های مختلف را تقویت کند. انعطاف‌پذیری در قوانین، ورزش و سازمان‌های ورزشی را قادر می‌سازد تا با محیط‌های در حال تغییر سازگاری بیشتری داشته باشند و به تفاوت‌های فرهنگی به طور مؤثر پاسخ دهند. انعطاف‌پذیری در قوانین و مقررات می‌تواند به ارتباطات، همکاری و تصمیم‌گیری بهتر در محیط‌های چند فرهنگی ورزشی منجر شود. قوانین و مقررات انعطاف‌پذیر می‌تواند محیطی ایجاد کند که نوآوری و خلاقیت را پرورش دهد و به توسعه دیدگاه‌ها و رویکردهای متنوع و جدید در ورزش منجر شود. انعطاف در قوانین و مقررات می‌تواند به ایجاد اعتماد و روابط مثبت با ارکان و سهامداران ورزش از فرهنگ‌های مختلف کمک کند و با پذیرفتن رویه‌های فرهنگی مختلف در محدوده‌های قانونی، ارتباطات خود را با جوامع و فرهنگ‌های گوناگون تقویت نماید. در حالی که انعطاف‌پذیری مهم است، اطمینان از اینکه هرگونه تطبیق با قوانین و مقررات همچنان با الزامات قانونی مطابقت دارد نیز بسیار مهم است. ورزش و سازمان‌ها باید تعادلی بین انطباق با تفاوت‌های فرهنگی و حفظ یکپارچگی قانونی ایجاد کنند تا از خطرات یا درگیری‌های قانونی بالقوه جلوگیری کنند. انعطاف‌پذیری در قوانین و مقررات مربوط به سازمان‌های ورزشی و کشورهای میزبان رویدادهای ورزشی می‌تواند با ارتقای حساسیت فرهنگی، سازگاری، نوآوری، ایجاد ارتباط و انطباق قانونی، از مدیریت بین فرهنگی حمایت کرده به ایجاد محیطی فراگیرتر و مؤثرتر برای مدیریت پویایی‌های فرهنگی متنوع در ورزش کمک کند. از طرف دیگر انعطاف‌پذیری در هنجارهای اجتماعی نیز می‌تواند تأثیر به‌سزایی بر مدیریت میان فرهنگی در ورزش داشته باشد. وقتی افراد و سازمان‌های ورزشی در درک و سازگاری خود با هنجارهای اجتماعی متنوع انعطاف‌پذیری نشان می‌دهند، می‌توانند عملکرد مؤثرتری را به نمایش بگذارند. انعطاف‌پذیری در هنجارهای اجتماعی به تقویت ارتباط مؤثر بین افراد از فرهنگ‌های مختلف کمک می‌کند. درک و احترام به هنجارهای مختلف اجتماعی می‌تواند از سوءتفاهم‌ها جلوگیری کرده و تعاملات ثمربخشی را ترویج دهد. منعطف بودن با هنجارهای اجتماعی نشان‌دهنده حساسیت فرهنگی است که به نوبه خود می‌تواند به ایجاد اعتماد و ارتباط با افراد با پیشینه‌های فرهنگی مختلف کمک کرده و به روابط بین فرهنگی قوی‌تر در ورزش منجر شود. سازمان‌های ورزشی که از

انعطاف‌پذیری در هنجارهای اجتماعی استقبال می‌کنند، برای سازگاری با تغییرات و عدم قطعیت‌ها در محیط کسب و کار جهانی مجهزتر خواهند بود. با انعطاف‌پذیری و گشودگی نسبت به هنجارهای مختلف اجتماعی، مدیران می‌توانند حل تعارض را در ورزش تسهیل نموده و تعارضات را قبل از تشدید آنها کاهش دهد. پذیرش هنجارهای اجتماعی متنوع می‌تواند خلاقیت و نوآوری را در محیط‌های ورزشی چند فرهنگی تقویت و به دیدگاه‌ها و رویکردهای مختلف خارج از چارچوب و راه‌حل‌های منحصربه‌فرد برای مشکلات پیچیده منجر شوند. به‌روزرسانی قوانین و مقررات در ورزش و هماهنگی اساسنامه‌های سازمان‌های ورزشی با سازمان‌های بین‌المللی می‌تواند به تثبیت رویکرد منعطف نسبت به تفاوت‌های فرهنگی در ورزش کمک نموده و الزامات قانونی و هنجاری را برای ایجاد انعطاف در برابر تفاوت‌های فرهنگی فراهم نماید. ایجاد زیرساخت‌های قانونی و حقوقی با رویکرد مدیریت میان‌فرهنگی در ورزش می‌تواند به آمادگی و توانمندی ارکان ورزش در مواجهه با تفاوت‌ها در سطوح مختلف کمک نموده و افراد و سازمان‌های ورزشی را نسبت به پذیرش تفاوت‌ها متعهد نماید.

*تعامل و ارتباطات* اثربخش یکی دیگر از الزامات در مدیریت میان فرهنگی در فضای چندفرهنگی ورزش محسوب می‌شود. در راستای این بخش از یافته‌ها، مطالعات وانگ<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۲۱) نشان داد، به منظور ترویج ارتباطات بین فرهنگی در ورزش، تقویت آگاهی از ارتباطات بین فرهنگی، انتخاب محتوای ارتباطات بین فرهنگی و گسترش کانال‌های ارتباط بین فرهنگی بسیار کلیدی است (۱۸). بل<sup>۲</sup> (۲۰۱۴) نیز نشان داد که ارتباطات بین فرهنگی نه تنها به دانش شناختی و مفهومی، بلکه به دانشی نیز نیاز دارد تا درک شود که ارزش‌ها چگونه با رفتار در موقعیت‌های زندگی واقعی ارتباط دارند (۱۱). بابیت<sup>۳</sup> (۲۰۲۳) نیز معتقد است که درک بهتر تعامل با محیط‌های چندفرهنگی متنوع توسط ارکان ورزش ضرورت دارد (۱). آشنایی با زبان جهت برقراری ارتباطات مؤثرتر نیز در روابط میان فرهنگی از اهمیت بالایی برخوردار است (۲۶). درک تفاوت‌های فرهنگی می‌تواند به جلوگیری از سوءتفاهم و تفسیر نادرست کمک کند. ایجاد تعامل و ارتباطات اثربخش به افراد این امکان را می‌دهد که با در نظر گرفتن ظرایف و ترجیحات فرهنگی به طور مؤثر ارتباط برقرار کنند. تعامل و ارتباطات اثربخش با ترویج باز بودن، همدلی و درک به پرورش اعتماد کمک کرده و با ایجاد اعتماد و احترام در میان فرهنگ‌ها کار تیمی و مشارکتی در ورزش را تسهیل می‌کند. تعارض و اختلافات بخش لاینفک ورزش محسوب می‌شود؛ با این حال، هنگامی که تعامل و ارتباطات اثربخش وجود داشته باشد، تعارضات را می‌توان به راحتی از طریق گفتگوی باز، احترام به دیدگاه‌های متفاوت و درک متقابل در ورزش حل و فصل کرد. روابط مؤثر حس اتحاد و تعلق را در ورزش پرورش و منجر به همکاری و حمایت بیشتر اعضا از یکدیگر خواهد شد. داشتن روابط اثربخش و کارآمد در مدیریت بین فرهنگی، کلید ایجاد یک محیط کاری مثبت و موفق در ورزش است که در آن افراد با عقبه‌های فرهنگی متنوع می‌توانند شکوفا شوند و به اهداف متقابل دست یابند. شناخت مهارت‌های اثربخش با اقبال مختلف با زمینه‌های فرهنگی متفاوت می‌تواند به کاهش تنش‌ها و بهبود فضای فرهنگی - اخلاقی ورزش درون میدین و خارج از میدین ورزشی کمک نماید. برقراری ارتباطات بین‌المللی با نهادها و سازمان‌های ورزشی فعال در حوزه ورزش باعث می‌شود که دانش و آگاهی ارکان فعال در ورزش نسبت به تفاوت‌های فرهنگی شده و منجر به ایجاد شرایط برای پذیرش دگر فرهنگی در ورزش خواهد شد. هرچه ارتباطات بین‌المللی در ورزش بیشتر باشد، افراد و سازمان‌های ورزشی تجارب بیشتری از برخوردهای فرهنگی به دست آورده و این تجارب می‌تواند به توانمندسازی ورزش و ارکان آن در مدیریت میان‌فرهنگی در سطوح ملی و بین‌المللی کمک نماید.

با توجه به یافته‌های پژوهش، ارکان درگیر در حوزه‌های مختلف ورزش می‌توانند با استفاده از الزامات مختلف در فرایند مدیریت میان فرهنگی عملکرد مؤثرتری داشته باشند. با توجه به متفاوت بودن الگوها و سبک‌های ارتباط بین فردی در فرهنگ‌های مختلف (۵)، ارکان درگیر در ورزش باید با حساسیت نسبت به مواجهه با فرهنگ‌های مختلف در ورزش و پیرامون آن عمل نمایند. با توجه به اهمیت

1. Wang  
2. Bell  
3. Babbitt



مدیریت اطلاعات در عصر کلان داده، اطلاعات فناوری پیشرفته و دیجیتال باید هر چه سریعتر در تمام جنبه‌های مدیریت فرهنگی ورزش، به ویژه در فعالیت‌های بین فرهنگی، برای ایجاد پایگاه اطلاعاتی مورد استفاده قرار گیرد (۲۹) و این پایگاه‌ها در مدیریت میان فرهنگی در ورزش به کار گرفته شود. در کنار تقویت توانمندی مدیریت میان فرهنگی در بین مدیران، هواداران، ورزشکاران و دیگر ارکان فعال در عرصه ورزش، دولت‌ها باید طرح‌ریزی ارتباطات بین فرهنگی را به‌طور جامع برنامه‌ریزی کنند و با ابلاغ سیاست‌ها و مقررات مربوط، کار را به صورت هدفمند و گام به گام دنبال نمایند. دانشکده‌ها و دانشگاه‌ها باید در این زمینه نیروهای متخصص و حرفه‌ای را تربیت کنند (۳۰)، که با تنوع فرهنگی در ورزش آشنا بوده و همچنین بر زبان‌های خارجی برای برقراری ارتباط با دیگران و انتقال آخرین اطلاعات موفق عمل نمایند. توجه به این موارد می‌تواند به گسترش دامنه نفوذ ارتباطات بین فرهنگی و جذب بیشتر گروه‌ها و افراد کمک نماید. این اقدامات مطمئناً تأثیر مثبتی در ارتقاء مدیریت بین فرهنگی در ورزش خواهند داشت. توسعه مهارت‌های ارتباطی مؤثر با افرادی از طیف‌های فرهنگی مختلف می‌تواند به عنوان مهارت‌های اصلی برای ارکان فعال در عرصه ورزش تلقی شود. اگر ارکان فعال در عرصه ورزش ویژگی‌های کلیدی تفاوت‌های فرهنگی را درک کنند و مهارت‌های لازم برای مدیریت آن را داشته باشند، عملکرد مؤثرتری خواهند داشت (۵). از طرف دیگر نقش و پروژه‌های مرتبط با رسانه‌های نوین نقش قابل ملاحظه‌ای در پدیده مدیریت میان فرهنگی دارند (۳۱). نهادهای دولتی، دانشگاه‌ها، سازمان‌های مردم نهاد و حتی داوطلبان رویدادها باید به‌دنبال اصلی ارتباطات بین فرهنگی در ورزش تبدیل شوند و همگی باید آگاهی از ارتباطات بین فرهنگی ورزش را تقویت کرده و در انتقال مدیریت فرهنگی در ورزش تلاش کنند (۱۸).

از این رو با توجه به جهانی بودن پدیده ورزش و لزوم اشراف بر چگونگی سازگاری و هماهنگی اقشار مختلف فعال در حوزه ورزش با تفاوت‌های فرهنگی رایج در محیط ورزش، توجه خاص به یافته‌های این پژوهش در راستای سازگاری فرهنگی و تلاش در جهت کاهش تعارضات فرهنگی در ورزش می‌تواند از اهمیت قابل توجهی برخوردار باشند. در کنار نتایجی که یافته‌های این پژوهش می‌تواند برای حوزه مدیریت میان فرهنگی در ورزش به همراه داشته باشد، این پژوهش دارای محدودیت‌هایی نیز بوده است. محدود بودن جامعه مورد بررسی در این پژوهش یکی از محدودیت‌های تحقیق است؛ لذا انجام تحقیقات بیشتر جهت درک تجربیات تجارب اقشار مختلف در رویدادهای ورزشی با تنوع فرهنگی از اهمیت بالایی برخوردار است؛ همچنین انجام مطالعات موردی دقیق از سبک‌های مدیریت موفق یا مؤثر در سازمان‌های ورزشی با تنوع فرهنگی می‌تواند در درک و مدیریت تعارضات فرهنگی در ورزش مؤثر باشد. عدم استفاده از نظر ورزشکاران و مدیرانی که به صورت مستقیم با رویدادهای ورزشی در ارتباط هستند نیز یکی دیگر از محدودیت‌های این پژوهش است که می‌تواند موضوع مورد مطالعه در تحقیقات آینده باشد. با مطالعه و ترسیم تجارب مدیریت فرهنگی در ورزش و توصیف تجارب مختلف در ورزش، مدیران و ارکان ورزش می‌توانند عملکرد مؤثرتری در مواجهه با چالش‌های فرهنگی در ورزش داشته باشند. مطالعات بیشتر و دقیق‌تر در راستای ارتقاء مدیریت و ارتباطات بین فرهنگی ورزش در حوزه‌های مختلف بررسی ابعاد مختلف این پدیده در سهامداران مختلف ورزش می‌تواند منجر به کاهش تعارضات در میادین داخلی و بین‌المللی ورزشی گردد. مطالعه مدیریت میان فرهنگی و ابعاد آن در بین هواداران، ورزشکاران، مدیران و سایر ارکان فعال در ورزش می‌تواند اطلاعات دقیق‌تر و عمیق‌تری در این حوزه فراهم نماید. با توجه به نو بودن پژوهش در حوزه مدیریت میان فرهنگی در ورزش، استفاده از مطالعات عمیق با رویکرد کیفی می‌تواند منجر به ایجاد غنای مطالعاتی در این موضوع گردد.

**ملاحظات اخلاقی:** تمامی اصول اخلاقی در فرایند انجام این پژوهش مورد توجه بوده است.

**حامی مالی:** این پژوهش هیچ‌گونه کمک مالی از سازمان‌های تأمین مالی در بخش‌های عمومی، تجاری یا غیرانتفاعی دریافت نکرده است.

**مشارکت نویسندگان:** تمامی نویسندگان در مراحل مختلف پژوهش حضور فعال داشته‌اند.

**تعارض منافع:** هیچ‌گونه تعارض منافی وجود ندارد.





تشکر و قدردانی: با سپاس از مشارکت اساتید و متخصصانی که ما را در فرایند انجام هرچه بهتر این پژوهش یاری نمودند.

## منابع

1. Babbitt DG. Intercultural communication and sport coaching in high-context (Japan) and low-context cultures (United States): A narrative literature review. *International Journal of Coaching Science*. 2023 Jan; 17(1): 51-70. <https://www.dbpia.co.kr/Journal/articleDetail?nodeId=NODE11213971>
2. Weese WJ. Internationalizing Sport Management Programs: No Longer a Luxury, But a Necessity. *Sport Management Education Journal*. 2020; 14(2): 79-84. <https://doi.org/10.1123/smej.2019-0044>
3. Harris, M. (1983). *Cultural anthropology*. New York: Harper & Row.
4. Jarvie G. Sport, soft power and cultural relations. *Journal of Global Sport Management*. 2021 Jul 5:1-8. <https://doi.org/10.1080/24704067.2021.1952093>
5. Thomas DR, Dyal L. Culture, ethnicity, and sport management: A New Zealand perspective. *Sport Management Review*. 1999; 2(2):115-32.
6. Taylor, T., & Toohey, K. (1999). Sport, gender, and cultural diversity: Exploring the nexus. *Journal of Sport Management*, 13, 1–17.
7. Arasaratnam-Smith LA. Intercultural competence: An overview. *Intercultural competence in higher education*. 2017 Jul; 20: 7-18.
8. Hass J. Culture of Fairness: Sport in Foreign Policy-Opportunities and Challenges: Conference Report, Brussels 10 December 2014. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-51196-2>
9. Lovin D, Busila AV, Sava V. Culture shock, adaptation, and organizational performance in sport: A psychological perspective. *Technological Forecasting and Social Change*. 2023 May 1; 190: 122403. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122403>
10. Graf A. Screening and training inter-cultural competencies: Evaluating the impact of national culture on inter-cultural competencies. *The International Journal of Human Resource Management*. 2004 Sep 1; 15(6): 1124-48. <https://doi.org/10.1080/09585190410001677340>
11. Bell R. A semiotic and critical approach to teaching intercultural management. *European Journal of Cross-Cultural Competence and Management* 10. 2014 Jan 1; 3(1): 18-39. <https://doi.org/10.1504/EJCCM.2014.063388>
12. Horne, J. (1996). Kicking racism out of soccer in England and Scotland. *Journal of Sport and Social Issues*, 20, 45–68.
13. Rimer, E. (1996). Discrimination in major league baseball: Hiring standards for major league managers, 1975–1994. *Journal of Sport and Social Issues*, 20, 118–133.
14. Paraschak, V. (1997). Variations in race relations: Sporting events for native peoples in Canada. *Sociology of Sport Journal*, 14, 1–21.
15. Hopkins SA, Hopkins WE, Hoffman KD. Domestic inter-cultural service encounters: an integrated model. *Managing Service Quality: An International Journal*. 2005 Aug 1; 15(4): 329-43. <https://doi.org/10.1108/09604520510606817>
16. Vuckovic A. Inter-cultural communication: a foundation of communicative action. *Multicultural Education & Technology Journal*. 2008 Apr 11; 2(1): 47-59. <https://doi.org/10.1108>
17. Jugo TD. Cultural Intelligence: The Psychology of Cultural Shock in Athletes. *Science in tennis*. 2011:10. <http://stms-web.org/pdf/JMST-February2011.pdf#page=10>
18. Lukianets H, Lukianets T. Global communication competence: a framework of intercultural skills development in sport and tourism higher education. *Teoriâ ta Metodika Fizičnogo Vihovannâ*. 2020; 20(2): 77-85. <https://doi.org/10.17309/tmfv.2020.2.03>
19. Wang H, Huang Y, Yang Y, Li Y. Research on the inter-cultural communication of yanzhao traditional sports culture under the background of the winter Olympics. *Advances in Physical Education*. 2021; 11(2): 261-7. [10.4236/ape.2021.112021](https://doi.org/10.4236/ape.2021.112021)



20. Hammerschmidt J, Durst S, Kraus S, Puumalainen K. Professional football clubs and empirical evidence from the COVID-19 crisis: Time for sport entrepreneurship? *Technological Forecasting and Social Change*. 2021 Apr 1; 165: 120572. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120572>
21. Jaberri A, Manzeli Z. The Effect of Media Literacy on Self-control of Football Fans in Virtual Space with the Mediating Role of Cultural Capital. *Communication Management in Sport Media*. 2022; (Article in press). doi: 10.30473/jsm.2022.64270.1630
22. Gallois, C, Callan V. (1997). *Communication and culture: A guide for practice*. Chichester, UK: Wiley.
23. Braun V, Clarke V. Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*. 2006; 3: 77-101.
24. Boyatzis R. *Transforming Qualitative Information: Thematic analysis and code development*. Thousand Oaks: Sage Publications. 1998; 89.
25. Guba, E. G. and Y. S. Lincoln (2005). Paradigmatic Controversies, Contradictions, and Emerging Confluences. In N. k. Denzin Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of Qualitative Research*. Third Edition, Thousand Oaks, CA: Sage. P: 194.
26. Beisel A, Grainger A, Morris SP. Developing, designing, and delivering a high-impact short-term, faculty-led study abroad for sport management students: Going global. *InSport Management Education* 2022 Jan 27 (pp. 86-109). Routledge.
27. Miike Y. Intercultural communication ethics: an Asiacentric perspective. *The Journal of International Communication*. 2019 Jul 3; 25(2): 159-92. 10.1080/13216597.2019.1609542
28. Nam KA, Weaver G. Major ethical issues in the field of intercultural relations: An exploratory study. *International Journal of Intercultural Relations*. 2015 Sep 1; 48: 58-74. <https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2015.03.015>
29. Bell R. A semiotic and critical approach to teaching intercultural management. *European Journal of Cross-Cultural Competence and Management* 10. 2014 Jan 1; 3(1):18-39.
30. Huang, Y. P. (2008). From "Hard Communication Times" to "Soft Communication Times": Inquiring about Historically "Hard Communication" Phenomenon Trend. *Jilin Normal University Journal (Humanities & Social Science Edition)*, 2, 34-38.
31. Hinkson M. New media projects at Yuendumu: Inter-cultural engagement and self-determination in an era of accelerated globalization. *Continuum: Journal of Media & Cultural Studies*. 2002 Jun 1; 16(2): 201-20. <https://doi.org/10.1080/10304310220138769>

