



Research Article

**Micro-Management Syndrome (MMS); The Hidden Plague
Management in Sports Organizations**

Hamidreza Mirsafian¹, Amir Hossein Labbaf^{2*}

1. Department of Sport Management, Faculty of Sports Sciences, University of Isfahan, Isfahan, Iran

2. Department of Sport Management, Faculty of Sports Sciences, University of Isfahan, Isfahan, Iran

Received: 23/04/2025, Accepted: 30/08/2025, OnlinePublished: 17/09/2025

* Corresponding Author: Hamidreza Mirsafian, E-mail: H.mirsafian@spr.ui.ac.ir

How to Cite: Mirsafian, H; Labbaf, A. (2025). Micro-Management Syndrome (MMS); The Hidden Plague Management in Sports Organizations. *sport management studies*, 17(92), 81-96. In Persian. Doi: [10.22089/smrj.2025.17982.4154](https://doi.org/10.22089/smrj.2025.17982.4154)

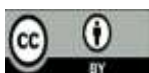
Extended Abstract

Background and Purpose

Chronic low back pain (CLBP) is one of the leading causes of disability worldwide and affects more than half a billion people, imposing substantial physical, social, and economic burdens. It disrupts normal movement patterns of the spine and adjacent joints and leads to functional limitations that can compromise daily activities and work productivity. In individuals with CLBP, compensatory and faulty movement strategies often emerge as they attempt to complete tasks despite pain, which may perpetuate symptoms and dysfunction. In recent years, non-invasive and non-pharmacological approaches for managing non-specific CLBP have received increasing attention, with expert recommendations emphasizing exercise therapy and manual therapy as primary treatments. Within this context, Dynamic Neuromuscular Stabilization (DNS)—a concept based on developmental kinesiology and core stabilization—has been proposed as a targeted movement-control approach to restore optimal motor patterns and spinal stability. The present study aimed to investigate the effects and durability of an eight-week DNS exercise program on pain and basic movement patterns in individuals aged 30–50 years with non-specific CLBP, using the Visual Analog Scale (VAS) for pain and Functional Movement Screen (FMS) for basic movement patterns.

Methods

Thirty-six adults (30–50 years) with non-specific CLBP were recruited by purposeful sampling and then randomly allocated into two groups (DNS exercise and control; 18 participants each). At baseline, pain intensity was assessed with the VAS, and basic movement patterns were evaluated using the FMS, which scores seven fundamental movements. After pre-testing, the control group was instructed to continue their routine daily activities without any specific intervention. The exercise group participated in an eight-week DNS-based program performed



three times per week, consisting of one supervised in-person session and two at-home sessions. In each in-person session, following a five minute warm-up, the trainer demonstrated the correct form and key points of each DNS position (with a focus on breathing, joint centration, and spinal alignment) and explained the objectives of the exercises. An assistant simultaneously recorded the correct execution from different angles to provide visual reference. Participants then carried out the DNS exercise protocol for 40–50 minutes under supervision. A five minute cool-down concluded each session, after which the trainer scheduled two at-home practice days (Saturday and Monday), during which participants repeated the prescribed exercises. They recorded their performance and shared the videos to a dedicated WhatsApp group to facilitate monitoring and feedback. At the beginning of each weekly in-person session (Thursday), and after warm-up, new exercises or progressions were introduced based on each participant's performance and progression, with continued emphasis on joint centration and proper breathing. Post-test and two month follow-up assessments (pain and FMS) were conducted for both groups. Data were analyzed using a mixed-design repeated measures ANOVA (3 time points \times 2 groups). Where interaction effects were significant, within group changes were analyzed via repeated measures ANOVA, and between group differences were examined using independent t tests at a significance level of 0.05.

Results

Sixteen participants in the control group and thirteen participants in the exercise group completed the study. Mauchly's test of sphericity indicated that the assumption of sphericity for pain was met ($\chi^2(2) = 1.85$, $p = 0.40$). The mixed-design ANOVA revealed a significant time \times group interaction for pain ($F(2,54) = 3.23$, $p = 0.05$, $\eta^2 = 0.11$), indicating different patterns of change over time between the DNS and control groups. Between group comparisons showed a significant difference in pain at post-test in favor of the DNS group ($F(1,27) = 11.94$, $p < 0.01$, $d = 1.29$), reflecting a large effect size. Within the DNS exercise group, repeated measures ANOVA demonstrated a significant trend in pain reduction across time ($F(2,24) = 5.31$, $p = 0.01$, $\eta^2 = 0.31$), while no significant change was found in the control group ($F(2,30) = 0.57$, $p = 0.57$, $\eta^2 = 0.04$). Bonferroni post hoc analysis in the DNS group revealed a significant decrease in pain between pre-test and post-test ($p < 0.001$), while there were no significant differences between pre-test and follow-up or between post-test and follow-up ($p > 0.05$), suggesting that although a slight increase may have occurred during detraining, the pain reduction was largely maintained over two months.

For FMS scores, Mauchly's test again confirmed the sphericity assumption ($\chi^2(2) = 0.35$, $p = 0.84$). The mixed-design ANOVA showed a significant time \times group interaction ($F(2,54) = 11.29$, $p < 0.001$, $\eta^2 = 0.29$), indicating that DNS training induced greater improvements in basic movement patterns compared to controls. Intergroup comparisons at post-test revealed a significant difference in FMS scores ($F(1,27) = 10.23$, $p < 0.01$, $d = -1.19$), favoring the exercise group. Within group analysis showed a significant trend in FMS changes over time in the DNS group ($F(2,24) = 10.99$, $p < 0.001$, $\eta^2 = 0.48$), while the control group did not exhibit significant change ($F(2,30) = 2.75$, $p = 0.08$, $\eta^2 = 0.15$). Bonferroni post hoc tests indicated a significant improvement in FMS scores between pre-test and post-test in the DNS group ($p < 0.01$), whereas no significant differences were found between pre-test and follow-up or between post-test and follow-up ($p > 0.05$). Similar to pain, this pattern suggests that the improvements in basic movement patterns were largely preserved over the two month detraining period, with only minor, non-significant declines.

Conclusion

This study demonstrated that an eight-week DNS exercise program can significantly reduce pain and improve fundamental movement quality (as measured by FMS) in individuals with non-specific CLBP aged 30–50 years. Importantly, the beneficial effects persisted after a two-month detraining period, with only slight, statistically non-significant decreases, highlighting some durability of the intervention. A key explanation for DNS effectiveness may lie in enhanced core stability and improved motor control via reflexive or subcortical mechanisms. DNS is grounded in developmental kinesiology and emphasizes subcortical motor patterns, joint centration, diaphragmatic breathing, and coordinated activation of deep trunk stabilizers to restore functional stability and re-engage natural movement patterns stored in the central nervous system. As a form of motor control training, DNS addresses underlying movement dysfunction and neuromuscular coordination rather than isolated muscle strength alone. Evidence from other research suggests that such motor control-oriented approaches are effective in reducing pain and improving function in non-specific CLBP and may, in some cases, be more beneficial than conventional physical therapy programs that focus primarily on symptomatic regions. Given its demonstrated effects on pain and basic movement patterns and its non-invasive nature, DNS exercises can be recommended as a practical and effective intervention for individuals with non-specific CLBP. However, the partial decline in benefits during detraining underscores the importance of continued practice or maintenance programs to sustain long-term improvements.

Keywords: Dynamic Neuromuscular Stabilization Training, Functional Movement, Chronic Low Back Pain.

Article Message

Low back pain is a major global cause of disability with wide-ranging health, social, and economic consequences. Therapeutic exercise, as a safe and non-invasive management strategy, is central to contemporary care. The findings of this study indicate that DNS exercises can meaningfully reduce pain and improve fundamental movement patterns in individuals with non-specific CLBP. At the same time, ongoing or repeated DNS-based activity appears necessary to preserve these gains over the long term.

Ethical Considerations

All participants provided written informed consent, and confidentiality was strictly maintained. The Research Ethics Committee of the University of Isfahan approved the study protocol (IR.UI.REC.1400.119). The trial is registered in the Iranian Registry of Clinical Trials under code IRCT20240107060646N1.

Authors' Contributions

Alireza Rabieezadeh: Conceptualization, exercise protocol implementation, data collection.

Reza Mahdavinejad: Supervision, framework definition, manuscript revision.

Morteza Sadehi: Data analysis and interpretation.

Meysam Adimi: Participant recruitment and identification.

Conflict of Interest

This study was financially supported by the Center for Strategic Studies and Research of the Ministry of Sport and Youth. The authors report no other conflicts of interest.

Acknowledgments

The authors extend sincere thanks to all participants for their cooperation and commitment, which made this research possible.



سندرم میکرومنیجمنت (MMS)؛ آفت پنهان مدیریت در سازمان های ورزشی

حمیدرضا میرصفیان^۱ , امیرحسین لباف^۲ 

۱. گروه مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران

۲. گروه مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۲/۰۳، تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۶/۰۸، تاریخ انتشار آنلاین: ۱۴۰۴/۰۶/۲۶

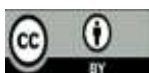
*نویسنده مسئول: حمیدرضا میرصفیان، E-mail: H.mirsafian@spr.ui.ac.ir

How to Cite: Mirsafian, H; Labbaf, A. (2025). Micro-Management Syndrome (MMS); The Hidden Plague Management in Sports Organizations. *sport management studies*, 17(92), 81-96. In Persian. Doi: [10.22089/smri.2025.17982.4154](https://doi.org/10.22089/smri.2025.17982.4154)

چکیده

پژوهش حاضر با هدف کشف عوامل مؤثر بر وقوع و گسترش سندرم میکرومنیجمنت (MMS) در سازمان های ورزشی استان اصفهان انجام شد. این پژوهش از نوع توصیفی-اکتشافی بود که با استفاده از نظریه داده بنیاد، رهیافت کلیدی و اجرای مصاحبه های عمیق صورت گرفت. در این پژوهش از مدیران ارشد و کارشناسان خبره سازمان های ورزشی و همچنین اساتید دانشگاهی آگاه به موضوع پژوهش برای حضور در مصاحبه ها استفاده شد که انبساط نظری پس از انجام ۱۸ مصاحبه حاصل شد. اطلاعات حاصل از مصاحبه ها با نرم افزار مکس کیوای دی نسخه ۱۰ کدگذاری شدند که نتیجه آن شکل گیری الگوی مفهومی پژوهش بود. براساس نتایج، عوامل مؤثر بر وقوع و گسترش MMS در چهار حوزه عوامل مدیریتی (نگرش کنترل گرایانه مدیران، فشارهای مدیریتی و کاری زیاد، استرس و فرسودگی مدیریتی، نتیجه گرایی)، منابع انسانی (ضعف در فرهنگ اعتماد سازمانی، نبود حمایت از انگیزه و خلاقیت کارکنان، تشدید تعارضات و نارضایتی های سازمانی، تمایل نداشتن کارکنان)، سازمانی (فرهنگ سازمانی اقتدارگرا، ساختارهای ناکارآمد مدیریتی و کاهش بهره وری سازمان، ضعف در کارایی عملیاتی سازمان) و جامعه (تأثیرات اجتماعی و اقتصادی، تصویر منفی سازمان در جامعه، گسترش فرهنگ ناکارآمد مدیریتی در جامعه) قرار می گیرد. نتایج پژوهش نشان داد، MMS پدیده ای چندوجهی است که علاوه بر عوامل و کاستی های مرتبط با مدیر، فقدان اعتماد کارکنان به سازمان و مدیریت و به صورت کلی تمایل نداشتن کارکنان به مشارکت در فرایندهای سازمانی، ضعف در بهره وری سازمانی و فرهنگ سازمانی اقتدارگرا، در کنار دیدگاه ها و توقعات نابه جای جامعه از سازمان و مدیریت می تواند بر وقوع و گسترش این پدیده اثرگذار باشد؛ بر این اساس، به مدیران ارشد و سیاست گذاران حوزه ورزش در استان اصفهان پیشنهاد می شود با استفاده از نتایج این پژوهش در راستای کاهش MMS در سازمان های مربوط، تلاش نمایند.

واژگان کلیدی: بهره وری سازمانی، تعارضات سازمانی، تفویض اختیار، تمرکزگرایی، فرسودگی شغلی.



مقدمه

در دنیای پویای مدیریت، سبک‌های رهبری و نحوه نظارت بر عملکرد کارکنان از عوامل اساسی در موفقیت یا شکست سازمان‌ها محسوب می‌شوند (اورینو^۱ و همکاران، ۲۰۲۴). یکی از چالش‌های رایج در محیط‌های کاری، به‌ویژه در سازمان‌های ورزشی، پدیده‌ای با عنوان «سندرم میکرومنیجمنت» (MMS^۲) است. MMS در ابتدا به‌عنوان یک شیوه کنترل مدیریتی با هدف بهبود دقت و هماهنگی مطرح شد، اما به تدریج پژوهشگران دریافتند که این سبک مدیریتی پیامدهای منفی متعددی به همراه دارد (راپلی^۳، ۲۰۲۴). MMS یا در قالب ترجمه‌ای نه چندان مطلوب یعنی «ریزمدریتی»، به حالتی اطلاق می‌شود که مدیران به طور مفرط و بیش‌ازحد بر جزئیات عملکرد کارکنان خود تمرکز می‌کنند و به‌جای ارائه راهبردهای کلان و ایجاد بسترهای مناسب برای پیشرفت سازمان، درگیر کنترل‌های ریزبینانه و غیرضروری می‌شوند (ریان و کراس^۴، ۲۰۲۴). این سبک مدیریتی ممکن است در کوتاه‌مدت به بهبود دقت و کیفیت برخی وظایف کمک کند، اما در بلندمدت می‌تواند پیامدهای منفی چشمگیری برای سازمان‌ها، به‌ویژه در حوزه ورزش به همراه داشته باشد. در حالی که نظریه‌های رهبری تحول‌گرا و مدیریت مشارکتی بر اعتماد، تفویض اختیار و ارتقای خلاقیت تأکید دارند، ریزمدریتی رویکردی کنترلی و محدودکننده دارد که در تضاد با این سبک‌های مدیریتی قرار می‌گیرد (بنوهود^۵، ۲۰۲۳).

سازمان‌های ورزشی به دلیل ماهیت رقابتی و پویای خود، نیازمند انعطاف‌پذیری، خلاقیت و توانایی تصمیم‌گیری مستقل کارکنان و مدیران میانی هستند (مکینتاش و بارتون^۶، ۲۰۲۴)؛ با این حال، حضور مدیرانی که تمایل دارند تمام جزئیات را در کنترل خود داشته باشند، می‌تواند موجب کاهش بهره‌وری، سرکوب خلاقیت، افزایش فشار روانی کارکنان و درنهایت کاهش عملکرد کلی سازمان شود. در محیط‌های ورزشی که نیاز به تصمیم‌گیری سریع و کار تیمی اهمیت زیادی دارد، سبک ریزمدریتی می‌تواند تأثیرات منفی بیشتری داشته باشد (ویلسون^۷ و همکاران، ۲۰۲۴). در برخی باشگاه‌های ورزشی، مشاهده شده است که مدیران با کنترل بیش‌ازحد، فرایند تصمیم‌گیری مربیان و حتی عملکرد ورزشکاران را تحت تأثیر قرار داده‌اند؛ به عنوان نمونه، در برخی از تیم‌های ورزشی بزرگ، دخالت مدیران در انتخاب ترکیب تیم و برنامه‌های تمرینی، باعث نارضایتی مربیان و کاهش عملکرد تیم شده است.

MMS معمولاً با نشانه‌هایی مانند تفویض نشدن اختیار، کنترل بیش‌ازحد بر فعالیت‌های کارکنان، تمایل به انجام تمامی تصمیمات توسط مدیریت ارشد و کاهش اعتماد به توانایی‌های کارکنان همراه است (پارناما^۸ و همکاران، ۲۰۲۵). این رفتارها نه تنها موجب کاهش انگیزه کارکنان می‌شود، بلکه استقلال فکری و قدرت تصمیم‌گیری آن‌ها را نیز تضعیف می‌کند.

با توجه به ویژگی‌های خاص سازمان‌های ورزشی، MMS می‌تواند پیامدهای گسترده‌ای بر عملکرد این سازمان‌ها داشته باشد. کنترل بیش‌ازحد و جزئی‌نگری مدیران باعث کاهش سرعت انجام وظایف می‌شود و کارکنان را درگیر تصمیمات غیرضروری می‌کند. کارکنانی که همواره زیر نظارت شدید هستند، احساس فقدان اعتماد مدیریت به خود را تجربه

1. Orieno
2. Micromanagement Syndrome (MMS)
3. Rapeli
4. Ryan & Cross
5. Benwahhoud
6. MacIntosh & Burton
7. Wilson
8. Purnama

می‌کنند و انگیزه کاری آن‌ها کاهش می‌یابد (نامان ۱ و همکاران، ۲۰۲۴). علاوه بر پیامدهای روانی و سازمانی، ریزمدیریتی می‌تواند بر جنبه‌های اقتصادی نیز تأثیر بگذارد. هزینه‌های ناشی از نرخ بالای ترک شغل، کاهش بهره‌وری و افزایش نارضایتی کارکنان، همگی به زیان‌های مالی چشمگیری منجر می‌شوند. از سوی دیگر، از منظر فرهنگی، سازمان‌هایی که بر اساس کنترل شدید عمل می‌کنند، فضای تعامل و نوآوری را از بین می‌برند و فرهنگ سازمانی را به سمت بی‌اعتمادی سوق می‌دهند (ووردت و جنسن ۲، ۲۰۲۳). فشارهای ناشی از کنترل بیش‌ازحد، موجب استرس کاری و در نتیجه افزایش تمایل به ترک شغل در میان کارکنان و حتی ورزشکاران می‌شود. زمانی که کارکنان از ترس بازخواست شدن قدرت تصمیم‌گیری نداشته باشند، تمایل آن‌ها برای ارائه ایده‌های نو کاهش می‌یابد که این مسئله در سازمان‌های ورزشی که به خلاقیت در تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی نیاز دارند، چالش جدی محسوب می‌شود. مدیرانی که سبک ریزمدیریتی را اتخاذ می‌کنند، اغلب به صورت مستقیم در امور کارکنان دخالت کرده و از طریق مسیرهای غیررسمی تصمیم‌گیری می‌کنند که باعث ایجاد سردرگمی در سازمان می‌شود (بارکر ۳، ۲۰۲۴).

کایز و تاکر ۴ (۲۰۲۴) به بررسی تأثیر ریزمدیریتی بر کارکنان پرداختند. آن‌ها دریافتند که کاهش رفتارهای ریزمدیریتی از طریق آموزش‌های سازمانی به بهبود بهره‌وری و کاهش نرخ ترک کار کارکنان کمک می‌کند. ماجوشوا ۵ (۲۰۲۴) به جنبه‌های مثبت و منفی ریزمدیریتی پرداخت و بیان کرد که این سبک مدیریتی در سازمان‌ها منجر به کاهش روحیه و انگیزه کارکنان می‌شود. وی تأکید داشت که کنترل بیش‌ازحد و نظارت دقیق بر عملکرد کارکنان می‌تواند محیطی پراسترس ایجاد کند و بهره‌وری را کاهش دهد. میلنر ۶ (۲۰۲۴) مفهوم «مدیر خرد انگیزشی» را معرفی کرد که با نیت مثبت و انگیزه‌بخشی کارکنان همراه است، اما در عمل همان پیامدهای منفی ریزمدیریتی سنتی را به دنبال دارد. این نوع مدیریت با دستورالعمل‌های بیش‌ازحد و تأکید بر کنترل، می‌تواند منجر به فرسودگی شغلی و کاهش خلاقیت کارکنان شود. فلیسیان و آموس ۷ (۲۰۲۴) در پژوهشی به چالش‌های ریزمدیریتی از جمله محدودیت منابع مالی، مقاومت معلمان در برابر تغییرات و ضعف در ارتباطات سازمانی پرداختند. آن‌ها پیشنهاد کردند که برنامه‌های توانمندسازی مدیران می‌تواند بر بهبود عملکرد مدیریتی و کاهش اثرات منفی ریزمدیریتی مؤثر باشد. سماکائو و مولنگا ۸ (۲۰۲۳) در پژوهش خود نشان دادند که ریزمدیریتی با کنترل و نظارت بیش‌ازحد، نوآوری و خلاقیت کارکنان را سرکوب می‌شود و باعث کاهش اعتماد، افزایش ناامنی شغلی و در نهایت کاهش بهره‌وری سازمانی می‌شود.

در ایران، سازمان‌های ورزشی دولتی عمدتاً زیر نظر مدیریت نهادهای دولتی و حاکمیتی فعالیت می‌کنند و به دلیل ساختار بوروکراتیک، معمولاً از میزان زیاد تمرکز در تصمیم‌گیری رنج می‌برند (بابایی و سهیلی، ۲۰۲۳). این امر سبب می‌شود که مدیران سطوح بالاتر تمایل به اعمال کنترل‌های گسترده‌تری بر فرایندهای اجرایی داشته باشند، که این خود زمینه‌ساز بروز MMS می‌شود. در بسیاری از فدراسیون‌ها و سازمان‌های ورزشی دولتی، تصمیم‌گیری‌های کلان و حتی اجرایی در سطح مدیریت ارشد متمرکز شده و امکان تفویض اختیار به سطوح پایین‌تر کاهش یافته است. این وضعیت منجر به

-
1. Nauman
 2. Voordt & Jensen
 3. Barker
 4. Caise & Tucker
 5. Majhosheva
 6. Milner
 7. Felician & Amos
 8. Samakao & Mulenga

کاهش چابکی سازمان، تضعیف انگیزه و خلاقیت کارکنان و افزایش وابستگی به مدیران ارشد برای انجام وظایف روزمره شده است.

از سوی دیگر، ماهیت سیاسی مدیریت در سازمان‌های ورزشی دولتی کشور نیز بر شدت این چالش می‌افزاید (ظریفی و همکاران، ۲۰۲۱). تغییرات مدیریتی مکرر، نبود ثبات در سیاست‌گذاری‌ها و اولویت‌های متغیر مدیران، باعث شده است که کارکنان و مدیران میانی با سطح بالایی از نظارت و کنترل مواجه شوند که این امر اعتماد و استقلال حرفه‌ای را کاهش می‌دهد. علاوه بر این، فشارهای بیرونی از سوی نهادهای نظارتی و دولتی، مدیران را به سوی کنترل بیشتر و اتخاذ سبک‌های مدیریتی سخت‌گیرانه سوق داده است که این موضوع بر عملکرد کلی سازمان‌های ورزشی اثرات نامطلوب دارد. درنهایت، تأثیر این شرایط در ورزش ایران به شکل کاهش کارایی سازمان‌های ورزشی، نارضایتی کارکنان، محدود شدن خلاقیت در تصمیم‌گیری و کاهش انگیزه در میان مربیان و ورزشکاران دیده می‌شود. در چنین شرایطی، بررسی دقیق پیامدهای MMS و ارائه راهکارهای عملی برای کاهش آن می‌تواند به بهبود عملکرد این سازمان‌ها کمک کند.

مطالعات متعددی در زمینه مدیریت ورزشی به نقش سبک‌های رهبری و اثربخشی آن‌ها پرداخته‌اند، اما پژوهش‌های محدودی به طور خاص به بررسی عوامل اثرگذار بر وقوع و گسترش MMS در سازمان‌های ورزشی توجه کرده‌اند. این موضوع از این حیث اهمیت دارد که سازمان‌های ورزشی با چالش‌های خاصی مواجه‌اند که آن‌ها را از سایر سازمان‌ها متمایز می‌کند. عواملی مانند نیاز به هماهنگی سریع، تعاملات چندبعدی بین مدیران، کارکنان و ورزشکاران و تأثیرگذاری مستقیم بر نتایج ورزشی و عملکرد تیم‌ها، باعث می‌شود که MMS در این حوزه شرایط خاصی داشته باشد.

این پژوهش با هدف بررسی میزان شیوع، تعیین عوامل اثرگذار و میزان اثر هر یک از عوامل مؤثر بر وقوع و گسترش MMS در سازمان‌های ورزشی استان اصفهان، تدوین شده است. این پژوهش از این حیث نوآورانه است که نه تنها به بررسی نظری این مسئله می‌پردازد، بلکه با ارائه تحلیل‌های تجربی، تلاش می‌کند به بهبود مدیریت در سازمان‌های ورزشی در این حوزه کمک کند. همان‌طور که اشاره شد، با وجود مطالعاتی که در زمینه سبک‌های مدیریتی انجام شده‌اند، پژوهش‌های اندکی به طور خاص به بررسی عوامل اثرگذار بر وقوع و گسترش MMS در سازمان‌های ورزشی پرداخته‌اند. این شکاف پژوهشی، ضرورت بررسی دقیق‌تر این پدیده را برجسته می‌کند؛ به‌ویژه با توجه به اینکه سازمان‌های ورزشی دارای ویژگی‌های منحصربه‌فردی هستند که آن‌ها را از سایر سازمان‌ها متمایز می‌کند. نتایج این پژوهش می‌تواند به مدیران ورزشی کمک کند تا با اتخاذ راهبردهای مدیریتی مناسب، محیطی پویاتر و کارآمدتر برای سازمان‌های خود ایجاد کرده و از اثرات مخرب MMS جلوگیری کنند. همچنین این پژوهش می‌تواند به توسعه مدل‌های مدیریتی در سازمان‌های ورزشی کمک کند و راهکارهای عملی برای افزایش بهره‌وری، خلاقیت و تعاملات سازمانی پیشنهاد دهد.

روش پژوهش

پژوهش حاضر از نوع پژوهش‌های توصیفی-اکتشافی بود که با استفاده از نظریه داده‌بنیاد (رویکرد گلیزری) به جمع‌آوری اطلاعات مرتبط با هدف پژوهش پرداخته شد. قلمرو موضوعی و مکانی پژوهش در ایران و قلمرو زمانی انجام پژوهش، از اول مردادماه سال ۱۴۰۳ تا آخر اسفندماه همان سال بود. جامعه آماری پژوهش شامل مدیران ارشد و کارشناسان خبره سازمان‌های ورزشی و همچنین اساتید دانشگاهی آگاه به موضوع پژوهش بود. از روش نمونه‌گیری هدفمند برای انتخاب افراد مذکور استفاده شد که شرح آن در جدول (۱) ذکر شده است.

جدول ۱- اطلاعات جمعیت‌شناختی افراد شرکت‌کننده در بخش مصاحبه

Table 1- Demographic information of participants in the interview section

کد	جنسیت	سن	تحصیلات	حوزه فعالیت	سابقه فعالیت	سمت
Code	Gender	Age	Education	Field of activity	Work experience	Position
P1	مرد	49	دکتری	مدیریت ورزشی	20 سال	مدیر ارشد سازمان ورزشی
P2	مرد	47	دکتری	مدیریت ورزشی	15 سال	استاد دانشگاه
P3	زن	45	کارشناسی ارشد	مدیریت ورزشی	18 سال	مدیر ارشد سازمان ورزشی
P4	مرد	48	دکتری	مدیریت ورزشی	17 سال	متخصص مدیریت ورزشی
P5	زن	39	کارشناسی ارشد	مدیریت ورزشی	12 سال	متخصص مدیریت ورزشی
P6	مرد	59	دکتری	مدیریت دولتی	25 سال	استاد دانشگاه
P7	زن	43	کارشناسی ارشد	مدیریت ورزشی	14 سال	متخصص مدیریت ورزشی
P8	مرد	45	کارشناسی ارشد	مدیریت ورزشی	19 سال	متخصص مدیریت ورزشی
P9	زن	39	کارشناسی ارشد	مدیریت ورزشی	11 سال	مدیر ارشد سازمان ورزشی
P10	مرد	55	دکتری	مدیریت دولتی	20 سال	استاد دانشگاه
P11	زن	41	کارشناسی ارشد	مدیریت ورزشی	13 سال	متخصص مدیریت ورزشی
P12	مرد	53	دکتری	مدیریت ورزشی	23 سال	استاد دانشگاه
P13	زن	42	دکتری	مدیریت ورزشی	10 سال	استاد دانشگاه
P14	مرد	52	دکتری	مدیریت بازرگانی	21 سال	استاد دانشگاه
P15	زن	41	کارشناسی ارشد	مدیریت ورزشی	12 سال	متخصص مدیریت ورزشی
P16	مرد	49	دکتری	مدیریت ورزشی	24 سال	مدیر ارشد سازمان ورزشی
P17	زن	41	کارشناسی ارشد	مدیریت ورزشی	11 سال	متخصص مدیریت ورزشی
P18	مرد	51	دکتری	مدیریت بازرگانی	19 سال	استاد دانشگاه

بررسی‌های کتابخانه‌ای به همراه مصاحبه، دو ابزار اصلی برای گردآوری اطلاعات در پژوهش حاضر بودند. ابتدا به‌منظور شناسایی عوامل مؤثر بر MMS در سازمان‌های ورزشی، با مرور مبانی نظری و پیشینه تحقیقات نزدیک به موضوع پژوهش حاضر، فهرستی مقدماتی از این عوامل تهیه شد. پس از انجام تحقیقات کتابخانه‌ای، محقق در این مرحله در ابتدا به انجام مصاحبه عمیق و سپس نیمه‌ساختاریافته با اعضای نمونه پرداخت تا ابعاد مختلف این موضوع شناسایی شود. گفتنی است با توجه به مبانی نظری پژوهش‌های کیفی، هم‌زمان با انجام مصاحبه‌ها، تحلیل و کدگذاری آن‌ها نیز انجام گرفت؛ به طوری که تحلیل هر مصاحبه به همراه یافته‌های قبلی به‌عنوان راهنمایی برای مصاحبه و ملاکی برای انتخاب افراد بعدی بود. فرایند مصاحبه با افراد تا زمان رسیدن به اشباع نظری ادامه داشت؛ به صورتی که پس از مصاحبه پانزدهم، اطلاعات جدیدی ارائه نشد (رسیدن به اشباع نظری)، ولی برای اطمینان با ۱۸ نفر مصاحبه شد. مصاحبه با افراد به صورت حضوری و آنلاین انجام گرفت و زمان انجام مصاحبه‌ها بین ۳۵ تا ۶۰ دقیقه متغیر بود. پس از اتمام مرحله مصاحبه و ثبت و کدگذاری مطالب گردآوری‌شده از مصاحبه با متخصصان و خبرگان و استخراج مفاهیم و مقوله‌ها و پس از اطمینان از اعتبار یافته‌ها، مدل کیفی پژوهش حاصل شد. همچنین به‌منظور کنترل عینیت (پایایی یافته‌ها) از شیوه پایایی بین دو کدگذار استفاده شد؛ بر این اساس، از بین مصاحبه‌های انجام‌گرفته، چهار مصاحبه انتخاب و توسط دو پژوهشگر کدگذاری شدند. پایایی بین دو کدگذار برای مصاحبه‌های این پژوهش ۷۸/۳۷ درصد به دست آمد که با توجه به اینکه مقدار پایایی بیشتر از ۶۰ درصد است، قابلیت اعتماد کدگذاری تأیید شد. همچنین در پایان برای روایی‌سنجی یافته‌ها، نتایج در قالب جدول و گزارش در اختیار چند تن از مصاحبه‌شوندگان قرار گرفت و نتایج پس از بررسی توسط ایشان تأیید شد. پیش از انجام مصاحبه‌ها اطلاعات لازم شامل هدف از انجام این پژوهش به همراه آگاه‌سازی مصاحبه‌شوندگان در ارتباط با

موضوع پژوهش ارائه شد. از نرم‌افزار مکس کیوای دی نسخه ۱۰ برای کدگذاری داده‌های به دست آمده از مصاحبه‌ها استفاده شد.

نتایج

براساس نتایج پژوهش، پس از پایان مراحل کدگذاری، عوامل شناسایی شده در ۸۸ مفهوم (کد)، ۱۴ مقوله فرعی و ۴ مقوله اصلی دسته‌بندی شدند. جدول (۲) مفاهیم و مقوله‌های استخراج شده پس از پایان فرایند کدگذاری را نشان می‌دهد.

جدول ۲- مقوله‌ها و مفاهیم استخراج شده پس از پایان فرایند کدگذاری
Table 2- Categories and concepts extracted after the coding process

منبع Source	مفاهیم Concepts	مقوله‌های فرعی Sub-categories	مقوله‌های اصلی Main categories	
P1, P3, P6, P9, P12, P17	1. تمایل به مداخله مستقیم در تمام تصمیمات	نگرش کنترل‌گرایانه مدیران	مدیریت	
	2. اولویت دادن به کنترل بیش‌ازحد بر عملکرد کارکنان			
	3. اعتماد نداشتن به توانایی زیردستان			
	4. باور به کارآمدی روش‌های نظارتی سخت‌گیرانه			
	5. احساس نیاز مداوم به نظارت مستقیم بر کارکنان			
	6. اجبار به رعایت استانداردهای سخت‌گیرانه و غیرواقع‌بینانه			
	P3, P6, P9, P13, P16	7. تمایل به اجرای جزئی وظایف به‌جای هدایت تیم		فشارهای مدیریتی و بار کاری زیاد
		8. ناتوانی در تمرکز بر استراتژی‌های کلان سازمانی		
		9. نیاز به کنترل جزئی برای جبران ضعف در تفویض اختیار		
		10. احساس فقدان امنیت شغلی و نیاز به اثبات جایگاه مدیریتی		
		11. وابستگی شدید کارکنان به مدیران در تصمیم‌گیری‌ها		
		12. اجبار به رسیدگی مستقیم به تمام جزئیات سازمانی		
P1, P4, P8, P11, P15, P18		13. فشار روانی ناشی از مسئولیت‌های گسترده	استرس و فرسودگی مدیریتی	
		14. نبود سازوکارهای حمایتی برای مدیران		
		15. اضطراب ناشی از نیاز به نظارت مداوم		
		16. نبود امکان رشد و توسعه مهارت‌های کلان مدیریتی		
		17. احساس ناتوانی در هدایت تیم به دلیل وابستگی بیش‌ازحد کارکنان		
		18. تأکید بیش‌ازحد بر نتایج کوتاه‌مدت به‌جای فرایندهای پایدار		
	P1, P3, P6, P9, P12, P17	19. تمرکز بر اهداف کمی به‌جای بهبود کیفی عملکرد	نتیجه‌گرایی	
		20. نادیده گرفتن رضایت کارکنان در مقابل دستیابی به اهداف سازمانی		
		21. ایجاد فشار شدید برای تحقق اهداف در کوتاه‌ترین زمان		
		22. بی‌توجهی به توسعه مهارت‌های کارکنان در راستای موفقیت‌های بلندمدت		
		23. کاهش انعطاف‌پذیری در تصمیم‌گیری به دلیل تمرکز صرف بر نتایج		
		24. ایجاد فرهنگ رقابتی ناسالم برای دستیابی به نتایج بهتر		

جدول ۲- مقوله‌ها و مفاهیم استخراج شده پس از پایان فرایند کدگذاری

Table 2- Categories and concepts extracted after the coding process

منبع Source	مفاهیم Concepts	مقوله‌های فرعی Sub-categories	مقوله‌های اصلی Main categories
P2, P5, P7, P10, P14, P18	25. ناتوانی در پذیرش ایده‌های جدید کارکنان	ضعف در فرهنگ اعتماد سازمانی	
	26. گرایش به کاهش استقلال کاری زیردستان		
	27. اعمال سیستم‌های نظارتی سخت‌گیرانه و غیرضروری		
	28. تردید در صلاحیت و توانایی کارکنان		
	29. بی‌توجهی به تجربیات و مهارت‌های فردی اعضای تیم		
	30. تمرکز بیش‌ازحد بر گزارش‌دهی و کنترل فرایندها		
	31. ایجاد فضای رسمی و تنش‌زا به دلیل ساختارهای کنترل‌گرایانه		
	32. بی‌توجهی به شایستگی‌های فردی کارکنان		
	33. نبود امکان مشارکت واقعی در تصمیم‌گیری‌ها		
	34. ترس کارکنان از ارائه پیشنهادهای نوآورانه		
P1, P4, P8, P11, P15	35. کاهش فرصت‌های رشد شغلی و فردی	نبود حمایت از انگیزه و خلاقیت کارکنان	
	36. نبود احساس ارزشمندی در میان کارکنان		
	37. مشارکت نداشتن در اهداف کلان سازمانی		
	38. کاهش حس مالکیت نسبت به وظایف شغلی		
	39. نبود سازوکارهای انگیزشی برای تشویق عملکرد خلاقانه		
	40. فاصله میان مدیران و کارکنان به دلیل کنترل‌گرایی شدید		
	41. کاهش تمایل کارکنان به همکاری و تعهد سازمانی		
	42. نبود تعاملات مثبت میان اعضای تیم		
	43. فرهنگ انتقاد و شکایت به‌جای ارائه راهکار		
	44. نبود شفافیت در فرایندهای تصمیم‌گیری		
P3, P5, P8, P11, P14, P18	45. کاهش اعتماد کارکنان به جهت‌گیری‌های مدیریتی	تشدید تعارضات و نارضایتی‌های سازمانی	
	46. کاهش انگیزه به دلیل نبود مسیر شغلی مشخص		
	47. احساس ناامیدی به دلیل نبود مشارکت در تصمیمات سازمانی		
	48. بی‌اعتمادی به مدیران به دلیل نبود شفافیت در سیاست‌ها		
	49. افزایش نرخ ترک شغل به دلیل نارضایتی شغلی		
	50. مقاومت در برابر مسئولیت‌های جدید به دلیل نبود حمایت مدیریتی		
	51. کاهش تعلق سازمانی به دلیل نبود امکانات و فرصت‌های رشد		
	52. نبود حس ارزشمندی در محیط کار به دلیل بی‌توجهی به نیازهای کارکنان		
	53. گرایش سازمان به اتکای مطلق بر دستورات مدیر		
	54. مقاومت در برابر پذیرش نظرات مخالف		
P2, P5, P8, P12, P14, P17	55. ارتباطات سازمانی یک‌طرفه و محدود	تأثیر فرهنگ سازمانی اقتدارگرا	سازمان
	56. ترس از پیامدهای احتمالی اشتباهات		
	57. نبود انعطاف‌پذیری در تغییر ساختارها و روش‌های کاری		
	58. مشارکت نداشتن کارکنان در تصمیمات استراتژیک سازمان		

جدول ۲- مقوله‌ها و مفاهیم استخراج شده پس از پایان فرایند کدگذاری

Table 2- Categories and concepts extracted after the coding process

منبع Source	مفاهیم Concepts	مقوله‌های فرعی Sub-categories	مقوله‌های اصلی Main categories
	59. سختگیری در پذیرش تغییرات پیشنهادی		
	60. محدود شدن فرصت‌های نوآوری و خلاقیت		
P2, P6, P9, P12, P15	61. کاهش کیفیت عملکرد سازمانی 62. ضعف در هماهنگی و اجرای استراتژی‌های کلان 63. از دست رفتن فرصت‌های توسعه و پیشرفت سازمانی 64. فقدان جذب و حفظ نشدن نیروهای متخصص و خلاق 65. فرایندهای اداری و بروکراتیک غیرضروری 66. نبود تناسب میان اختیارات و مسئولیت‌ها	ساختارهای ناکارآمد مدیریتی و کاهش بهره‌وری سازمان	
P1, P4, P7, P10, P13, P16	67. ضعف در گردش آزاد اطلاعات و نبود شفافیت سازمانی 68. محدود شدن همکاری و کار تیمی مؤثر 69. وجود موانع غیرضروری در فرایندهای اجرایی سازمان 70. وابستگی بیش از حد کارکنان به تأییدات مدیریتی	ضعف در کارایی عملیاتی سازمان	
P1, P3, P6, P10, P13, P17	71. ضعف در تعاملات اجتماعی کارکنان 72. ضعف در فرهنگ کار تیمی 73. بی‌اعتمادی جامعه به سازمان 74. نگرش منفی مشتریان و ذی‌نفعان 75. فقدان اعتماد عمومی به سازمان 76. بازتاب منفی در رسانه‌ها و شبکه‌های اجتماعی 77. تمایل نداشتن به همکاری با سازمان 78. ضعف در اعتبار برند سازمان 79. انتقادات و شکایات عمومی	تأثیرات اجتماعی و اقتصادی	
P1, P4, P8, P11, P15	80. ضعف در حمایت‌های دولتی و اجتماعی 81. ضعف در جذب نیروی انسانی و سرمایه‌گذاری 82. الگوپردازی سایر سازمان‌ها از روش‌های ناکارآمد مدیریتی 83. کاهش انگیزه نسل جوان برای ورود به عرصه مدیریت 84. شکل‌گیری باورهای غلط درباره کارآمدی روش‌های کنترل‌گرایانه	تصویر منفی سازمان در جامعه	جامعه
P3, P5, P8, P11, P14, P18	85. تضعیف نوآوری و ریسک‌پذیری در سطح کلان جامعه 86. تشدید فاصله میان مدیریت علمی و عملی 87. گسترش فرهنگ اطاعت‌پذیری به جای خلاقیت و تصمیم‌گیری مستقل	گسترش فرهنگ ناکارآمدی مدیریتی در جامعه	
	88. کاهش توانایی سازمان‌ها در تربیت رهبران آینده		

براساس جدول (۲)، ۸۸ مفهوم شناسایی شده هرکدام به تناسب، به عنوان زیرمجموعه ۱۴ مقوله فرعی و ۴ مقوله اصلی شناسایی شده قرار گرفتند. شکل (۱) الگوی مفهومی پژوهش را نشان می‌دهد.



شکل ۱- الگوی مفهومی عوامل اثرگذار بر وقوع و گسترش MMS در سازمان‌های ورزشی استان اصفهان

Figure 1- Conceptual model of the factors affecting on occurrence and spread of MMS in sports organizations in Isfahan province

بحث و نتیجه‌گیری

MMS یا مدیریت خرد، به‌عنوان یکی از چالش‌های پنهان در سازمان‌های ورزشی، ریشه در عوامل مختلف مدیریتی، سازمانی، نیروی انسانی و اجتماعی دارد. این پدیده که در ظاهر با هدف بهبود عملکرد و افزایش کارایی اجرا می‌شود، در عمل منجر به بروز مشکلاتی گسترده در فرایندهای مدیریتی و در نتیجه بهره‌وری سازمانی می‌شود. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که وقوع و گسترش MMS تحت تأثیر مجموعه‌ای از عوامل درون‌سازمانی و برون‌سازمانی است که به صورت سیستماتیک موجب آسیب به مدیریت و سازمان می‌شود.

یکی از مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار بر بروز MMS، نگرش و سبک مدیریتی مدیران مشغول به خدمت در سازمان‌های ورزشی است. تمایل مدیران به کنترل‌گرایی که شاید تحت تأثیر ویژگی‌های شخصیتی آن‌ها از یک جهت و همچنین اعتماد کم آن‌ها به توانایی‌های زیردستان است، یکی از عوامل اثرگذار بر MMS بر سازمان‌های ورزشی استان اصفهان است؛ به بیانی دیگر، شاید ویژگی‌های شخصیتی مدیر در کنار تصویر ذهنی نامناسب آن‌ها از توانایی‌ها و تمایلات کارکنان، موجب انتخاب سبک رهبری اقتدارگرایانه و در نتیجه کاهش تمرکز بر تصمیم‌گیری و مدیریت سازمان شود. به‌زعم یکی از مصاحبه‌شوندگان در پژوهش، «تصورات ذهنی مدیران در ارتباط با کارکنان در یکی یا همه حوزه‌های سازمان، می‌تواند عاملی اثرگذار بر وقوع MMS باشد». همچنین یکی دیگر از مصاحبه‌شوندگان بیان کرد: «سبک رهبری مدیران ذاتی است و هر مدیری با توجه به ویژگی‌های شخصیتی خود، همواره به یک صورت رفتار می‌کند». از دیگر عوامل اثرگذار بر وقوع MMS در سازمان‌های ورزشی، اولویت دادن به نظارت بیش‌ازحد و باور به کارآمدی روش‌های سخت‌گیرانه است. درحقیقت، مدیرانی که بر نظارت مستقیم و اجرای جزءبه‌جزء وظایف به‌جای هدایت کلی تأکید دارند، محیطی سرکوبگر و غیرپویا را برای کارکنان ایجاد می‌کنند که کارکنان در آن محیط احساس ناتوانی و وابستگی می‌کنند. با گفته یکی از مصاحبه‌شوندگان، «کار کردن با مدیران جزئی‌نگر جزء سخت‌ترین وظایف است. درحقیقت، بیشتر کارکنان حاضر هستند بیشتر از ساعت اداری در سازمان فعالیت کنند و وظایف بیشتری را بر عهده بگیرند، اما تحت مدیریت چنین مدیرانی

نباشند». علاوه بر این، فشارهای مدیریتی و بار کاری زیاد باعث می‌شود که مدیران برای جبران ضعف در تفویض اختیار، کنترل جزئی‌تری را بر عملکرد کارکنان اعمال کنند. احساس نبود امنیت شغلی و نیاز به اثبات جایگاه مدیریتی نیز از دیگر عواملی است که مدیران را به سوی مدیریت خرد سوق می‌دهد. همچنین استرس و فرسودگی ناشی از مسئولیت‌های گسترده، نبود سازوکارهای حمایتی برای مدیران و نیاز مداوم به نظارت، زمینه‌ساز تشدید این پدیده می‌شود و امکان رشد مهارت‌های کلان مدیریتی را محدود می‌کند. به گفته یکی از مصاحبه‌شوندگان، «فشار دائمی برای اثبات توانایی، مدیر را به سمت تمرکز بر جزئیات سوق می‌دهد؛ زیرا می‌خواهد هر چیز را شخصاً کنترل کند». مصاحبه‌شونده دیگری نیز بیان کرد: «مدیریت خرد، گاهی محصول اضطراب مدیر از شکست است، نه انتخاب آگاهانه یک سبک مدیریتی». همچنین برخی مدیران از طریق این سبک مدیریتی به دنبال حفظ اقتدار خود هستند و تصور می‌کنند که کنترل دقیق‌تر فرایندها، موقعیت آن‌ها را در سازمان تثبیت می‌کند؛ این در حالی است که تحقیقات نشان داده‌اند، تفویض اختیار و توانمندسازی کارکنان نه تنها موجب افزایش بهره‌وری می‌شود، بلکه به کاهش فرسودگی شغلی مدیران نیز کمک می‌کند. یکی دیگر از چالش‌های ناشی از این سبک مدیریتی، کاهش انگیزه و افزایش میزان جابه‌جایی کارکنان است؛ چراکه کارمندان در چنین محیطی احساس سرخوردگی کرده و تمایل به ترک سازمان پیدا می‌کنند. یکی از مشارکت‌کنندگان با اشاره به این موضوع اظهار کرد: «مدیرانی که به جای اعتماد به کنترل مطلق تکیه دارند، نه تنها کارکنان را از خود دور می‌کنند، بلکه در نهایت سازمان را از پویایی تهی می‌سازند». این نتایج با یافته‌های پژوهش‌های کایز و تاکرا (۲۰۲۴) و ماجوشوا (۲۰۲۴) همسوست.

در بعد نیروی انسانی، ضعف در فرهنگ اعتماد سازمانی یکی از مهم‌ترین موانع کاهش MMS محسوب می‌شود. ناتوانی در پذیرش ایده‌های کارکنان، کاهش استقلال کاری زیردستان و اعمال سیستم‌های نظارتی سخت‌گیرانه، فضایی را ایجاد می‌کند که در آن کارکنان قادر به بیان دیدگاه‌های خود نیستند و احساس ارزشمندی و تعلق سازمانی کاهش می‌یابد. یکی از مصاحبه‌شوندگان در این باره گفت: «زمانی که کارکنان احساس کنند نظرشان اهمیتی ندارد، دیگر تلاش برای خلاقیت و مشارکت را بی‌معنا می‌دانند». علاوه بر این، نبود حمایت از انگیزه و خلاقیت کارکنان باعث کاهش تمایل آنان به ارائه پیشنهادها و نوآوری می‌شود و فرصت‌های رشد شغلی را محدود می‌کند. یکی از مشارکت‌کنندگان اشاره کرد: «در محیطی که کوچک‌ترین پیشنهاد با تردید و توبیخ مواجه می‌شود، کسی ریسک خلاق بودن را نمی‌پذیرد». در چنین فضایی، تعاملات سازمانی تحت تأثیر تعارضات و نارضایتی‌های گسترده قرار می‌گیرد و فرهنگ سازمانی به جای تشویق به همکاری و شفافیت، به سمت انتقاد، شکایت و کاهش اعتماد سوق داده می‌شود. این شرایط می‌تواند منجر به افزایش رفتارهای منفعلانه و کاهش مسئولیت‌پذیری کارکنان شود؛ چراکه آن‌ها احساس می‌کنند نقششان در سازمان کم‌اهمیت است و تصمیمات کلیدی تنها توسط مدیران اتخاذ می‌شود. علاوه بر این، ارتباطات بین فردی نیز تحت تأثیر قرار می‌گیرد و تیم‌های کاری به جای تعامل مؤثر، بیشتر درگیر رقابت‌های ناسالم برای جلب نظر مدیران می‌شوند. در چنین شرایطی، نارضایتی شغلی افزایش می‌یابد و نرخ غیبت و کاهش بهره‌وری کارکنان، معضل اساسی می‌شود. این نتایج با یافته‌های مطالعات فلیسیان و آموس (۲۰۲۴) و سماکاو و مولنگا (۲۰۲۳) همسوست.

از منظر سازمانی، فرهنگ اقتدارگرا و ساختارهای ناکارآمد مدیریتی نقش بسزایی در گسترش MMS دارند. گرایش سازمان‌ها به تصمیم‌گیری‌های یک‌طرفه و محدود کردن ارتباطات، انعطاف‌ناپذیری در تغییر ساختارها و سخت‌گیری در

1. Caise & Tucker
2. Majhosheva
3. Felician & Amos
4. Samakao & Mulenga

پذیرش پیشنهادهای جدید، موجب افزایش وابستگی کارکنان به دستورات مدیران و کاهش کارایی عملیاتی سازمان می‌شود. یکی از شرکت‌کنندگان در پژوهش بیان کرد: «وقتی همه تصمیم‌ها از بالا می‌آید و کارکنان تنها مجری‌اند، نه شریک در موفقیت سازمان». همچنین ساختارهای بوروکراتیک غیرضروری، ضعف در گردش آزاد اطلاعات و محدود شدن همکاری‌های تیمی، موجب کاهش بهره‌وری و نوآوری در سازمان‌های ورزشی می‌شود و فرصت‌های توسعه و پیشرفت را از بین می‌برد. نبود تناسب میان اختیارات و مسئولیت‌ها نیز باعث می‌شود که کارکنان به‌جای تمرکز بر وظایف خود، به دنبال تأیید مستمر مدیران باشند که این امر نقش مدیر را به‌جای هدایت‌کننده، به ناظر دقیق و کنترل‌کننده تنزل می‌دهد. این نبود تعادل میان اختیارات و وظایف، علاوه بر کاهش کارایی فردی و گروهی، زمینه‌ساز افزایش فرسودگی روانی در کارکنان می‌شود. از سوی دیگر، کاهش حس مالکیت شغلی در میان کارمندان باعث ایجاد رفتارهای انفعالی و فقدان مسئولیت‌پذیری می‌شود که درنهایت به کاهش عملکرد سازمان منجر خواهد شد. درمقابل، سازمان‌هایی که مدل‌های مدیریتی مشارکتی را جایگزین سبک‌های کنترل‌گرایانه می‌کنند، شاهد افزایش انگیزه کارکنان و بهبود خروجی‌های سازمانی هستند. این نتایج با یافته‌های مطالعات ماجوشوا (۲۰۲۴) و میلر (۲۰۲۴) همخوانی دارد.

در جامعه، شرایط اجتماعی و اقتصادی به صورت کاهش تعاملات اجتماعی کارکنان، تضعیف فرهنگ کار تیمی و ایجاد نگرش منفی به سازمان نمایان می‌شود. ضعف در اعتبار برند سازمانی، بازتاب‌های منفی در رسانه‌ها، کاهش اعتماد عمومی و نبود حمایت‌های دولتی و اجتماعی، از دیگر علل وقوع این نوع مدیریت است که بر عملکرد کلی سازمان‌های ورزشی تأثیر می‌گذارد. یکی از مصاحبه‌شوندگان اشاره کرد: «وقتی رسانه‌ها مدام از ناکارآمدی سازمان‌ها صحبت می‌کنند، طبیعی است که اعتماد عمومی و انگیزه کارکنان هم تحت تأثیر قرار بگیرد». علاوه بر این، گسترش فرهنگ ناکارآمد مدیریتی در جامعه، منجر به شکل‌گیری باورهای غلط درباره کارآمدی روش‌های کنترل‌گرایانه و کاهش انگیزه نسل جوان برای ورود به عرصه مدیریت می‌شود. درنهایت، این رویکرد باعث می‌شود که سازمان‌ها در تربیت رهبران آینده دچار مشکل شوند و فرهنگ اطاعت‌پذیری جایگزین خلاقیت و تصمیم‌گیری مستقل شود. این مسئله در درازمدت می‌تواند منجر به شکل‌گیری سازمان‌هایی وابسته به مدیران متمرکز شود که در آن‌ها توانایی نوآوری و حل مسئله در سطوح پایین‌تر سازمانی به‌شدت کاهش می‌یابد. همچنین افزایش بی‌اعتمادی در سطح جامعه نسبت به نهادهای مدیریتی، موجب کاهش حمایت‌های عمومی و خصوصی از سازمان‌های ورزشی می‌شود و پایداری مالی آن‌ها را به خطر می‌اندازد. از سوی دیگر، نهادینه‌شدن سبک مدیریتی میکرومنیجمنت در سازمان‌های ورزشی، می‌تواند مانعی جدی در مسیر توسعه ورزش حرفه‌ای و همگانی باشد؛ زیرا این سبک مدیریتی امکان تصمیم‌گیری مستقل را از مدیران میانی و کارکنان سلب می‌کند. این نتایج با یافته‌های پژوهش سماکاو و مولنگا (۲۰۲۳) مطابقت دارد.

نتایج این پژوهش نشان می‌دهد، MMS نه‌تنها به‌عنوان یک سبک مدیریتی ناکارآمد شناخته می‌شود، بلکه تحت تأثیر مجموعه‌ای از عوامل مدیریتی، سازمانی، نیروی انسانی و اجتماعی نیز قرار دارد که به‌مرور زمان موجب تشدید آن در سازمان‌های ورزشی می‌شود. نگرش کنترل‌گرایانه مدیران، ضعف در فرهنگ اعتماد سازمانی، ساختارهای ناکارآمد مدیریتی و پیامدهای اجتماعی این پدیده، همگی دست‌به‌دست هم می‌دهند و بستری برای افزایش وابستگی کارکنان به مدیران و کاهش بهره‌وری سازمان‌ها فراهم می‌آورند؛ بر این اساس، درک عوامل مؤثر بر وقوع و گسترش این پدیده برای جلوگیری از تشدید آن ضروری است. پیشنهاد می‌شود که سازمان‌ها با تغییر فرهنگ مدیریتی خود، بر تفویض اختیار و اعتماد به کارکنان تمرکز کنند. ایجاد فضای باز برای مشارکت کارکنان، کاهش بروکراسی‌های غیرضروری، تشویق به

1. Majhosheva
2. Milner
3. Samakao & Mulenga

خلاقیت و کاهش سخت‌گیری‌های غیرضروری از جمله اقداماتی است که می‌تواند اثرات منفی این سبک مدیریتی را کاهش دهند. علاوه بر این، آموزش مدیران در زمینه مهارت‌های تفویض اختیار و مدیریت مشارکتی می‌تواند به افزایش بهره‌وری و پایداری سازمان کمک کند. در نهایت، ایجاد سیستم‌های شفاف ارزیابی عملکرد و پاداش‌دهی مبتنی بر نوآوری و همکاری، می‌تواند نقش مهمی در کاهش اثرات منفی کنترل‌گرایی و بهبود عملکرد سازمانی ایفا کند. از آنجا که هدف این پژوهش بررسی عوامل اثرگذار بر وقوع و گسترش میکرومنیجمنت بود، پیشنهاد می‌شود تحقیقات آینده به ارائه راهکارهای مؤثر برای کاهش این پدیده بپردازند و مدل‌هایی برای بهبود ساختارهای مدیریتی در سازمان‌های ورزشی ارائه دهند.

پیام مقاله

پدیده میکرومنیجمنت در سازمان‌های ورزشی که به‌ظاهر برای افزایش کارایی اجرا می‌شود، ریشه در عوامل مدیریتی، انسانی، سازمانی و اجتماعی دارد و به بهره‌وری سازمان آسیب می‌رساند. برای مقابله با این پدیده، سازمان‌ها باید فرهنگ مدیریتی خود را به سمت تفویض اختیار، اعتماد به کارکنان و کاهش بوروکراسی تغییر دهند.

ملاحظات اخلاقی

نویسندگان متعهد می‌شوند که تمامی ملاحظات اخلاقی در این پژوهش رعایت شده است.

مشارکت نویسندگان

ایده‌پردازی: حمیدرضا میرصفیان

جمع‌آوری داده‌ها: امیرحسین لباف

تحلیل داده‌ها: حمیدرضا میرصفیان و امیرحسین لباف

نوشتن مقاله: حمیدرضا میرصفیان و امیرحسین لباف

بازبینی و ویرایش: حمیدرضا میرصفیان

مرور ادبیات: امیرحسین لباف

مدیر پروژه: حمیدرضا میرصفیان

هرگونه مشارکت دیگر: حمیدرضا میرصفیان و امیرحسین لباف

تعارض منافع

بنابر اظهار نویسندگان، این مقاله تعارض منافع ندارد.

تشکر و قدردانی

از همکاری همه اساتید و خبرگان گرانقدر که در این پژوهش مشارکت داشتند، قدردانی می‌شود.

منابع

1. Babaei, M., & Soheili, B. (2023). The role of privatization in the development of public sports participation. *Journal of New Studies in Sport Management*, 4(2), 778-788. <https://doi.org/10.22103/JNSSM.2023.21045.1171> [In Persian].
2. Barker, J. R. (2024). Recommendations for organizational leaders to sustain and balance employee motivation: A qualitative narrative inquiry (Doctoral dissertation). University of Phoenix.
3. Benwahhoud, N. (2023). A change in performance when working under two different leaders (Doctoral dissertation). University of the Cumberland.

4. Caise, T., & Tucker, J. (2024). Exploring the impact of micromanagement leadership in remote work environments. *Business Management Research and Applications: A Cross-Disciplinary Journal*, 3(1).
5. Felician, M., & Amos, O. (2024). A critical review of micro-management practices: Constraints and endorsed measures in selected public secondary schools in Morogoro municipal, Tanzania. *International Journal of Education, Learning and Development*, 12(5), 43-66. <https://doi.org/10.37745/ijeld.2013/vol12n54366>.
6. MacIntosh, E., & Burton, L. (2024). Organizational behavior in sport management. *Human Kinetics*.
7. Majhosheva, M. (2024). Positive and negative sides of micromanagement. *Knowledge-International Journal*, 67(1), 105-109.
8. Milner, J. (2024). The motivational micromanager. *Organizational Dynamics*, 53(3), 101054. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2024.101054>.
9. Nauman, S., Zheng, C., & Basit, A. A. (2024). Supervisor knowledge Hiding's impact on employee creativity: implications for thriving at work and future career. *Knowledge Management Research & Practice*, 23(1), 40-51. <https://doi.org/10.1080/14778238.2024.2334455>.
10. Orieno, O. H., Udeh, C. A., Oriekhoe, O. I., Odonkor, B., & Ndubuisi, N. L. (2024). Innovative management strategies in contemporary organizations: a review: analyzing the evolution and impact of modern management practices, with an emphasis on leadership, organizational culture, and change management. *International Journal of Management & Entrepreneurship Research*, 6(1), 167-190. <https://doi.org/10.51594/ijmer.v6i1.727>.
11. Purnama, D. P., Alam, M. P., Mujanah, S., & Fianto, A. Y. A. (2025). The impact of micromanaging by zoomer generation on baby boomer: effect on physical and mental health at PT XYZ. *International Journal of Management, Accounting & Finance (KBIJMAF)*, 2(1), 49-59. <https://doi.org/10.70142/kbijmaf.v2i1.270>
12. Rapeli, S. (2024). Micromanagement in the careers of prominent leaders. Retrieved from <https://albimarketing.com/docs/Micromanagement%20in%20the%20careers%20of%20prominent%20leaders.pdf>
13. Ryan, S., & Cross, C. (2024). Micromanagement and its impact on millennial followership styles. *Leadership & Organization Development Journal*, 45(1), 140-152. <https://doi.org/10.1108/LODJ-07-2022-0329>
14. Samakao, M., & Mulenga, R. (2023). Understanding the counterproductive effects of micromanagement in leadership using the lenses of Subordinate's employees. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, 7(10), 2100-2109.
15. Voordt, T. V. D., & Jensen, P. A. (2023). The impact of healthy workplaces on employee satisfaction, productivity and costs. *Journal of Corporate Real Estate*, 25(1), 29-49. <https://doi.org/10.1108/JCRE-03-2021-0012>.
16. Wilson, P. J., Roe, G., & Kiely, J. (2024). Decision-making in professional sporting environments: An International survey of experienced performance support staff perspectives. <https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-3861662/v1>.
17. Zarifi, F., Khazaei, A. A., Yousefi, B., & Hassani, Z. (2021). Sport policy making in the legislative system of the Islamic Republic of Iran (1980-2001). *Research Letter of Political Science*, 16(2), 139-173. <https://doi.org/10.22034/ipsa.2021.4272.3764>. [In Persian].