

Phenomenological Analysis of the Consequences of Sports Managers' Cognitive Errors Using the Three-Pronged Model Clubs

Ali Ghorban Rostami¹ , Omid Safari² , Kamelia Abdi³ , Ahmad Turkfar⁴ 

1. Department of Sport Management, Jahrom Branch, Islamic Azad University, Jahrom, Iran.

E-mail: alighorbanrostami2206@gmail.com

2. Department of Physical Education, Islamic Azad University, Noorabad Mamasani Branch, Noorabad Mamasani, Iran.

E-mail: omidsafari@gmail.com

3. Department of Physical Education, Shiraz Branch, Islamic Azad University, Shiraz, Iran. E-mail : adbdi1231@gmail.com

4. Associate Professor Department of Physical Education, College of Arts and Architecture, Shiraz Branch, Islamic Azad University, Shiraz, Iran. E-mail: turkfar1231@gmail.com

Article Info

Article type:
Research Article

Article history:

Received:

25 April 2022

Received in revised form:

14 May 2022

Accepted:

17 May 2022

Published online:

23 October 2023

Keywords:

*Phenomenology,
Cognitive Errors,
Sports Managers.*

ABSTRACT

Introduction: This research aimed to analyze the phenomenological consequences of sports managers' cognitive errors using the three-pronged model.

Methods: The current research was one of the qualitative researches that was carried out in the field. The qualitative method used in this research was phenomenological based on the three-pronged model. The participants in the current research included people who are in the environment of the sports organization; They have understood the phenomenon of managers' cognitive errors and have experienced this problem. The data collection tool in this research was a semi-structured interview. In order to analyze qualitative data, thematic analysis was used.

Results: The results of this research show that the main concepts including laws and regulations, decision-making aspects, economic systems and management systems were identified in the structural branch. Thus, 21 consequences of managers' cognitive errors in sports organizations were identified in the structural branch. The results of the present research show that in the content branch, the main concepts including motivational aspects, behavioral aspects, psychological aspects and content weakness were identified. Thus, 16 consequences of managers' cognitive errors in sports organizations were identified in the content category. The results of this research show that the main concepts including environmental aspects, cultural aspects and value aspects were identified in the contextual branch. Thus, 12 consequences of managers' cognitive errors in sports organizations were identified in the relevant field.

Conclusion: According to the results of the present research, it is suggested providing decision-making support to reduce the effects of cognitive errors, as well as the existence of operational plans in sports organizations to control cognitive errors, to improve the control of cognitive errors of sports managers.

Cite this Rostami, A.Gh; Rostami, O; Abdi, K, & Turkfar, A (1402). Phenomenological analysis of the consequences of sports managers' cognitive errors using the three-pronged model. *Sport Management Journal*, 15(3); 269-281.

[DOI:https://doi.org/10.22059/JSM.2022.341504.2932](https://doi.org/10.22059/JSM.2022.341504.2932).



Journal of Sport Management by University of Tehran Press is licensed under CC BY-NC 4.0 | web site: <https://jrm.ut.ac.ir/> | Email: jrm@ut.ac.ir.

© The Author(s).

Publisher: University of Tehran Press.

Extended Abstract

Introduction

One of the important issues in the field of organizational behavior is Managers' cognitive errors (Stewart, 2022). Although cognitive errors have been discovered and studied outside the organizational behavior environment, according to their importance, nowadays they are strongly considered in other organizational fields (Pusel, 2009). Mental errors occur when one's thoughts and reality do not match, often without even realizing it. These are called "cognitive errors" (Tukuda, 2011). Cognitive errors are false thought patterns that are self-defeating, meaning that humans may get caught in a cycle of negative thinking that can become a self-fulfilling prophecy (Stanovich, 2016). Thoughts created in people's minds can influence their behavior and decision making. In general, cognitive errors refer to false and at the same time false beliefs that can affect people's behavior (Joyez, 2009).

Cognitive errors are irrational misconceptions about people themselves, their environment, and the people around them. They occur due to the human mind's tendency to simplify, low or high self-esteem, mental health issues, stereotypes and prejudices about how one or others behave, or expectations and other reasons (Miller, 2020). Basically, cognitive errors penetrate people's attitudes and this issue will also affect their views, and these errors cause the formation of guilt, shame, anger, disappointment and other emotions (Schnap, 2018). Certainly, such emotions that determine people's behavior affect the workforce as an important issue (Wang, 2021).

Methods

The current research was one of the qualitative researches that was carried out in the field. The qualitative method used in this research was phenomenological based on the three-pronged model. Phenomenology examines the real experiences of people and it is believed that there are essences in these experiences that can be understood and investigated. The participants in the current research included people who are in the environment of the sports organization; They have understood the phenomenon of managers' cognitive errors and have experienced this problem. The participants in this research were selected using purposive sampling and with the approach of choosing a homogeneous sample and at the same time observing the maximum diversity. This issue was formed until theoretical saturation was reached. Finally, 14 interviews were conducted in this regard. The method of selecting the participants was as follows: first, a number of employees of sports organizations working

in the Ministry of Sports and Youth, sports federations, general administrations of sports and youth in the provinces of the country were available as a specific sample and an initial questionnaire containing questions about the experience of errors. It was given to them as managers. As the initial number of participants was 150, after analyzing the questionnaires, 24 of them entered the qualitative process of the research. The entry criteria of the participants were 1. Understanding of cognitive errors by people, 2. The experience of encountering and facing cognitive errors. After identifying these 24 people, the interview process was carried out and when theoretical saturation was reached, these interviews were carried out. In interview number 12, theoretical saturation was formed and to ensure the formation of theoretical saturation two more interviews were also conducted. Finally, 14 interviews were analyzed in this research.

The data collection tool in this research was a semi-structured interview. Believability, transferability and verifiability were used to check validity. In order to check reliability, specialized committees were used. In this way, the members of this specialized committee were used for parallel coding of some interviews as well as evaluation and programs related to the interviews. In order to analyze qualitative data, thematic analysis was used, which is one of the most efficient methods of qualitative data analysis, especially in phenomenological research. During this analysis, main and sub-themes were identified regarding the objectives of the research.

Results

The results of this research show that the main concepts including laws and regulations, decision-making aspects, economic systems and management systems were identified in the structural branch. Thus, 21 consequences of managers' cognitive errors in sports organizations were identified in the structural branch. The results of the present research show that in the content branch, the main concepts including motivational aspects, behavioral aspects, psychological aspects and content weakness were identified. Thus, 16 consequences of managers' cognitive errors in sports organizations were identified in the content category. The results of this research show that the main concepts including environmental aspects, cultural aspects and value aspects were identified in the contextual branch. Thus, 12 consequences of managers' cognitive errors in sports organizations were identified in the relevant field

Conclusion

According to the results of the present research, it is suggested to provide decision-making support to



Sport Management Journal

Online ISSN: 2676-427X

reduce the effects of cognitive errors, as well as the existence of operational plans in sports organizations to control cognitive errors, to improve the control of cognitive errors of sports managers.

Ethical Considerations

Compliance with ethical guidelines: This article has been done considering all ethical principles

Funding: No organization or individual financially supported this study, and all the financial resources were borne by the authors

Authors' contribution: All authors discussed the results and contributed to the final manuscript

Conflict of interest: This article is extracted from the Ph. D thesis; therefore, it is original

Acknowledgments: Since this article is extracted from a doctoral thesis, I am grateful to all the professors who helped me with the writing, judging, and correcting processes of this article.



مدیریت ورزشی



واکاوی پدیدارشناختی پیامدهای خطاهای شناختی مدیران ورزشی با کاربرد مدل سه شاخگی

علی قربان رستمی^۱ ID، امید صفری^۲ ID✉، کاملیا عبدی^۳ ID، احمد ترکفر^۴ ID

۱. گروه مدیریت ورزشی، واحد جهرم، دانشگاه آزاد اسلامی، جهرم، ایران. رایانامه: alighorbanrostami206@gmail.com

۲. نویسنده مسئول، گروه تربیت بدنی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد نورآباد ممسنی، شیراز، ایران. رایانامه: omidsafari@gmail.com

۳. گروه تربیت بدنی، واحد شیراز، دانشگاه آزاد اسلامی، شیراز، ایران. رایانامه: adbdi1231@gmail.com

۴. گروه تربیت بدنی، واحد شیراز، دانشگاه آزاد اسلامی، شیراز، ایران. رایانامه: turkfar1231@gmail.com

چکیده	اطلاعات مقاله
<p>مقدمه: این پژوهش با هدف واکاوی پدیدارشناختی پیامدهای خطاهای شناختی مدیران ورزشی با کاربرد مدل سه شاخگی است.</p> <p>روش شناسی: تحقیق حاضر از جمله تحقیقات کیفی بود که به صورت میدانی اجرایی شد. روش کیفی مورد استفاده در تحقیق حاضر از نوع پدیدارشناسی بر پایه مدل سه شاخگی بود. مشارکت کنندگان در تحقیق حاضر شامل افرادی بودند که در محیط سازمان ورزشی؛ پدیده خطاهای شناختی مدیران را درک و این مسئله را تجربه کرده‌اند. ابزار گردآوری اطلاعات مصاحبه نیمه ساختاریافته بود. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی، از تحلیل موضوعی استفاده شد.</p> <p>یافته‌ها: نتایج نشان می‌دهد در شاخه ساختاری مفاهیم اصلی شامل قوانین و مقررات، جنبه‌های تصمیم‌گیری، سیستم‌های اقتصادی و سیستم‌های مدیریتی شناسایی شد. به صورتی که ۲۱ پیامد ناشی از خطاهای شناختی مدیران در سازمان‌های ورزشی در شاخه ساختاری شناسایی شد. نتایج نشان می‌دهد در شاخه محتوایی مفاهیم اصلی شامل جنبه‌های انگیزشی، جنبه‌های رفتاری، جنبه‌های روانی و ضعف محتوایی شناسایی شد. به صورتی که ۱۶ پیامد ناشی از خطاهای شناختی مدیران در سازمان‌های ورزشی در شاخه محتوایی شناسایی شد. نتایج نشان داد در شاخه زمینه‌ای مفاهیم اصلی شامل جنبه‌های محیطی، جنبه‌های فرهنگی و جنبه‌های ارزشی شناسایی شد. به صورتی که ۱۲ پیامد ناشی از خطاهای شناختی مدیران در سازمان‌های ورزشی در شاخه زمینه‌ای شناسایی شد.</p> <p>نتیجه‌گیری: با توجه به نتایج تحقیق حاضر پیشنهاد می‌شود تا با ایجاد حمایت‌های تصمیم‌گیری در جهت کاهش آثار خطاهای شناختی و همچنین وجود برنامه‌های عملیاتی در سازمان‌های ورزشی به منظور کنترل خطاهای شناختی شرایطی جهت بهبود کنترل خطاهای شناختی مدیران ورزشی را فراهم کرد.</p>	<p>نوع مقاله: پژوهشی</p> <p>تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۲/۰۵</p> <p>تاریخ بازنگری: ۱۴۰۱/۰۲/۲۴</p> <p>تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۲/۲۷</p> <p>تاریخ انتشار: ۱۴۰۲/۰۸/۰۱</p> <p>کلیدواژه‌ها: پدیدارشناسی، خطاهای شناختی، مدیران ورزشی.</p>

استناد: رستمی، علی قربان؛ رستمی، امید؛ عبدی، کاملیا، و ترک فر، احمد (۱۴۰۲). واکاوی پدیدارشناختی پیامدهای خطاهای شناختی مدیران ورزشی با کاربرد مدل سه شاخگی. *نشریه مدیریت ورزشی*، (۳) ۱۵، ۲۶۹-۲۸۱.

DOI:<http://doi.org/10.22059/JSM.2022.341504.2932>

این نشریه علمی رایگان است و حق مالکیت فکری خود را بر اساس لایسنس کرییتیو کامنز (CC BY-NC 4.0) به نویسندگان واگذار کرده است. آدرس نشریه: <https://jrm.ut.ac.ir/> | ایمیل: jrm@ut.ac.ir



© نویسندگان.

ناشر: انتشارات دانشگاه تهران.

مقدمه

مدیران ارکان کلیدی و مهم سازمان مشخص‌اند که نقش مهمی در موفقیت سازمان‌ها دارند (داوید؛ ۲۰۱۹). عملکرد مطلوب مدیران می‌تواند موفقیت‌های سازمانی را ایجاد کند و در مقابل عملکرد ضعیف مدیران می‌تواند به شکل‌گیری آسیب‌های جدی در حوزه سازمان منجر شود (شرباوم؛ ۲۰۲۱). محققان مختلفی به اهمیت عملکرد مطلوب مدیران اشاره و مشخص کرده‌اند که مدیریت مطلوب می‌تواند عملکرد سازمان را به‌شدت تحت شعاع قرار دهد (شولیهیم؛ ۲۰۱۰).

اهمیت عملکرد مطلوب مدیران سبب شده است تا همواره سعی در مطالعه و بررسی این گروه از افراد در حوزه‌های سازمانی شود (سیال؛ ۲۰۲۲)، به صورتی که مطالعات نوین سازمانی سعی در کشف و پی بردن به جنبه‌های مختلف مدیران در محیط سازمانی دارند (آلفس؛ ۲۰۱۳). یکی از مسائل مهم در حوزه رفتار سازمانی، خطاهای شناختی مدیران است (استورات؛ ۲۰۲۲). خطاهای شناختی اگرچه در محیطی خارج از محیط رفتار سازمانی کشف و مورد مطالعه قرار گرفته، اما بر حسب اهمیت خود امروزه در سایر عرصه‌های سازمانی به‌شدت مدنظر قرار گرفته است (پوسل؛ ۲۰۰۹). اشتباهات فکری زمانی اتفاق می‌افتد که افکار و واقعیت‌های انسان با هم مطابقت ندارند، اغلب حتی بدون اینکه متوجه شوید. به این اشتباهات «خطاهای شناختی» می‌گویند (توکودا؛ ۲۰۱۱). خطاهای شناختی، الگوهای فکری نادرستی هستند که خود را شکست می‌دهند، به این معنی که انسان‌ها ممکن است در حلقه‌ای از تفکر منفی گرفتار شوند که می‌تواند به پیشگویی خودشکوفایی تبدیل شود (استوانویچ؛ ۲۰۱۶). افکار ایجادشده در ذهن انسان‌ها می‌تواند رویه‌های رفتاری و تصمیم‌گیری آنان را نیز تحت تأثیر قرار دهد. به‌صورت کلی خطاهای شناختی به باورهای غلط و در عین حال نادرستی اشاره دارد که می‌تواند رفتارهای افراد را تحت تأثیر قرار دهد (جویز؛ ۲۰۰۹).

خطاهای شناختی، تصورات نادرست غیرمنطقی درباره خود افراد، محیط و افراد اطرافشان هستند. آنها به‌دلیل تمایل ذهن انسان به ساده‌سازی، عزت نفس پایین یا بالا، مسائل مربوط به سلامت روان، کلیشه‌ها و تعصبات در مورد نحوه رفتار فرد یا دیگران، یا انتظارات و دلایل دیگر رخ می‌دهند (میلر؛ ۲۰۲۰). اساساً، خطاهای شناختی بر نگرش افراد نفوذ می‌کند و این مسئله بر دیدگاه آنان نیز تأثیرگذار خواهد بود و این خطاها سبب شکل‌گیری احساس گناه، شرم، خشم، ناامیدی و سایر احساسات می‌شود (اشناپ؛ ۲۰۱۸). بی‌گمان چنین احساساتی که رفتار افراد را تعیین می‌کند، بر نیروی کار به‌عنوان یک مسئله مهم تأثیر می‌گذارد (وانگ؛ ۲۰۲۱).

بارها در حرفه منابع انسانی، مشاهده می‌شود که تصمیم‌های گرفته‌شده در سازمان مناسب با کارکنان نیست و این تصمیم‌ها به محدودیت‌ها و مشکلات اساسی در سازمان‌ها منجر می‌شود. اگرچه هیچ تصمیم‌گیری بدون خطا نخواهد بود، اما خطاهای شناختی در این حوزه به‌شدت تصمیم‌گیری‌های نادرستی را در سازمان‌ها ایجاد کرده است. در تحقیقات اندکی خطاهای شناختی مدیران مدنظر قرار گرفته است. دوترا^{۱۴} و همکاران (۲۰۱۸) مشخص کردند که خطاهای شناختی یکی از مسائل مهم در حوزه رفتار سازمانی است. بوسی^{۱۵} (۲۰۰۲) نیز اشاره کرد که توجه به خطاهای شناختی می‌تواند روند بهبود عملکرد مدیران را تسریع کند. بی‌توجهی به خطاهای شناختی در

1. Dawid
2. Scherbaum
3. Sholihim
4. Sayal
5. Alfes
6. Stewart
7. Possel
8. Tokuda
9. Stevanovic
10. Jois
11. Miller
12. Schnapp
13. Wang
14. Dutra
15. Busse

سازمان‌های یکی از ضعف‌های مهمی است که مورد اغفال قرار گرفته است. درور^۱ و همکاران (۲۰۱۵) نیز مشخص کردند که مشخص کردن پیامدها و آسیب‌های ناشی از خطاهای شناختی می‌تواند روند پاسخگویی به این خطاها را تسریع کند. تاداجاوسکی^۲ (۲۰۰۸) نیز مشخص کرد که خطاهای شناختی در حوزه‌های سازمانی امری مهم و پیچیده است که باید به صورت جدی شناسایی و درمان شود. با بررسی محدود تحقیقات انجام گرفته در این حوزه می‌توان مشخص کرد که خلأ تحقیقاتی در حوزه خطاهای شناختی در حوزه‌های سازمانی به ویژه در محیط ورزشی کاملاً مشهود است. این خلأ سبب شده است تا روند پاسخگویی به این خطاهای شناختی در محیط‌های ورزشی به شدت کند باشد.

از طرفی نبود مطالعات جامع در خصوص خطاهای شناختی در محیط سازمان‌های ورزشی سبب شده است تا امروزه خطاهای شناختی مدیران به عنوان یک مسئله جدی مدنظر قرار نگیرد. درحالی که امروزه این مسئله به عنوان یک دغدغه جدید در حوزه رفتار سازمانی درک می‌شود. عدم مطالعه در خصوص خطاهای شناختی مدیران به ویژه در حوزه سازمانی سبب شده است تا دغدغه پاسخگویی به این خطاها شکل نگیرد. این در حالی است که انجام تحقیق حاضر می‌تواند به عنوان یک مطالعه اولیه در این حوزه پیامدهای منفی خطاهای شناختی در حوزه سازمان‌های ورزشی را مشخص کند تا حتی الامکان روند توجه به خطاهای شناختی مدیران ورزشی و آسیب‌های ناشی از آن تا حد زیادی مشخص شود. با این توجه تحقیق حاضر با هدف واکاوی پدیدارشناختی پیامدهای خطاهای شناختی مدیران ورزشی با کاربری مدل سه‌شاخگی طراحی و اجرا شد. از این رو سؤال تحقیق حاضر این است که پیامدهای خطاهای شناختی مدیران ورزشی با کاربری مدل سه‌شاخگی (شاخه ساختاری، شاخه محتوایی-رفتاری و شاخه زمینه‌ای-محیطی) چیست؟

روش‌شناسی پژوهش

تحقیق حاضر از جمله تحقیقات کیفی بود که به صورت میدانی اجرایی شد. روش کیفی مورد استفاده در تحقیق حاضر از نوع پدیدارشناسی بر پایه مدل سه‌شاخگی بود. پدیدارشناسی به بررسی تجارب واقعی افراد می‌پردازد و اعتقاد بر این است که در این تجارب جوهره‌هایی وجود دارند که قابل فهم و بررسی هستند. مشارکت‌کنندگان در تحقیق افرادی بودند که در محیط سازمان ورزشی، پدیده خطاهای شناختی مدیران را درک و این مسئله را تجربه کرده‌اند. مشارکت‌کنندگان در این پژوهش با استفاده از نمونه‌گیری هدفمند و با رویکرد انتخاب نمونه‌گیری همگون و در عین حال با رعایت حداکثر تنوع نمونه‌گیری شدند. این مسئله تا رسیدن به اشباع نظری شکل گرفت. در نهایت ۱۴ مصاحبه در این خصوص انجام شد. نحوه انتخاب مشارکت‌کنندگان به این صورت بود که ابتدا به صورت در دسترس تعدادی از کارکنان سازمان‌های ورزشی شاغل در وزارت ورزش و جوانان، فدراسیون‌های ورزشی، ادارات کل ورزش و جوانان استان‌های کشور به عنوان نمونه مشخص و پرسشنامه اولیه‌ای که حاوی سؤالاتی در خصوص تجربه خطاهای شناختی مدیران بود، به آنان داده شد. به صورتی که تعداد اولیه مشارکت‌کنندگان ۱۵۰ نفر بود که پس از تحلیل پرسشنامه‌ها ۲۴ نفر از آنان وارد روند کیفی تحقیق شدند. معیار ورود مشارکت‌کنندگان ۱. درک خطاهای شناختی توسط افراد و ۲. تجربه برخورد و مواجهه با خطاهای شناختی بود. پس از مشخص شدن این ۲۴ نفر؛ روند مصاحبه انجام و با رسیدن به اشباع نظری این مصاحبه‌ها انجام شد. در مصاحبه شماره ۱۲ اشباع نظری شکل گرفت و به منظور اطمینان از شکل‌گیری اشباع نظری؛ دو مصاحبه دیگر نیز انجام شد. در نهایت ۱۴ مصاحبه در تحقیق حاضر تجزیه و تحلیل شد.

ابزار گردآوری اطلاعات در تحقیق حاضر مصاحبه نیمه‌ساختاریافته بود. مصاحبه نیمه‌ساختاریافته یکی از معمول‌ترین انواع مصاحبه است که در تحقیقات کیفی استفاده می‌شود. این مصاحبه بین دو حد نهایی ساختاریافته و بدون ساختار قرار می‌گیرد که گاهی به آن مصاحبه عمیق هم می‌گویند که در آن از تمام پاسخگوها سؤال‌های مشابهی پرسیده می‌شود، اما آنها آزادند که پاسخ خود را به هر طریقی که مایل‌اند ارائه دهند، در این مورد مسئولیت رمزگردانی پاسخ‌ها و طبقه‌بندی آنها بر عهده پژوهشگر است. برای بررسی روایی از

¹. Dror

². Tadjewski

قابلیت باورپذیری (اعتبار)، انتقال‌پذیری و تأییدپذیری استفاده شد. بدین‌منظور محقق جهت بررسی قابلیت باورپذیری از تأیید فرایند پژوهش توسط هشت متخصص و همچنین استفاده از دو کدگذار جهت کدگذاری چند نمونه مصاحبه جهت کسب اطمینان از یکسانی دیدگاه کدگذاران استفاده شد. همچنین برای بررسی انتقال‌پذیری از نظرهای سه متخصص که در پژوهش مشارکت نداشتند در مورد یافته‌های پژوهش مورد مشورت قرار گرفتند. همچنین به‌منظور بررسی قابلیت تأییدپذیری از ثبت و ضبط تمامی مصاحبه‌ها و بررسی آنان در زمان‌های مورد نیاز استفاده شد. برای بررسی پایایی، از کمیته‌های تخصصی استفاده شد. بدین‌صورت که از اعضای این کمیته تخصصی جهت کدگذاری موازی برخی مصاحبه‌ها و همچنین ارزیابی و برنامه‌های مربوط به مصاحبه‌ها استفاده شد. به‌منظور تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی، از تحلیل موضوعی استفاده شد که از کارآمدترین روش‌های تحلیل داده‌های کیفی به‌ویژه در پژوهش‌های پدیدارشناختی است. در طی انجام این تحلیل، مضمون‌های فرعی و اصلی در خصوص اهداف تحقیق شناسایی شد.

یافته‌های پژوهش

یافته‌های توصیفی مربوط به مشارکت‌کنندگان تحقیق حاضر در جدول ۱ به نمایش گذاشته شده است.

جدول ۱. ویژگی مشارکت‌کنندگان

ویژگی‌های جمعیت‌شناختی	گروه‌ها	فراوانی	درصد
جنسیت	مرد	۸	۵۷/۱
	زن	۶	۴۲/۹
سطح تحصیلات	دکتری	۲	۱۴/۳
	کارشناسی ارشد	۵	۳۵/۷
	کارشناسی	۷	۵۰/۰
رده سنی	زیر ۲۵ سال	۴	۲۸/۶
	۳۵-۵۰ سال	۶	۴۲/۹
	بالای ۵۰ سال	۴	۲۸/۶

نتایج توصیفی پژوهش نشان داد که مشارکت‌کنندگان شامل ۵۷/۱ درصد مرد و ۴۲/۹ درصد زن بودند. همچنین از این میان نمونه‌های پژوهش افراد دارای مدرک تحصیلی کارشناسی با ۵۰/۰ درصد بیشترین تعداد را دارا هستند. نتایج توصیفی نشان داد که افراد با رده سنی ۳۵-۵۰ سال با ۴۲/۹ درصد بیشترین فراوانی را دارا بودند. ادامه به ارائه توضیحاتی در خصوص کدهای استخراج‌شده در قالب مدل سه‌شاخگی اقدام شد. جدول ۲ نتایج کدگذاری در خصوص شاخه ساختاری را نشان می‌دهد.

جدول ۲. شاخه ساختاری

فرآوانی کدها	مفاهیم	مقوله اصلی	شاخه
۸	عدم تبعیت از قوانین سازمانی	قوانین و مقررات	ساختاری
۷	وضع قوانین هیجانی		
۹	ضعف در روند اجرای قوانین		
۸	وضع قوانین غیرواقعی در سازمان	جنبه‌های تصمیم‌گیری	
۹	عدم شکل‌گیری دستورالعمل‌های سازمانی		
۸	عدم ثبات تصمیم‌گیری		
۹	عدم پابندی به تصمیم‌های گرفته‌شده	تصمیم‌گیری	
۱۰	عدم مشارکت طلبی در تصمیم‌گیری		

۹	تصمیم‌گیری هیجانی در سازمان	
۹	نفوذ فردی و گروهی در تصمیم‌گیری	
۱۱	ساختار ایستا تصمیم‌گیری سازمانی	
۱۰	هدررفت منابع مالی	
۱۱	عدم صرفه‌جویی اقتصادی	سیستم‌های اقتصادی
۸	خرابکاری و فساد مالی	
۹	عدم پیاده‌سازی بودجه‌ریزی مطلوب	
۹	عدم نفوذ مدیران در تمامی ارکان	
۱۰	شکل‌گیری رویه‌های سنتی در سازمان	
۱۱	جذب و استخدام نامناسب	سیستم‌های مدیریتی
۱۱	کاهش تخصص‌گرایی در سازمان	
۸	کمبود نیروهای متخصص	
۹	ارتقای شغلی غیرواقعی در سازمان	

همان‌طور که نتایج تحقیق حاضر نشان می‌دهد در شاخه ساختاری مفاهیم اصلی شامل قوانین و مقررات، جنبه‌های تصمیم‌گیری، سیستم‌های اقتصادی و سیستم‌های مدیریتی شناسایی شد. به‌صورتی که ۲۱ پیامد ناشی از خطاهای شناختی مدیران در سازمان‌های ورزشی در شاخه ساختاری شناسایی شد. جدول ۳ نتایج کدگذاری در خصوص شاخه محتوایی را نشان می‌دهد.

جدول ۳. شاخه محتوایی

فرآوانی کدها	مفاهیم	مقوله اصلی	شاخه
۸	دلسردی از سازمان		
۹	کاهش تعهد سازمانی		
۱۰	کاهش روحیه تلاش‌گر در سازمان		جنبه‌های انگیزشی
۹	نادیده گرفته شدن مشوق‌های شغلی		
۹	شیوع غیبت و تأخیر سازمانی		
۱۰	ایجاد رقابت‌جویی نامطلوب		
۱۱	شکل‌گیری رفتارهای هیجانی در سازمان		محتوایی
۹	کاهش دقت کارکنان	جنبه‌های رفتاری	
۹	کاهش کیفیت عملکرد		
۹	عدم ثبات رفتاری در محیط کاری		
۸	نگرش منفی نسبت به سازمان	جنبه‌های روانی	
۸	گسترش تنش سازمانی		

۹	تعارض نامطلوب سازمانی	
۱۰	شکل‌گیری بدبینی سازمانی	
۹	سوگیری در حوزه آموزشی	ضعف محتوایی
۷	نفوذ علاقه شخصی بر محتوای سازمان	

همان‌طور که نتایج تحقیق حاضر نشان می‌دهد در شاخه محتوایی مفاهیم اصلی شامل جنبه‌های انگیزشی، جنبه‌های رفتاری، جنبه‌های روانی و ضعف محتوایی شناسایی شد. به‌صورتی که ۱۶ پیامد ناشی از خطاهای شناختی مدیران در سازمان‌های ورزشی در شاخه محتوایی شناسایی شد. جدول ۴ نتایج کدگذاری در خصوص شاخه زمینه‌ای را نشان می‌دهد.

جدول ۴. شاخه زمینه‌ای

شاخه	مقوله اصلی	مفاهیم	فراوانی کدها
	جنبه‌های محیطی	بی‌تفاوتی به محیط کاری	۸
		عدم واکنش به مسائل محیطی	۹
		عدم درک شفافیت سازمانی	۱۰
		بی‌ثباتی سازمانی	۹
		عدم شکل‌گیری نمادهای انسانی در سازمان	۹
زمینه‌ای	جنبه‌های فرهنگی	کاهش فرهنگ اشتراک اطلاعات در سازمان	۹
		فقدان رفتارهای شهروندی سازمانی	۷
		شکل‌گیری فرهنگ خرابکاری در سازمان	۸
	جنبه‌های ارزشی	عدم شکل‌گیری چشم‌انداز مطلوب	۸
		رعایت نکردن ارزش‌های سازمانی	۹
		عدم بسط هنجارهای سازمانی	۱۰
		عدم پاسخگویی به عقاید منابع انسانی	۸

همان‌طور که نتایج تحقیق حاضر نشان می‌دهد در شاخه زمینه‌ای مفاهیم اصلی شامل جنبه‌های محیطی، جنبه‌های فرهنگی و جنبه‌های ارزشی شناسایی شد. به‌صورتی که ۱۲ پیامد ناشی از خطاهای شناختی مدیران در سازمان‌های ورزشی در شاخه زمینه‌ای شناسایی شد. شکل ۱ پیامدهای خطاهای شناختی مدیران ورزشی را نشان می‌دهد.

ساختاری	محتوایی	زمینه‌ای
<ul style="list-style-type: none"> • قوانین و مقررات • جنبه‌های تصمیم‌گیری • سیستم‌های اقتصادی • سیستم‌های مدیریتی 	<ul style="list-style-type: none"> • جنبه‌های انگیزشی • جنبه‌های رفتاری • جنبه‌های روانی • ضعف محتوایی 	<ul style="list-style-type: none"> • جنبه‌های محیطی • جنبه‌های فرهنگی • جنبه‌های ارزشی

شکل ۱. پیامدهای خطاهای شناختی مدیران ورزشی

بحث و نتیجه‌گیری

کنترل خطاهای شناختی به‌عنوان یک مسئله مهم می‌تواند ظرفیت‌های فردی را بهبود دهد و سبب ارتقای تمرکز افراد شود. خطاهای شناختی در برخی موارد می‌تواند به‌عنوان یک محدودیت موجب تأثیرگذاری بر تصمیم‌گیری‌ها، رفتارها و نگرش‌های فردی شود و روند عملکردی افراد را تحت تأثیر قرار دهد. اگرچه ماهیت خطاهای شناختی از مطالعه بیماران شکل گرفته است، اما امروزه اهمیت آن موجب شده است تا در تمامی حوزه‌ها و ارکان به آن توجه ویژه داشت. کنترل خطاهای شناختی می‌تواند در روند بهبود و گسترش تصمیم‌گیری‌های فردی و گروهی تأثیرگذار باشد. ارتقای سیستمی در جهت آموزش فردی و گروهی جهت کنترل خطاهای شناختی می‌تواند ظرفیت‌های مثبتی در افراد ایجاد کند. مدیران به‌عنوان ارکان اجرایی در هر سازمانی نقش مهمی در پیشبرد اهداف فردی و گروهی دارند. ظرفیت‌سازی فردی به‌واسطه کنترل خطاهای شناختی می‌تواند در پایداری رفتارهای افراد نقش مهمی داشته باشد. با این توجه تحقیق حاضر با هدف واکاوی پدیدارشناختی پیامدهای خطاهای شناختی مدیران ورزشی با کاربست مدل سه‌شاخگی سعی در بررسی پدیده خطاهای شناختی داشت.

اهمیت بررسی خطاهای شناختی در تمامی حوزه‌ها از جمله حوزه‌های سازمانی امری مهم و کلیدی است. دوترا و همکاران (۲۰۱۸) در تحقیق خود مشخص کردند که مطالعه خطاهای شناختی در حوزه‌های غیر روانشناسی می‌تواند به شناسایی علل برخی پدیده‌ها منجر شود و رفتارها و نگرش‌های فردی و گروهی را تحت تأثیر قرار دهد. تاداجاوسکی (۲۰۰۸) نیز مشخص کرد که خطاهای شناختی در حوزه‌های سازمانی امری مهم و پیچیده است که باید به‌صورت جدی شناسایی و درمان شود. به‌نظر می‌رسد مطالعه خطاهای شناختی به‌عنوان یک مسئله مهم می‌تواند زمینه ارتقای رفتارهای مطلوب در محیط‌های سازمانی را تحت شعاع قرار دهد. به‌عبارتی شناسایی و کنترل خطاهای شناختی مدیران ورزشی می‌تواند مسیر تحول سازمان‌های ورزشی و ارائه تصمیم‌گیری مطلوب را تسهیل دهد.

نتایج تحقیق حاضر نشان می‌دهد در شاخه ساختاری مفاهیم اصلی شامل قوانین و مقررات، جنبه‌های تصمیم‌گیری، سیستم‌های اقتصادی و سیستم‌های مدیریتی شناسایی شد. به‌صورتی که ۲۱ پیامد ناشی از خطاهای شناختی مدیران در سازمان‌های ورزشی در شاخه ساختاری شناسایی شد. نتایج تحقیق حاضر نشان داد در شاخه محتوایی مفاهیم اصلی شامل جنبه‌های انگیزشی، جنبه‌های رفتاری، جنبه‌های روانی و ضعف محتوایی شناسایی شد. به‌صورتی که ۱۶ پیامد ناشی از خطاهای شناختی مدیران در سازمان‌های ورزشی در شاخه محتوایی شناسایی شد. نتایج نشان داد در شاخه زمینه‌ای مفاهیم اصلی شامل جنبه‌های محیطی، جنبه‌های فرهنگی و جنبه‌های ارزشی شناسایی شد. به‌صورتی که ۱۲ پیامد ناشی از خطاهای شناختی مدیران در سازمان‌های ورزشی در شاخه زمینه‌ای شناسایی شد.

در تحقیقات مختلفی به این مسئله اشاره شده است. درور و همکاران نیز مشخص کردند که مشخص کردن پیامدها و آسیب‌های ناشی از خطاهای شناختی می‌تواند روند پاسخگویی به این خطاها را تسریع کند. خطاهای شناختی به‌عنوان یک مسئله می‌تواند به کاهش تعهد و همچنین ایجاد تصمیم‌گیری‌های هیجانی منجر شود (درور، ۲۰۱۵). به‌عبارتی آسیب‌های ناشی از خطاهای شناختی در حوزه رفتار سازمانی می‌تواند به مشکلات عمده‌ای از منظر نگرشی و رفتاری منجر شود (دوترا و همکاران، ۲۰۱۸). خطاهای شناختی در تصمیم‌گیری و قضاوت افراد از موقعیت‌ها تأثیر می‌گذارند. بررسی این خطاها در حوزه دیدگاه شناختی رفتاری صورت می‌گیرد. طبق این دیدگاه هدف مغز از خطاهای شناختی کمک به تصمیم‌گیری سریع‌تر و بهتر و دور کردن فرد از بعضی خطرناک‌ها و آسیب‌های روانی مانند اضطراب است.

اباذری^۲ (۲۰۲۰) اشاره کردند که عدم مطالعه در خصوص خطاهای شناختی در میان برخی گروه‌ها از جمله مدیران کاملاً درک می‌شود. یکی از حوزه‌های مهم در عرصه ورزش است. خطاهای شناختی در ورزش موجب شده است تا امروزه مشکلات اساسی در روند تصمیم‌گیری‌های فردی و گروهی در ورزش ایجاد شود. همچنین برای اجتناب از این قبیل سوءتفاهم‌ها و خطاهای شناختی باید به نقش و عملکرد ذهن در زمان هیجان‌های منفی مثل اضطراب، استرس و نگرانی، ترس و غم توجه کنیم. در اغلب موارد وقتی مایوس و ناامید می‌شویم، ذهن ما معنای رویدادها را یا به‌درستی تفسیر نمی‌کند و یا در آن مبالغه و تفسیری منفی ارائه می‌کند. شکل‌گیری خطاهای شناختی نقش مهمی در روند بروز مشکلات و آسیب‌های فردی و گروهی دارد و می‌تواند بحران‌های عمده‌ای را ایجاد کند. نتایج تحقیق حاضر مشخص کرد که پیامدهای منفی بسیاری به‌علت شکل‌گیری خطاهای شناختی مدیران ورزشی می‌تواند سازمان‌های ورزشی را درگیر کند که هر کدام از این پیامدها نقش مهم و عمده‌ای بر کاهش عملکرد سازمان‌های ورزشی دارد. توجه به منابع انسانی به‌عنوان یک ضرورت نیاز جدی در حوزه ورزش است که مدیریت خطاهای شناختی در این خصوص از اهمیت و جایگاه ارزشمندی برخوردار است. با این توجه با ارزیابی مدیران ورزشی در خصوص برخورداری از خطاهای شناختی و ایجاد بانک‌های اطلاعاتی، می‌توان زمینه جدی در جهت ارتقای سیستم‌های بازدارنده در حوزه خطاهای شناختی را فراهم کرد. همچنین با توجه به نتایج تحقیق حاضر پیشنهاد می‌شود تا با به‌روزرسانی دانش مدیران در خصوص خطاهای شناختی و آگاهی از اطلاعات حقیقی موجود در محیط سازمان‌های ورزشی، شرایطی جهت بهبود کنترل خطاهای شناختی در مدیران ورزشی فراهم کرد. همچنین با توجه به نتایج تحقیق حاضر پیشنهاد می‌شود تا با ایجاد حمایت‌های تصمیم‌گیری در جهت کاهش آثار خطاهای شناختی و همچنین وجود برنامه‌های عملیاتی در سازمان‌های ورزشی جهت کنترل خطاهای شناختی، شرایطی جهت بهبود کنترل خطاهای شناختی مدیران ورزشی را فراهم کرد.

حمایت مالی

این مقاله مستخرج از رساله دکتری است و تحت حمایت مالی ارگانی نیست.

تقدیر و تشکر

از داوران و استادان محترم به‌سبب ارائه نظرات سازنده و علمی سپاسگزار می‌شود.

References

[Alfes, K., Truss, C., Soane, E. C., Rees, C., & Gatenby, M. \(2013\). The relationship between line manager behavior, perceived HRM practices, and individual performance: Examining the mediating role of engagement. Human resource management, 52\(6\), 839-859.](#)

1. Dror

2. Abazari

- [Busse, D. K. \(2002\). Cognitive error analysis in accident and incident investigation in safety-critical domains \(Doctoral dissertation, University of Glasgow\).](#)
- [Clare, A., Sherman, M., O'Sullivan, N., Gao, J., & Zhu, S. \(2022\). Manager characteristics: Predicting fund performance. *International Review of Financial Analysis*, 80, 102049.](#)
- [Dawid, H., Harting, P., & van der Hoog, S. \(2019\). Manager remuneration, share buybacks, and firm performance. *Industrial and Corporate Change*, 28\(3\), 681-706.](#)
- [Dror, I. E., Thompson, W. C., Meissner, C. A., Kornfield, I., Krane, D., Saks, M., & Risinger, M. \(2015\). Context Management Toolbox: A Linear Sequential Unmasking \(LSU\) Approach for Minimizing Cognitive Bias in Forensic Decision Making. *Journal of forensic sciences*, 60\(4\), 1111-1112.](#)
- [Dutra, M., Monteiro, M. V., Ribeiro, K. B., Schettino, G. P., & Amaral, A. C. K. B. \(2018\). Handovers among staff intensivists: a study of information loss and clinical accuracy to anticipate events. *Critical Care Medicine*, 46\(11\), 1717-1721.](#)
- [Jois, G. U. \(2009\). Stare decisis is cognitive error. *Brook. L. Rev.*, 75, 63.](#)
- [Itri, J. N., & Patel, S. H. \(2018\). Heuristics and cognitive error in medical imaging. *American Journal of Roentgenology*, 210\(5\), 1097-1105.](#)
- [Miller, K., Holcombe, A., & Latham, A. J. \(2020\). Temporal phenomenology: phenomenological illusion versus cognitive error. *Synthese*, 197, 751-771.](#)
- [Narsis A. Evaluating cognitive errors in managers' strategic decisions to employ human resources in private companies operating in the steel industry\(2020\). The 2nd National Conference on New Thinking in Business Management; Tehran: Civilica; 2020.](#)
- [Scherbaum, C. A., Naidoo, L. J., & Saunderson, R. \(2022\). The impact of manager recognition training on performance: a quasi-experimental field study. *Leadership & Organization Development Journal*, 43\(1\), 57-70.](#)
- [Sholihin, M., Pike, R., & Mangena, M. \(2010\). Reliance on multiple performance measures and manager performance. *Journal of Applied Accounting Research*, 11\(1\), 24-42.](#)
- [Mladina, P., & Germani, S. \(2022\). Stock-Market Risk Factors and Manager Performance. *The Journal of Portfolio Management*, 48\(5\), 40-48.](#)
- [Pössel, P. \(2009\). Cognitive Error Questionnaire \(CEQ\): Psychometric properties and factor structure of the German translation. *Journal of Psychopathology and Behavioral Assessment*, 31, 264-269.](#)
- [Sang, P., Liu, J., Zhang, L., Zheng, L., Yao, H., & Wang, Y. \(2018\). Effects of project manager competency on green construction performance: The Chinese context. *Sustainability*, 10\(10\), 3406.](#)
- [Sayal, A., & Banerjee, S. \(2022\). Factors influence performance of B2B SMEs of emerging economies: view of owner-manager. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 24\(1\), 112-140.](#)
- [Schnapp, B. H., Sun, J. E., Kim, J. L., Strayer, R. J., & Shah, K. H. \(2018\). Cognitive error in an academic emergency department. *Diagnosis*, 5\(3\), 135-142.](#)
- [Stewart, S. D. \(2022\). Performance, Perception, and Manager Selection. *The Journal of Portfolio Management*, 48\(5\), 87-103.](#)
- [Stevanovic, D., Lalic, B., Batinic, J., Damjanovic, R., Jovic, V., Brkic-Cvetkovic, S., & Jancic, J. \(2016\). Children's Negative Cognitive Error Questionnaire—Revised: The factor structure and associations with anxiety and depressive symptoms across age, gender, and clinical/community samples. *Cognitive Therapy and Research*, 40, 584-592.](#)

- [Tokuda, Y., Kishida, N., Konishi, R., & Koizumi, S. \(2011\). Cognitive error as the most frequent contributory factor in cases of medical injury: a study on verdict's judgment among closed claims in Japan. *Journal of hospital medicine*, 6\(3\), 109-114.](#)
- [Wang, Z., Zeng, S., Guo, J., & Che, H. \(2021\). A Bayesian network for reliability assessment of man-machine phased-mission system considering the phase dependencies of human cognitive error. *Reliability Engineering & System Safety*, 207, 107385.](#)
- zare, A., izadi, B., Rascher, D., & Dickson, G. (2022). Framework of macroeconomic diplomacy strategies in the country's sports. *Sport Management and Development*,
- zare, A., izadi, B., Rascher, D., & Dickson, G. (2022). Documenting the empirical knowledge of sports managers: Macro approach to economic development in sports in Iran. *Strategic Studies on Youth and Sports*.
- 24.Zare, A., Behzad izadi, B., Rascher, D., & Dickson, G. (2022). Factors affecting economic diplomacy in sports. *Strategic Studies on Youth and Sports*.