

ارتباط استراتژی‌های مذاکره و محدودیت‌های ادراک شده در مدیران ورزشی استان اردبیل

*دکتر فرشاد تجاری^۱، علی زارعی^۲، محبوب شیخعلی زاده^۳، شهرام خاکسار^۴

تاریخ دریافت مقاله: ۸۸/۱۰/۱۸ تاریخ پذیرش مقاله: ۸۹/۲/۱۲

چکیده

هدف از مطالعه حاضر تعیین رابطه بین استراتژی‌های مذاکره و محدودیت‌های ادراک شده در مدیران ورزشی استان اردبیل است. ۵۰ مدیر ورزشی به‌طور داوطلبانه پرسشنامه‌های استراتژی‌های مذاکره، محدودیت‌های ادراک شده در حوزه ورزش و پرسشنامه مشخصات فردی را تکمیل کردند. یافته‌ها نشان داد مدیران به استراتژی همکاری توجه بیشتری داشتند و بیشترین محدودیت ادراک شده توسط مدیران ورزشی در بُعد امکانات و تجهیزات است. یافته‌های رگرسیون خطی تک متغیره و چند متغیره نیز نشان داد محدودیت‌های ادراک شده مدیران به‌طور تقریبی، ۴۲/۵ درصد از تغییرات استراتژی رقابت، ۳۸/۸ درصد از تغییرات استراتژی همکاری و ۳۱/۸ درصد از تغییرات استراتژی تبعیت در مذاکره را تبیین کرده است. نتیجه کلی نشان داد از محدودیت‌های ادراک شده در حوزه مدیریت، تأسیسات و تجهیزات، پیش‌بینی‌کننده‌های مهم استراتژی مذاکره مدیران است و در حالت کلی، مدیران برای حل مسائل، تمایل دارند از استراتژی همکاری استفاده کنند.

کلیدواژه‌های فارسی: مدیران ورزشی، استراتژی‌های مذاکره، محدودیت‌های ادراک شده.

۱. دانشیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکز
۲. استادیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکز
۳. مربی دانشگاه آزاد اسلامی واحد اهر
۴. دبیر آموزش و پرورش ناحیه ۲ اردبیل

مقدمه

مذاکره در همه سطوح و انواع مختلف سازمان‌ها انجام می‌شود. در این فرآیند افراد و گروه‌ها درصدد حل مسائل و مشکلات سازمانی هستند و تلاش می‌کنند تا منابع و منافع را برای سازمان خود فراهم آورند. محققان تخمین زده‌اند بیش از ۲۰ درصد زمان مدیران صرف مذاکره می‌شود (۱)؛ بنابراین مهارت مذاکره مؤثر یکی از مهارت‌های مدیریتی است که در دستاوردهای تعامل با سایر افراد و سازمان‌ها نقش کلیدی دارد (۲). اهمیت مذاکرات، با گرایش سازمان‌ها به سمت نظام‌مند شدن و تشکیل گروه‌های کاری و نیز تغییرات چشمگیر در ماهیت روابط بین افراد و سازمان‌ها، رو به افزایش است. مذاکره فرآیند کار کردن با دیگران برای دستیابی به نتایج مفید و مهارتی است که نیاز به زمان و آموزش دارد و به صورت ذاتی در انسان وجود ندارد (۳). در تعریف دیگری گفته شده است: مذاکره فراگردی است که دو یا چند نفر یا گروه که هدف‌های مشترک یا متضادی دارند، نظرات و طرح‌های خود را بیان می‌کنند و شرایط خاص را مورد بحث قرار می‌دهند تا احتمالاً به توافق گروهی یا شخصی دست یابند (۴، ۵).

استراتژی رقابت با عنوان چانه زنی توزیعی یا برد-باخت و همکاری با عنوان مذاکره منسجم یا برد-برد مطرح است. سازش مثل رقابت نوعی استراتژی برد-باخت است، با این حال شکلی متفاوت دارد. نتایج سازش نامتوازن، در دو جهت مختلف سیر می‌کند: «من می‌بازم تا تو ببری» در مقابل «تو بباز تا من ببرم». همان‌گونه که در شکل ۱ نشان داده شده، استراتژی سازش زمانی مناسب است که نتیجه رابطه برای مذاکره‌کننده، مهم‌تر از نتیجه اصلی باشد؛ به عبارت دیگر مذاکره‌کننده یا به طرف مقابل اجازه بردن می‌دهد تا او را خوشحال نگاه دارد یا بر تحقق اهدافی که موضوعات اصلی را در بر دارند تأکید زیادی نمی‌کند تا مبادا رابطه خود را با طرف مقابل به خطر اندازد. از این استراتژی اغلب زمانی استفاده می‌شود که هدف اولیه مبادله، ساخت و تقویت رابطه است و مذاکره‌کننده تصمیم دارد نتیجه اصلی مذاکره را قربانی کند. اگر مذاکره‌کننده بخواهد رابطه‌اش با طرف مقابل از یک اتفاق و مذاکره منحصر به فرد فراتر رود، اتخاذ استراتژی سازش ضروری است. عقیده «من ببازم و تو ببری»، در طول زمانی که چندین مذاکره بر اساس رابطه برد-باخت شکل می‌گیرد، سبب ایجاد «تعادل نهایی» در نتایج بلندمدت هر دو طرف خواهد شد (۲).

نتیجه استقلال مهم است؟

		بله	خیر
نتیجه رابطه مهم است؟	بله	همکاری	سازش
	خیر	رقابت	اجتناب

شکل ۱. انتخاب یک سویه استراتژی از سوی مذاکره‌کننده

یافته‌های پرویت و کارنوال^۱ (۲۰۰۳) نشان داد که انتخاب استراتژی‌های مذاکره به مدنظر قرار دادن نتایج خود و نتایج دیگران وابسته است. در زمانی که فرد در پی حداکثر نمودن نتایج خود با نتایج دیگران است (حالت برنده- برنده)، از استراتژی همکاری استفاده می‌کند (۶) و زمانی که اهمیت مسئله یا موضوع بیشتر باشد، استراتژی همکاری و حل مسئله مناسب‌ترین شیوه مذاکره است (۷). نورسکرفت و همکاران^۲ (۱۹۹۴) و چودهاری^۳ (۱۹۹۰) دریافتند اهداف مذاکره‌کننده تأثیر مثبتی در عملکرد مذاکرات دارد (۴، ۵). هدف‌گذاری مذاکرات در ارتقای عملکرد آنها نقش مهمی ایفا می‌کند (۸-۱۰). مذاکره‌کنندگانی که اهداف مطلوبی دارند، مزایای بیشتری را نسبت به مذاکره‌کنندگان بی‌هدف یا دارای اهداف نامطلوب کسب می‌کنند (۱۱). همچنین متغیرهای واسطه‌ای مانند میزان پذیرش هدف توسط مذاکره‌کننده (۱۲)، خود اثربخشی مذاکره‌کننده (۱۳)، تعهد مذاکره‌کننده نسبت به هدف مذاکره (۱۰) بازخورد در طول مذاکره (۱۴)، اختصاصی بودن هدف (۴، ۱۵) و انگیزه‌های اجتماعی مذاکره‌کننده (۱۶) از جمله عواملی هستند که رابطه بین هدف‌گذاری و عملکرد مذاکره را تحت تأثیر قرار می‌دهند. از سوی دیگر، افراد برای مشخص کردن اهداف خود باید هدف را قبول داشته و در مورد آن توافق داشته باشند تا انگیزه پیگیری آن را در مذاکرات داشته باشند (۱۳، ۱۷). حتی تفاوت در جهت‌گیری انگیزشی مذاکره‌کنندگان نیز از پیش‌بینی‌کننده‌های مهم در عملکرد مذاکره شناخته شده است (۱۸). به بیان دیگر، مذاکره‌کننده، به ویژه در جایگاه تصمیم‌گیری، زمانی اقدام به مذاکره و پیگیری مسئله می‌کند که اهمیت و ضرورت مسئله را درک کرده باشد. از این رو، موضوع محدودیت‌های ادراک شده در حوزه ورزش از سوی مربیان رشته‌های ورزشی مختلف و مدیران، در جهت‌گیری اهداف آنان برای مذاکرات اهمیت می‌یابد (۱۹)؛ بنابراین امکان دارد تفاوت‌های ادراکی افراد از وضعیت‌های یکسان، در تعیین اهداف آنان تأثیر داشته

1. Pruitt & Carnevale

2. Northcraft. et al.

3. Chowdhury

باشد و در نهایت عملکرد مذاکرات را تحت تأثیر قرار دهد. یافته‌ها نشان دادند ایجاد فضای رقابتی و اتخاذ استراتژی رقابت باعث کارکرد نامناسب مذاکرات می‌شود (۲۰، ۲۱) و محیط‌های کاری رقابتی در برابر محیط‌های مشارکتی اثربخشی کمتری در تقویت عملکرد دارند (۲۱). با توجه به نتایج تحقیقات، هدف‌گذاری و تعیین استراتژی مناسب توسط مذاکره‌کنندگان، دو عامل اصلی در تعیین عملکرد مذاکرات می‌باشند و افراد دارای اهداف ویژه که درک بالایی از شرایط موجود (محدودیت‌ها و فرصت‌ها) دارند، برای دستیابی به عملکرد مطلوب در مذاکرات، از استراتژی‌هایی استفاده می‌کنند که بیشترین تأثیر را در عملکرد مذاکره داشته باشد؛ بنابراین هدف از مطالعه حاضر آزمون فرضیه وجود ارتباط بین ادراکات مذاکره‌کنندگان و استراتژی‌های مذاکره و نیز پیش‌بینی قوت استراتژی‌های مذاکره در مدیران سازمان‌های ورزشی استان اردبیل است. اهمیت تحقیق حاضر در بررسی امکان تعمیم نتایج به دست آمده به مدیران ورزشی سایر استان‌ها و نیز نتایج سازمان‌های غیرورزشی به مدیران ورزشی است.

روش‌شناسی

روش تحقیق به لحاظ هدف جمع‌آوری داده‌ها کاربردی، به لحاظ زمان جمع‌آوری داده‌ها، حال نگر و به لحاظ نحوه جمع‌آوری داده‌ها، توصیفی و همبستگی است و برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از معادلات برآوردی (رگرسیون) استفاده شده است.

نمونه آماری برابر با جامعه آماری است و شامل مدیران ورزشی استان اردبیل متشکل از ۵۰ مدیر ورزشی (۳۴ نفر مرد، ۱۶ نفر زن) است.

برای تعیین ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مدیران ورزشی از پرسشنامه مشخصات فردی شامل متغیرهای جنسیت، سن، مدرک تحصیلی، رشته تحصیلی، سوابق اجرایی و مدیریتی، سوابق ورزشی و مربی‌گری و سابقه قهرمانی استفاده شد. از پرسشنامه ۲۴ سؤالی استراتژی‌های مذاکره برای شناسایی استراتژی مذاکره افراد استفاده شد که شامل استراتژی‌های رقابتی، همکاری و تبعیت است و شرکت‌کنندگان در مقیاس ۵ گزینه‌ای لیکرت به سوالات پاسخ دادند. اعتبار صوری پرسشنامه از طریق نظرخواهی از صاحب‌نظران و پایایی آن نیز، با استفاده از آزمون آلفای کرونباخ در مطالعه‌ای مقدماتی برابر با ۰/۸۱ محاسبه شد.

از پرسشنامه محدودیت‌های ادراک شده ۳۲ سؤالی حوزه ورزش برای تعیین محدودیت‌هایی استفاده شد که مدیران حوزه ورزش در بخش‌های مربوط به ورزشکار، مربی، مدیریت، تأسیسات ورزشی، امکانات و زمینه اجتماعی ادراک می‌کنند. پرسشنامه محقق ساخته در مورد ورزشکاران، مربیان استان، مدیران ورزشی، تأسیسات ورزشی، امکانات و زمینه اجتماعی برای

گسترش ورزش است. شرکت‌کنندگان در مقیاس ۵ گزینه‌ای لیکرت به سؤالات پاسخ دادند. اعتبار صوری پرسشنامه استراتژی از طریق نظرخواهی از صاحب‌نظران و پایایی آن نیز، با استفاده از آزمون آلفای کرونباخ، در مطالعه‌ای مقدماتی برابر با ۰/۷۹ محاسبه شد. در این پژوهش از آماره‌های توصیفی میانگین، انحراف استاندارد، فراوانی، درصد فراوانی استفاده شد طبیعی بودن توزیع داده‌ها، با استفاده از آزمون کلموگراف-اسمیرنوف K-S بررسی شد و همچنین برای تجانس واریانس داده‌ها از آزمون لوین استفاده شد. برای پیش بینی استراتژی‌های مذاکره مدیران ورزشی مدل‌های رگرسیون خطی تک متغیره و چند متغیره، در سطح $P < 0/05$ انجام شد.

یافته‌ها

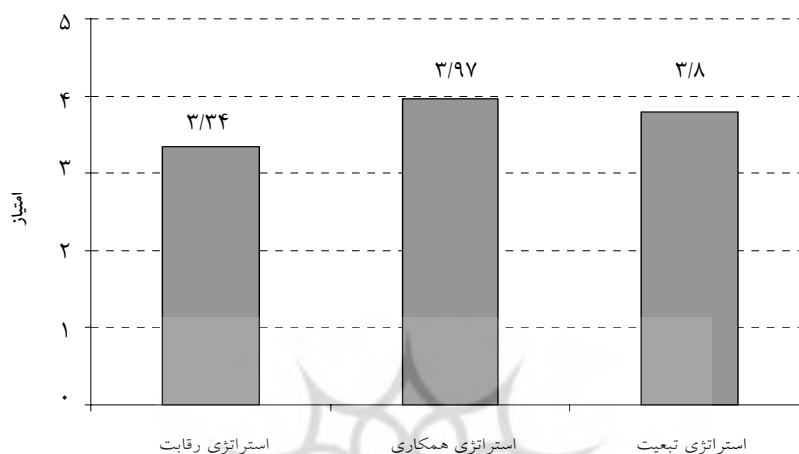
توصیف ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نشان داد ۵۴ درصد مدیران مدرک کارشناسی دارند که بیشترین فراوانی را در میان مدارک تحصیلی دارد. ۵۶ درصد مدیران در رشته‌های غیر تربیت بدنی تحصیل کرده‌اند. ۵۶ درصد آنان سابقه قهرمانی در سطح استانی دارند، اما هیچ‌کدام در رده آسیایی و بالاتر مقامی نداشتند (جدول ۱).

جدول ۱. توصیف ویژگی‌های دموگرافیک مدیران

بدون قهرمانی	سابقه قهرمانی				رشته تحصیلی		مدرک تحصیلی			جنسیت		فراوانی
	استانی	کشوری	بین المللی	المپیک، جهانی و آسیایی	سایر رشته‌ها	تربیت بدنی	کارشناسی ارشد و بالاتر	کارشناسی	فوق دیپلم	دیپلم	زن	
۴	۲۸	۱۰	۸	۰	۲۸	۲۲	۲	۲۷	۱۸	۳	۱۶	۳۴
۸	۵۶	۲۰	۱۶	۰	۵۶	۴۴	۴	۵۴	۳۶	۶	۳۲	۶۸

یافته‌ها نشان داد بیشترمدیران ورزشی از استراتژی مذاکره همکاری استفاده می‌کنند (میانگین و انحراف استاندارد برابر ۳/۹۷ و ۰/۴۶) و استراتژی‌های تبعیت و رقابت در مراتب بعدی قرار دارند. بیشترین محدودیت ادراک شده در حوزه ورزش از سوی مدیران، در بُعد تاسیسات ورزشی (میانگین برابر ۳/۷) است و سایر محدودیت‌های ادراک شده در این حوزه به ترتیب

شامل: امکانات (میانگین ۳/۶۲)، مربی (میانگین ۳/۰۹)، مدیریت (میانگین ۲/۸۸)، زمینه اجتماعی (میانگین ۲/۷۶) و ورزشکار (میانگین ۲/۲۸) است (شکل ۱و۲).



شکل ۱. استراتژی‌های مذاکره مدیران ورزشی



شکل ۲. محدودیت‌های ادراک شده حوزه ورزش توسط مدیران ورزشی

ماتریس همبستگی

یافته‌ها نشان داد بین متغیرهای پیش‌بین و ملاک، همبستگی‌های معنی‌داری وجود دارد. استراتژی رقابتی با محدودیت‌های ادراک شده در حوزه امکان (t=۰/۲۹, P < ۰/۰۳۹) و زمینه

اجتماعی ($r=0/44, P < 0/001$) همبستگی معنی داری دارند. همچنین استراتژی همکاری با محدودیت‌های ادراک شده در زمینه مدیریت ($r=0/287, P < 0/044$)، اماکن ($r=0/0001, P < 0/0001$)، تجهیزات ($r=0/52, P < 0/0001$) و محدودیت ادراک شده کلی ($r=0/58, P < 0/0001$) و محدودیت ادراک شده کلی ($r=0/36, P < 0/0001$) همبستگی معنی داری دارند. در نهایت، استراتژی تبعیت با محدودیت‌های ادراک شده در حوزه اماکن ($r=0/316, P < 0/026$) و تجهیزات ($r=0/43, P < 0/002$) همبستگی معنی داری دارد. با توجه به همبستگی‌های به دست آمده می‌توان انتظار داشت برخی از مؤلفه‌های محدودیت ادراک شده توان پیش‌بینی استراتژی‌های مذاکره را داشته باشند (جدول ۲).

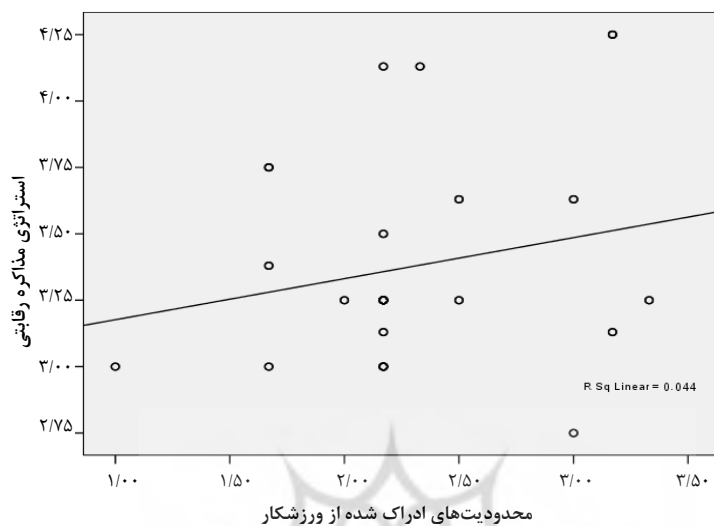
جدول ۲. همبستگی بین متغیرهای تحقیق در بین مدیران

متغیرها	X_1	X_2	X_3	X_4	X_5	X_6	محدودیت کلی	استراتژی رقابتی	استراتژی همکاری	استراتژی تبعیت
ورزشکار (X_1)	۱									
مربی (X_2)	۰/۵۱	۱								
مدیریت (X_3)	۰/۴۲	۰/۶۴	۱							
اماکن (X_4)	-۰/۱۱	۰/۵	۰/۶۲	۱						
تجهیزات (X_5)	۰/۰۶	۰/۵۵	۰/۶۱	۰/۸۲	۱					
زمینه اجتماعی (X_6)	۰/۴۸	۰/۴۶	۰/۴۶	-۰/۰۹۹	۰/۱۲۴	۱				
محدودیت کلی	۰/۵۱	۰/۸۵	۰/۸۸	۰/۷۴	۰/۸	۰/۴۹	۱			
استراتژی رقابتی	۰/۲۱	۰/۰۶	۰/۲۰۶	-۰/۲۹*	-۰/۰۱۴	۰/۴۴	۰/۰۹	۱		
استراتژی همکاری	-۰/۱۲۱	۰/۱۶۵	۰/۲۸۷*	۰/۵۲	۰/۵۸	-۰/۱۱۴	۰/۳۶	-۰/۱۴۶	۱	
استراتژی تبعیت	-۰/۱۵۹	۰/۰۳۷	۰/۲۶۷	۰/۳۱۶*	۰/۴۳	-۰/۱۰۸	۰/۲۲۴	۰/۰۷	۰/۶۳	۱

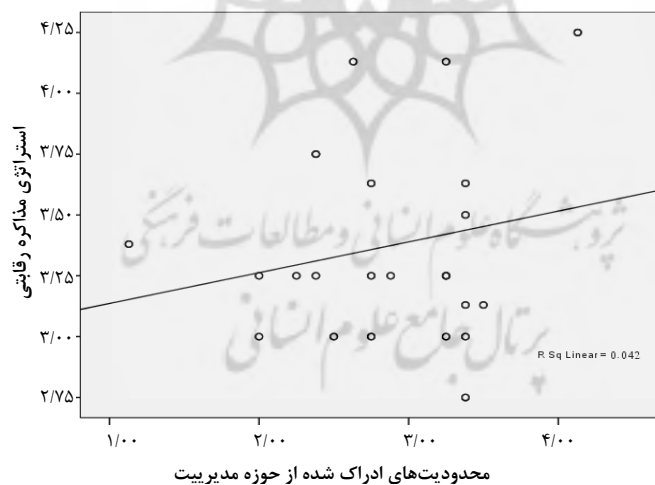
* در سطح $P < 0/05$ معنی دار است.

تخمین مدل پیش‌بینی مناسب (برازش مدل)

باتوجه به پراکنش استراتژی مذاکره رقابتی بر اساس محدودیت‌های ادراک شده مدیران از حوزه ورزشکار و مدیریت و خط رگرسیون رسم شده با شیب مثبت، همبستگی مثبتی بین محدودیت‌های ادراک شده از حوزه ورزشکار و مدیریت با استراتژی مذاکره رقابتی وجود دارد؛ بنابراین پراکنش داده‌ها برازش بیشتری با مدل خطی دارد و در نتیجه از مدل رگرسیون خطی برای پیش‌بینی استفاده شده است (شکل ۳، ۴).



شکل ۳. پراکنش استراتژی رقابتی براساس محدودیت‌های ادراک شده مدیران از حوزه ورزشکاران



شکل ۴. پراکنش استراتژی مذاکره رقابتی براساس محدودیت‌های ادراک شده مدیران از حوزه مدیریت

نتایج آزمون رگرسیون خطی چندگانه به روش همزمان نشان داد محدودیت‌های ادراک شده مدیران به طور تقریبی ۴۲/۵ درصد از تغییرات استراتژی مذاکره رقابت را تبیین کرده است. همچنین آزمون معنی‌داری برای ضرایب رگرسیون نشان داد که تنها محدودیت‌های ادراک شده در حوزه مدیریت ورزش ($\beta_3 = 0/567, P_3 < 0/01$)، اماکن ($\beta_4 = -1/004, P_4 < 0/001$) و تجهیزات ($\beta_5 = 0/501, P_5 < 0/026$) معنی‌دار می‌باشند. در واقع، نتایج تحلیل رگرسیون چندمتغیره نشان می‌دهند مدیرانی که محدودیت ادراک شده آنها در بخش مدیریت، اماکن و تجهیزات قرار دارد، از استراتژی رقابتی برای مذاکره استفاده می‌کنند. در مجموع، با توجه به نتایج به‌دست آمده، محدودیت‌های ادراک شده مدیران در حوزه‌های مختلف ورزش، استراتژی مذاکره رقابت آنان پیش‌بینی می‌کند که معادله کلی برآورد آن به صورت زیر است (جدول ۵).

$$MS_{\text{رقابتی}} = 0/567 (X_3) - 1/004 (X_4) + 0/501 (X_5) + 0/21$$

X_3 : مدیریت، X_4 : اماکن و X_5 : تجهیزات

جدول ۵. نتایج رگرسیون خطی چندگانه برای پیش‌بینی استراتژی رقابت مدیران براساس محدودیت‌های ادراک شده

شاخص پیش‌بین	R	ΔR^2	Ad. R ²	آزمون معنی‌داری مدل رگرسیون			B	β	آزمون معنی‌داری ضرایب	
				sig	ΔF	df			sig	t
ورزشکار (X_1)							-0/52	-0/071	-0/45	0/65
مربی (X_2)							-0/50	-0/082	-0/44	0/66
مدیریت (X_3)							0/348	0/567	2/26	0/01*
اماکن (X_4)	0/651	0/425	0/343	0/001	5/271	49	-0/500	-1/004	-3/75	0/001
تجهیزات (X_5)							0/262	0/501	2/3	0/026*
زمینه اجتماعی (X_6)							-0/071	-0/092	0/524	0/603

* در سطح $P < 0/05$ معنی‌دار است.

اندازه اثر به‌دست آمده برای مدل رگرسیون چندگانه نشان داد محدودیت‌های ادراک شده مدیران به‌طور تقریبی ۳۸/۸ درصد از تغییرات استراتژی مذاکره همکاری را تبیین کرده است. همچنین آزمون معنی‌داری برای ضرایب رگرسیون نشان داد که تنها محدودیت‌های ادراک شده در حوزه تجهیزات ($\beta_5 = 0/589, P_5 < 0/012$) معنی‌دار می‌باشند. در واقع، نتایج تحلیل رگرسیون چندمتغیره نشان می‌دهند مدیران، با محدودیت ادراک شده در بخش تجهیزات از استراتژی همکاری برای مذاکره استفاده می‌کنند. محدودیت‌های ادراک شده مدیران در

حوزه‌های مختلف ورزش، استراتژی مذاکره همکاری آنان را پیش‌بینی می‌کند که معادله کلی برآورد آن به صورت زیر می‌باشد:

$$MS_{\text{همکاری}} = 0/589 (x_5) + 0/975$$

x_5 : تجهیزات

همچنین اندازه اثر به دست آمده برای مدل رگرسیون چندگانه نشان داد که محدودیت‌های ادراک شده مدیران به طور تقریبی ۳۱/۸ درصد از تغییرات استراتژی مذاکره تبعیت را تبیین می‌کند. همچنین آزمون معنی‌داری برای ضرایب رگرسیون نشان داد که تنها محدودیت‌های ادراک شده در حوزه مدیریت ($P_3 < 0/048$, $\beta_3 = 0/465$) و تجهیزات ($P_5 < 0/007$) معنی‌دار می‌باشند. در واقع، نتایج تحلیل رگرسیون چندمتغیره نشان می‌دهند که مدیران با محدودیت ادراک شده در بخش مدیریت ورزش و تجهیزات از استراتژی تبعیت برای مذاکره استفاده می‌کنند. در کل، با توجه به نتایج به دست آمده محدودیت‌های ادراک شده مدیران در حوزه‌های مختلف ورزش، استراتژی مذاکره تبعیت آنان را پیش‌بینی می‌کند که معادله کلی برآورد آن به صورت زیر می‌باشد:

$$MS_{\text{تبعیت}} = 0/465 (x_3) + 0/589 (x_5) + 0/649$$

x_3 : مدیریت و x_5 : تجهیزات

بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌ها نشان دادند مدیران ورزشی استان اردبیل به استراتژی مذاکره همکاری دارند و استراتژی‌های مذاکره تبعیت و رقابت در اولویت‌های بعدی قرار دارند. تحقیقات نشان داده است استراتژی‌های همکاری در اغلب مذاکرات بیشترین نتایج را برای طرفین در پی دارد (۱۶). شاید این آگاهی در بین مدیران از دانش مذاکره یا تجربه شخصی حاصل شده است. یافته‌های این بخش با نتایج تحقیقات پرویت و کارنوال (۲۰۰۳) و جانسون و همکارانش (۱۹۸۱) هم‌خوانی دارد.

همچنین یافته‌ها نشان داد مدیران ورزشی بیشترین محدودیت را به ترتیب در حوزه‌های اماکن ورزشی، امکانات و تجهیزات، مربی، مدیریت، زمینه اجتماعی و ورزشکار گزارش کرده‌اند. با توجه به اینکه بیشترین محدودیت در حوزه سخت افزاری یعنی اماکن و تاسیسات است؛ بنابراین مدیران باید بیشتر به کمبود اماکن، کیفیت و توزیع اماکن توجه کنند و برنامه‌های جامع و مدونی برای ساخت اماکن ورزشی داشته باشند. در مورد محدودیت مربی نیز باید برنامه‌های دراز مدتی برای تعلیم و پرورش مربیان خوب و توانمند داشته باشند. همچنین

مدیران کمترین محدودیت را در حوزه ورزشکاران و منابع انسانی گزارش کرده‌اند که نشان‌دهنده توان بالقوه و استعداد بالای ورزشکاران است؛ بنابراین مدیران باید برنامه‌هایی برای استعدادیابی ورزشی و استفاده از این توان بالقوه داشته باشند و تلاش کنند تا با رفع مشکلات در بخش اماکن و تجهیزات ورزشی و تقویت منابع انسانی، حمایت از ورزشکاران و قهرمانان و فعال سازی تمام رشته‌های ورزشی، ورزش کشور را تقویت نموده و به جایگاه شایسته خود نزدیک کنند.

یافته‌ها نشان داد بین متغیرهای پیش‌بین و متغیر ملاک، در برخی مؤلفه‌ها رابطه معنی‌دار وجود دارد. براساس برازش پراکنش داده‌های تحقیق مشخص شد که ارتباط بین محدودیت‌های ادراک شده و استراتژی‌های مذاکره از نوع خطی است. همچنین استراتژی رقابتی مدیران با محدودیت‌های ادراک شده در بخش اماکن و زمینه اجتماعی، استراتژی همکاری مدیران با محدودیت‌های ادراک شده در بخش مدیریت، اماکن، تجهیزات و محدودیت کلی ادراک شده و استراتژی تبعیت مدیران نیز با محدودیت‌های ادراک شده در حوزه اماکن و تجهیزات در ارتباط بودند. مدیران برای رفع محدودیت اماکن و تأسیسات ورزشی از هر سه نوع استراتژی، بسته به شرایط و زمان موجود بهره می‌برند. مدیران برخی مواقع با چانه‌زنی یا تعقیب مستمر همراه با تمرکز و انگیزه بیشتر در پی حل مسئله بوده‌اند و در موقعیت دیگر، با انتخاب مذاکره منسجم یا همکاری سعی می‌کنند که با هماهنگ‌سازی و یکپارچه کردن اهداف خود با اهداف دیگران، به حداکثر نتیجه مشترک دست یابند (حالت برنده - برنده) (۲۲) و در نهایت در برخی شرایط نیز، با استفاده از مذاکره سازشی و قربانی کردن برخی اهداف یا به عبارتی با دادن برخی امتیازات، در درازمدت به هدف‌های خود دست یابند. مدیران برای حل محدودیت کلی، فقط از استراتژی همکاری بهره می‌جویند. با توجه به اینکه در استراتژی همکاری یا همگرایی، هر دو طرف فعالانه به دنبال روش‌هایی مشترک برای رسیدن به حداکثر نتایج مورد انتظار می‌باشند؛ بنابراین اتخاذ این نوع استراتژی در مورد محدودیت‌های کلی می‌تواند بهترین استراتژی مذاکره باشد و نتایج بهتری در پی داشته باشد. با توجه به اینکه محدودیت‌های کلی حوزه ورزش مسئله مهمی است؛ بنابراین استراتژی همکاری بهترین شیوه رفع این محدودیت‌هاست. نتایج این قسمت با نتایج تحقیقات پرویت و کارنوال (۲۰۰۳)، پرویت (۱۹۸۳) و جانسون و همکاران (۱۹۸۱) هم‌خوانی دارد. همچنین یافته‌ها نشان داد تنها مدیرانی که سابقه مدیریتی و اجرایی زیادی دارند، برای حل مشکلات و محدودیت‌های ادراک شده در ورزش، استراتژی‌های خاص مذاکره بهره می‌برند و به نظر می‌رسد داشتن

مهارت‌های مذاکره (چه حاصل از تجربه شخصی و چه به صورت آکادمیک) در جهت‌گیری استراتژی مذاکره نقش عمده‌ای داشته باشد.

هدف نهایی تحقیق حاضر، پیش‌بینی استراتژی‌های مذاکره مدیران، براساس محدودیت‌های ادراک شده در حوزه ورزش بود. براساس برآزش پراکنش داده‌های تحقیق مشخص شد ارتباط بین محدودیت‌های ادراک شده و استراتژی‌های مذاکره از نوع خطی است. نتایج رگرسیون چند متغیره نشان می‌دهد مدیران با محدودیت ادراک شده در بخش مدیریت، تأسیسات و تجهیزات از استراتژی رقابتی برای مذاکره استفاده می‌کنند. همچنین مدیران با محدودیت ادراک شده در بخش تجهیزات از استراتژی همکاری برای مذاکره استفاده می‌کنند. در پیش‌بینی استراتژی تبعیت نیز مشخص شد مدیران با محدودیت ادراک شده در بخش مدیریت ورزش و تجهیزات از استراتژی تبعیت برای مذاکره استفاده می‌کنند. همچنین مدیران در مواجهه با محدودیت‌های کلی، مایل به استفاده از استراتژی‌های همکاری هستند.

به‌طور کلی، یافته‌ها نشان می‌دهند محدودیت‌های ادراک شده در حوزه‌های مدیریت، تأسیسات و تجهیزات پیش‌بینی کننده‌های مهم استراتژی مذاکره مدیران است و در حالت کلی مدیران برای حل مسائل تمایل دارند از استراتژی همکاری را به کار گیرند. پیشنهاد می‌شود مدیران در مذاکرات خود درخصوص مدیریت، تأسیسات و تجهیزات، پیش‌فرض‌ها و برنامه‌های از پیش تعریف شده‌ای داشته باشند. یافته‌های گیلز و همکاران (۲۰۰۰)، زتیک و استالمچر (۲۰۰۲) و لویکی و همکاران (۲۰۰۳) نیز نشان داده‌اند مذاکره‌کنندگانی که برای مذاکرات خود برنامه‌ریزی می‌کنند و هدف خاصی دارند، در مقایسه با افراد بدون برنامه و هدف، عملکرد بهتری دارند (۱۶، ۱۱، ۲).

محدود بودن تعداد مدیران و اجرای پژوهش در یک استان، فراوانی کم مدرک تحصیلی بالاتر از کارشناسی و غیر مرتبط بودن رشته تحصیلی از محدودیت‌های این پژوهش بودند. به علاوه، مهم‌ترین محدودیت پژوهش این بود که آیا تنها محدودیت‌های ادراک شده بر سبک مذاکره تأثیر می‌گذارند یا شخصیت مذاکره‌کنندگان نیز می‌تواند مؤثر باشد؟ پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های بعدی، با توجه به این نکات، بر توان تعمیم‌پذیری یافته‌ها افزوده شود.

منابع:

1. Stuhlmacher, A.F., Walters, A.E. (1999). Gender differences in negotiation outcome: a meta-analysis. *Personnel Psychology*, 653-677.

۲. لویکی، ری، جی، بارن، براس، ساندرس، دیوید، ام، مینتون، جان، (۱۳۸۵). «اصول و فنون مذاکره». ترجمه محمد جواد نائیجی و محمد رضا حسومیان. تهران: اختران.
3. Walters, M. (2007). The Art of Negotiation. <http://www.isnare.com/?Aid=157063&ca=Marketing>.
 4. Northcraft, G.B., Neale, M.A., Early, P.C. (1994). Joint effects of assigned goals and training on negotiator performance. *Human Performance*, 7: 257–272.
 5. Chowdhury, J. (1990). The impact of externally set goals on motivation and performance in the sales force. *Dissertation Abstracts International*, 53 (04): 1220A (UMI No. 9219266).
 6. Santen, W.V., Jonker, C., Wijngaards, N. (2009). Crisis Decision Making Through a Shared Integrative Negotiation Mental Model. *Proceedings of the 6th International ISCRAM Conference – Gothenburg, Sweden*.
 7. Pruitt, D.G., Carnevale, J.D., Ben-Yoav, O., Nochajski, T. H., Van Slyck, M. R. (1983). Aspiration levels in bargaining and economic decision making. In R. Tietz (Ed.). New York: Springer-Verlag.
 8. Mento, A.J., Steel, R.P., Karren, R.J. (1987). A meta-analytic study of the effects of goal setting on task performance: 1966–1984. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 39: 52–83.
 9. Tubbs, M.E. (1986). Goal setting: A meta-analytic examination of the empirical evidence. *Journal of Applied Psychology*, 71: 474–483.
 10. Locke, E.A., Shaw, K.N., Saari, L.M., Latham, G.P. (1981). Goal setting and task performance: 1969–1980. *Psychological Bulletin*, 90: 125–152.
 11. Zetik, D.C., Stuhlmacher, A.F. (2002). Goal Setting and Negotiation Performance: A Meta-Analysis. *Group Processes & Intergroup Relations*, 5 (1): 35–52.
 12. Erez, M., Zidon, I. (1984). Effect of goal acceptance on the relationship of goal difficulty to performance. *Journal of Applied Psychology*, 69: 69–78.
 13. Gist, M.E., Stevens, C.K., Bavetta, A.G. (1991). Effects of self-efficacy and post-training intervention on the acquisition and maintenance of complex interpersonal skills. *Personnel Psychology*, 44: 837–861.
 14. Early, P.C., Northcraft, G.B., Lee, C., Lituchy, T.R. (1990). Impact of process and outcome feedback on the relation of goal setting to task performance. *Academy of Management Journal*, 33: 87–105.
 15. Huber, V.L., Neale, M.A. (1987). Effects of self and competitor goals on performance in an interdependent bargaining task. *Journal of Applied Psychology*, 72: 197–203.

16. Giebels, E., Dedreu, C.W., Vliert, E.V.D. (2000). Interdependence in negotiation: effects of exit options and social motive on distributive and integrative negotiation. *European Journal of Social Psychology*, 30: 255-272.
17. Locke, E.A., Latham, G.P., Erez, M. (1988). The determinants of goal commitment. *Academy of Management Review*, 13: 23-39.
18. Schei, V., Rognes, J.K. (2005). Small group negotiation when members differ in motivational orientation. *Sage Publications*, 36(3): 289-320.
19. Elkins, D.J. (2004). Levels of perceived constraint: A comparative analysis of negotiation strategies in campus recreational sports. Unpublished doctoral dissertation, Indiana University.
20. Campbell, D.J., Furrer, D.M. (1995). Goal setting and competition as determinants of task performance. *Journal of Organizational Behavior*, 16: 377-389.
21. Johnson, D.W., Maruyama, G., Johnson, R., Nelson, D., Skon, D. (1981). Effects of cooperative, competitive, and individualistic goal structures on achievement: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 89: 47-62.
22. Katz, L., (2005). Cooperative vs. Competitive Negotiators. www.leadershipcrossroads.com.

