

مدیریت ورزشی - پاییز ۱۳۹۲  
دوره ۵، شماره ۳ - صص: ۹۷-۷۱  
تاریخ دریافت: ۹۰ / ۱۲ / ۲۱  
تاریخ تصویب: ۹۱ / ۰۴ / ۱۱

## بررسی تجارب مدیران، کارشناسان و ورزشکاران در مورد دلایل ناکامی ایران در مسابقات المپیک ۲۰۰۸ پکن در حیطه منابع انسانی و مالی

۱. سهیل مشتاقیان - ۲. اکبر اعتباریان - ۳. مهدی نمازی زاده - ۴. مهرداد افخمی<sup>۱</sup>  
۴. کارشناس ارشد دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان (اصفهان) - ۲. استادیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان  
(اصفهان) ، ۳. دانشیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان (اصفهان)

### چکیده

هدف از این پژوهش، شناسایی تجارب مدیران، کارشناسان و ورزشکاران در مورد دلایل ناکامی ایران در مسابقات المپیک ۲۰۰۸ در حیطه منابع انسانی و مالی بود. روش پژوهش از نوع کیفی است که به شیوه نیمه‌سازماندهی شده انجام گرفت. جامعه آماری پژوهش شامل سه قشر ورزشکاران شرکت‌کننده در المپیک پکن (۵۵ نفر)، مدیران ارشد و میانی سازمان تربیت بدنی، کمیته ملی المپیک و فدراسیون‌های المپیک (۷۰ نفر) و کارشناسان ورزشی بود. نمونه‌گیری برای هر گروه با انتخاب هدفمند اولین مشارکت‌کننده شروع شد و به‌صورت گلوله برفی تا رسیدن به حد اشباع اطلاعات ادامه یافت. بنابراین پژوهشگر با انجام پنج مصاحبه در هر یک از گروه‌های ورزشکاران و کارشناسان و شش مصاحبه در گروه مدیران، به اشباع اطلاعات رسید. برای تجزیه و تحلیل اطلاعات حاصل از فرایند مصاحبه، پس از پیاده‌سازی، ویرایش و کدگذاری اولیه آنها، از روش کدگذاری باز و کدگذاری محوری برای طبقه‌بندی نظرها در ابعاد و گروه‌های مفهومی یکسان استفاده شد. نتایج به‌دست‌آمده نشان داد که در حیطه منابع انسانی عمده‌ترین مشکل «غیرورزشی بودن» و «چندشغله بودن مدیران» و در حیطه منابع مالی اختصاص‌یافته، کفایت لازم را برای مسابقات المپیک داشته است و عمده‌ترین مشکل در این حیطه، «مدیریت ناکارآمد منابع مالی» بوده است.

### واژه‌های کلیدی

منابع انسانی، منابع مالی، ناکامی ورزش ایران، المپیک ۲۰۰۸ پکن، تجارب.

## مقدمه

بازی‌های المپیک نه یک رویداد صرف ورزشی، بلکه جنبش وسیع اجتماعی است که به مدد فعالیت‌های ورزشی موجب تعالی انسان و تفاهم بین‌المللی می‌شود. هدف المپیزم این است که ورزش را همه جا، در خدمت رشد و توسعه هماهنگ انسان قرار دهد و جامعه‌ای در صلح و آرامش و با حفظ کرامت انسانی بنا کند. بنابراین جنبش المپیک خود به‌تنهایی یا با همکاری سایر سازمان‌ها، در چارچوب امکاناتی که در اختیار دارد، در فعالیت‌هایی که در راستای ارتقای تحقق صلح در جوامع است، شرکت می‌کند. جنبش المپیک نتیجه همیاری کمیته‌های ملی المپیک، فدراسیون‌های بین‌المللی ورزشی، کمیته بین‌المللی المپیک و سایر افراد و سازمان‌های همفکری است که خواهان ترویج بازی‌های المپیک و آرمان‌های آنند (۸).

از این‌گونه جملات و شعارهای زیبا در مراسم افتتاحیه مسابقات المپیک هم خوانده می‌شود، ولی واقعاً هنگام برگزاری مسابقات المپیک، چقدر به این اصول توجه می‌شود؟ آیا روح بازی جوانمردانه و عدالت و برابری برای کشورها اهمیت بیشتری دارد یا کسب مدال؟

با نگاهی مختصر به آمار ورزشکاران دوپینگی، نادآوری‌ها، خرید ورزشکاران خارجی توسط برخی کشورها به‌منظور کسب مدال و دیگر عوامل درمی‌یابیم که کسب مدال و قرار گرفتن در رتبه بالاتر برای بسیاری از کشورها اهمیت بیشتری دارد. قرار گرفتن در رتبه‌های بالای جدول رده‌بندی توزیع مدال‌ها خود موجب غرور ملی و حتی فخرفروشی برخی کشورها نسبت به کشورهای پایین‌تر شده است. شاید اگر بگوییم ورزش به جنگ بین کشورها در زمان صلح تبدیل شده، اشتباه نگفته‌ایم.

برای روشن شدن این مسئله که بردن به رکن اصلی مسابقات المپیک تبدیل شده است، مثالی از بازی‌های المپیک سال ۱۹۹۲ بارسلون زده می‌شود. یکی از بازیکنان تیم بسکتبال آمریکا در پاسخ به این سؤال که چرا او و هم‌تیمی‌هایش مانند سایر ورزشکاران در دهکده المپیک نمی‌مانند تا با هم دوست شوند، گفت: ما آمده‌ایم طلا ببریم نه اینکه دوست پیدا کنیم. نمونه‌های همین مضامین در آگهی‌های تبلیغاتی بازی‌های المپیک آتلانتا نیز تکرار شد. «برنده مدال نقره، بازنده مدال طلاست.» یا «اگر برای برنده شدن به اینجا نیامده‌اید، با توریست‌ها فرقی ندارید» (۱۳).

در این اوضاع و احوال، با نگاهی مختصر به عملکرد پرافتخارترین کشورها در المپیک و همچنین عملکرد کاروان ایران در مسابقات المپیک بیش از پیش به اهمیت نتیجه‌گیری و کسب مدال در مسابقات المپیک پی می‌بریم. مسابقات المپیک نوین از سال ۱۸۹۶ تا امروز به غیر از چند دوره، به صورت منظم برگزار شده است که در آن ورزشکاران آمریکایی با ۱۴ عنوان قهرمانی پرافتخارترین هستند و بعد از آنها روسیه با ۷ عنوان در مکان دوم قرار گرفته است. فرانسه، انگلیس، آلمان و سوئد چهار کشور اروپایی هستند که هر کدام یک مقام قهرمانی را به نام خود ثبت کرده‌اند و چین تنها کشور آسیایی است که در آخرین دوره به مقام قهرمانی رسیده است (۷).

ایران نیز از سال ۱۹۴۸ (۱۳۲۸ شمسی) در این مسابقات شرکت داشته است. در این سال تنها در وزنه‌برداری یک مدال برنز کسب کرد و پس از آن تا سال ۲۰۰۰ (۱۳۷۹) همواره این رشته به همراه رشته ورزشی کشتی، مدال‌آوران المپیک برای کشورمان بوده‌اند و از این دوره به بعد ورزش تکواندو نیز به جمع مدال‌آوران پیوست. علی‌رغم بیش از ۶۰ سال حضور در المپیک، در کسب مدال در سایر رشته‌ها ناموفق بوده‌ایم (۱۷).

در المپیک ۱۹۸۸ (۱۳۶۸) سئول، بعد از دوران جنگ تحلیلی و در نامناسب‌ترین شرایط در جایگاه ۳۸ قرار داشتیم و در المپیک ۲۰۰۰ سیدنی و ۲۰۰۴ آتن که وضعیت مشابه المپیک ۲۰۰۸ پکن به لحاظ تعداد کل شرکت‌کنندگان و کشورها بود، ایران به رتبه‌های ۲۷ و ۲۹ دست یافت (۱۱). ولی در سال ۲۰۰۸ تا رتبه ۱۵ ارتقا یافتیم. شایان ذکر است که بهترین نتیجه ایران در تاریخ مسابقات المپیک از لحاظ جدول رده‌بندی تیمی مربوط به المپیک ۱۹۵۶ (۱۳۴۰ شمسی) ملبورن است که در رده ۱۴ ایستاد و بدترین آن مربوط به المپیک ۲۰۰۸ (۱۳۸۷) پکن بود که در رده ۵۱ قرار گرفت (۷).

کاروان ۵۵ نفره ورزش ایران در حالی با یک مدال طلا و یک برنز از پکن بازگشت که مسئولان رده بالای ورزش کشور ثبت نتایج تاریخی در پکن را قبل از آغاز بازی‌ها وعده داده بودند (۱۸). کسب نازل‌ترین جایگاه تاریخ المپیک در پکن خود بزرگ‌ترین گواه بر ناکام بودن ورزش ایران در مسابقات المپیک است. علت اصلی ناکامی ورزش ایران در مسابقات المپیک پکن چه بوده است؟

امروزه در کشورهای پیشرو در ورزش، هدف‌گذاری‌ها دنبال می‌شود. در این راه به‌ویژه روی منابع انسانی، سرمایه‌گذاری بیشتری می‌شود تا در ابتدا منابع انسانی متخصص برای بهره‌گیری از منابع مالی را داشته باشند. از دیگر سو، منابع انسانی خوب با مدیریت خوب خودشان را نشان می‌دهند، همچنین از این طریق می‌توانند زمینه

جذب سرمایه‌های داخلی و خارجی را برای گسترش ورزش در ایران فراهم کنند. در این بخش باید دید چه مراکزی به این افراد آموزش می‌دهند و به این منظور باید در دانشگاه‌ها برنامه‌گزینهش دانشجو را به اشکال مطلوبی طراحی کرد (۱۲).

در بیشتر کشورهای توسعه‌یافته در تغذیه، روانشناسی ورزشی، اقتصاد ورزشی، حرکت‌شناسی، فیزیولوژی و دیگر دانش‌ها از بالاترین سطح از علوم استفاده می‌شود. ورزش مقوله‌ای است که تمام علوم در خدمت آن است. بدون داشتن مهارت، دانش و تخصص کافی، نمی‌توان با تیم‌هایی که از قوانین علمی نهایت استفاده را می‌برند، مقابله کرد. دانش و تخصص نه تنها برای مدیران و مربیان ضروری و لازم است، بلکه ورزشکاران نیز می‌توانند با داشتن مهارت و دانش، عملکرد خود را بهبود بخشند (۳).

اکنون شاهدیم که در اغلب سازمان‌های کشورمان، معاونان اداری و مالی در سطح پایین‌تر مدیران امور اداری، خود را مسئول منابع انسانی سازمان‌ها می‌دانند، بدون اینکه دانش، آگاهی از شرایط و تجربه لازم را برای انجام وظایف و مسئولیت‌های مدیریت منابع انسانی داشته باشند. به همین علت در اغلب سازمان‌های دولتی کشور، مسائل و مشکلات عدیده‌ای در زمینه موضوعات، مدیریت منابع انسانی، به‌ویژه در نیرویابی، جذب و گزینش، آموزش، حقوق و دستمزد، ارزشیابی عملکرد کارکنان، نظم و انضباط و رسیدگی به شکایات، سلامتی، ایمنی و رفاه کارکنان، برنامه‌ریزی نیروی انسانی و همچنین توجه لازم به اخلاق و قانون به چشم می‌خورد.

امروز ما به تحولی بزرگ در نگرش به انسان، توجه به نیازهای اساسی او، نگرش داشتن حرمت و مقام والای انسانی او و برنامه‌ریزی برای توسعه و تکامل وی در ابعاد زندگی خصوصی، اجتماعی، شغلی و حرفه‌ای نیازمندیم. بنابراین ضمن ارتقای جایگاه مدیریت منابع انسانی در سازمان‌ها، باید این مسئولیت عظیم را به مدیران هوشمند، توانا، باتجربه، آموزش‌دیده، انسان‌دوست، متعهد به رعایت قانون و اخلاق بسپاریم و با تقویت نظام شایسته‌سالاری در کلیه سطوح سازمان موجبات نیل به اهداف و انجام مأموریت‌ها و رسالت‌ها را در سازمان‌های دولتی، صنعتی و بازرگانی فراهم آوریم (۲). منظور از منابع انسانی در این تحقیق هم آن دسته از نیروهای انسانی موجود در سازمان‌های ورزشی است که نقش اثرگذار در اجرای برنامه‌ها، سیاست‌ها و همچنین تولید فکر و اندیشه برای رسیدن به اهداف سازمان دارند.

هر سازمان ورزشی برای پیشبرد برنامه‌ها و پروژه‌های خود به حمایت‌های مالی نیاز دارد. حمایت‌های مناسب مالی باعث می‌شود تا سازمان بتواند به آرمان‌هایش نائل شود. براساس بند الف ماده ۱۱۷ قانون برنامه چهارم توسعه، دولت موظف است پشتیبانی‌های لازم را از ورزش کشور در بخش‌های مختلف از جمله تأمین منابع مالی انجام دهد. همچنین کلیه دستگاه‌های موضوع ماده ۱۶۰ این قانون، مجازند در طول برنامه چهارم، ۱ درصد از اعتبارات خود را برای انجام امور تربیت بدنی و ورزش اعم از احداث و توسعه اماکن ورزشی، ارائه خدمات ورزشی و کمک به سازمان تربیت بدنی، کمیته ملی المپیک، باشگاه‌ها و فدراسیون‌های ورزشی در چارچوب سیاستگذاری‌ها با هماهنگی سازمان تربیت بدنی اختصاص دهند (۱).

در واقع، بودجه یا منابع مالی یکی از مهم‌ترین ابزارهایی است که در اختیار مدیران قرار می‌گیرد ولی به‌نظر می‌رسد اهمیت استفاده مناسب و بهینه از آن کمتر از مقدار آن نباشد، زیرا مدیریت صحیح و استفاده منطقی و برنامه‌ریزی شده از بودجه (هرچند اندک باشد) موجب افزایش بازده کار خواهد شد و برعکس، مدیریت ضعیف منابع مالی (هر چند زیاد باشد) باعث حیف و میل شدن و از دست رفتن میلیاردها تومان بودجه بیت‌المال خواهد شد که در نهایت بازدهی نتیجه از آن، نیازمند برنامه‌ریزی و تدبیر و مدیریت مطلوب است که خود نیازمند در اختیار داشتن اطلاعاتی است که مدیران مالی در زمینه این منابع می‌بایست تهیه کنند و در معرض استفاده تصمیم‌گیرندگان قرار دهند (۶).

براساس تحقیقی که هیأت حسابرسی دیوان محاسبات ایران بر تمامی برنامه‌ها، اقدامات، تصمیمات، بودجه، هزینه‌ها و امکاناتی که در مدت چهار سال فقط خرج امور مربوط به المپیک برای فدراسیون‌های مختلف شده است در جدول ۱ اعتبارات کمیته ملی المپیک را طی دوره ۱۳۸۷-۱۳۸۴ مرور می‌کند (۱۶).

جدول ۱- اعتبارات کمیته ملی المپیک طی دوره ۱۳۸۴ الی ۱۳۸۷ (کمیته بررسی وضعیت کاروان ورزشی ایران در المپیک پکن، ۱۳۸۷)

سال	اعتبار مصوب	درصد رشد	دریافتی از خزانه	درصد رشد به عملکرد
۱۳۸۴	۱۲۶/۹	۷۸	۱۲۴/۹	۷۶
۱۳۸۵	۲۲۲/۹	۷۸	۲۱۳/۷	۷۱
۱۳۸۶	۱۷۰/۴	-۲۳/۵	۱۵۷/۹	-۲۶
۱۳۸۷	۲۰۰/۴	۱۷/۶	۱۹۰/۳	—
۱۳۸۸ (مجموع)	۷۲۰/۶	—	۶۸۶/۸	۹۵

شایان ذکر است که کمیته ملی المپیک با انتشار اطلاعیه‌ای برخی اطلاعات دیوان محاسبات را نادرست خوانده و مبلغ مذکور را برای شرکت در تمام مسابقات اعم از المپیک و غیرالمپیک دانسته است و کل مبلغی را که توسط این کمیته برای آماده‌سازی تیم‌های ورزشی برای حضور در المپیک ۲۰۰۸ پکن هزینه شده است، معادل ۲۰ میلیارد تومان دانسته است (۵). منظور از منابع مالی در این تحقیق آن دسته از منابع پولی است که سازمان ورزشی برای پیشبرد برنامه‌ها و پروژه‌های خود نیاز دارد.

اینک پس از گذشت بیش از دو سال از مسابقات مهم المپیک پکن (این تحقیق سال ۱۳۹۰ انجام گرفته است) و در شرایطی که فضای ملتهب، احساسی و تبلیغاتی آن ایام آرام گرفته، امکان بررسی منصفانه‌تر، دقیق‌تر و کارشناسانه‌تری برای بررسی علل و عوامل ناکامی ورزش ایران در المپیک فراهم شده است. بنابراین پژوهشگر در این تحقیق قصد دارد میزان تأثیر منابع مالی و انسانی را براساس تجارب مدیران، کارشناسان و ورزشکاران حاضر در المپیک پکن، در ناکامی ورزش ایران در مسابقات المپیک ۲۰۰۸ پکن بررسی کند.

پژوهش‌های انجام گرفته

پژوهش‌های داخلی

مهم‌ترین تحقیقی که برای بررسی عوامل مؤثر ناکامی ایران در مسابقات المپیک پکن انجام گرفت، کمیته بررسی وضعیت کاروان ورزشی ایران در المپیک پکن (۱۳۸۷) بود. در این گزارش سعی شده است تا از دو منظر علل اصلی و جانبی ناکامی ایران در مسابقات المپیک بررسی شود که فهرست‌وار بیان می‌شود:

الف) عوامل اصلی

۱. ضعف در برنامه‌ریزی و تدوین برنامه‌های بلندمدت، میان‌مدت و کوتاه مدت؛ ۲. عدم هماهنگی و همکاری مناسب و سازنده بین مدیران سازمان تربیت بدنی و کمیته ملی المپیک؛ ۳. فقدان قدرت لازم اجرایی در کمیته ملی المپیک بر فدراسیون‌ها به دلیل عدم اختیارات مناسب؛ ۴. عدم ارزیابی و نظارت مؤثر کمیته ملی المپیک بر فدراسیون‌ها به دلیل عدم اختیارات مناسب؛ ۵. انحراف برخی فدراسیون‌ها از برنامه‌های ابلاغی سالانه کمیته ملی المپیک و عدم نظارت مناسب در این زمینه؛ ۶. عدم بهره‌گیری مناسب از مربیان کارآمد و توانمند در برخی رشته‌ها؛ ۷. عدم توجه کافی و علمی به مؤلفه‌های روحی - روانی قهرمانان؛ ۸. ضعف عملکرد فدراسیون کشتی

در آماده‌سازی و استفاده از قابلیت‌های موجود کشتی؛ ۹. توزیع نامناسب اعتبارات کمیته ملی المپیک و اختصاص آن به بیشتر رشته‌های غیرالمپیکی.

#### (ب) عوامل جانبی

۱. کم‌توجهی دولت به ورزش وزارت آموزش و پرورش به‌ویژه در مقطع ابتدایی؛ ۲. فقدان نظام باشگاه‌داری اصولی و نظام ورزش حرفه‌ای مناسب در ایران؛ ۳. ضعف فعالیت اکثر فدراسیون‌ها و هیأت‌های ورزشی در تقویم‌محوری به‌جای برنامه‌محوری؛ ۴. فقدان هماهنگی میان نهادهای مرتبط با ورزش از قبیل وزارت کار و امور اجتماعی، شهرداری‌ها، وزارت علوم، وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی و به‌ویژه سازمان تربیت بدنی و کمیته ملی المپیک؛ ۵. عدم توجه لازم به مقوله خصوصی‌سازی و مشارکت در بخش خصوصی؛ ۶. فقدان برنامه‌ریزی مناسب در زمینه توسعه ورزش قهرمانی؛ ۷. کم‌توجهی به مقوله پژوهش‌های ورزشی و بهره‌گیری از علوم روز؛ ۸. عدم توجه لازم به اصلاح ساختار سازمان تربیت بدنی براساس قوانین نیازهای جامعه؛ ۹. وجود مدیران غیرورزشی و چندشغله در ورزش کشور؛ ۱۰. عدم توجه جدی و اصولی به رشته‌های پایه و پرمثال به‌منظور تربیت ورزشکار؛ ۱۱. عدم توجه کافی به عمومی کردن ورزش و اکتفا به برخی از مناسبت‌های مقطعی (۱۶).

دادکان (۱۳۸۷) نیز در مقاله‌ای عوامل ناکامی ورزش ایران در مسابقات المپیک پکن را تشریح کرده است. علل مدیریتی ناکامی ایران در مسابقات المپیک ۲۰۰۸ پکن از دیدگاه دادکان به این شرح است:

۱. اشتباه دولت در انتصاب مدیرانی که واجد شرایط تصدی مسئولیت سترگ سازمان تربیت بدنی نبوده‌اند؛ ۲. دخالت آشکار و غیرقانونی سازمان در روند انتخابات برخی از فدراسیون‌های ورزشی، باشگاه‌های ورزشی و نهادهای دیگر؛ ۳. نادیده گرفتن برنامه جامع ورزش کشور و سند چشم‌انداز از یک‌سو و فقدان یا ضعف برنامه‌ریزی علمی و متناسب با شرایط و واقعیت‌های روز ایران و جهانی و همگام با روش‌های پیشرفته روز؛ ۴. عدم توجه جدی و بایسته به توسعه منابع انسانی به‌عنوان اصلی‌ترین نیاز و سرمایه ورزش کشور؛ ۵. شعارزدگی، بلندپروازی و دور بودن از واقعیت‌ها و حقایق و تکیه بر آمارهای غیرواقعی، تبلیغاتی کردن بیش از حد موفقیت‌های جزئی و بزرگنمایی‌های آنها؛ ۶. عدم شناخت صحیح قوانین و مقررات بین‌المللی که در تعامل با ورزش در جهان امروز از الزامات جدی است؛ ۷. حذف یا عدم جذب بسیاری از مدیران مجرب، دانش‌آموخته ورزش و کارشناسان ممتاز، شجاع و باتجربه از حوزه‌های گوناگون مدیریتی و کارشناسی؛ ۸. فشارهای محسوس و

نامحسوس در برخی از رسانه‌ها برای جلوگیری از ارائه نظره‌های کارشناسان و منتقدان و تحریف در درج اخبار واقعی ورزش کشور؛ ۹. تلاش برخی مدیران سازمان برای تصدی مسئولیت‌های متعدد ورزش در زیرمجموعه خود؛ ۱۰. عدم توجه به خصوصی‌سازی ورزش براساس اصل ۴۴ قانون اساسی؛ ۱۱. نادیده گرفتن یا بی‌توجهی به ناکامی‌های هشداردهنده قبل از المپیک پکن؛ ۱۲. پنهان‌کاری تخلفات صورت‌گرفته برای پوشش دادن کامیابی‌های کاذب که آثار مترتب بر آن بلافاصله هدایت و تحریف شد؛ ۱۳. عواملی همچون عدم توجه به توسعه ورزش همگانی به‌عنوان زیربنایی-ترین عامل توسعه ورزش قهرمانی. همچنین غفلت از آموزش‌های حرفه‌ای و گسترده در تأمین نیاز مربیان و کارشناسان؛ ۱۴. غفلت از نقش و جایگاه رفیع و مستقل کمیته ملی المپیک (۹).

مقاله دیگری نیز با عنوان «حضور ایران در المپیک از کمیت تا کیفیت» منتشر شده که به بررسی عملکرد کاروان ورزشی ایران در مسابقات المپیک ۲۰۰۸ پکن پرداخته است. براساس نظر نویسنده این مقاله، اعتقاد فراوان مسئولان ورزش را به شعارگرایی و طرح وعده‌های بی‌عمل، حضور همزمان علی‌کفایشان در کمیته ملی المپیک و فدراسیون فوتبال در ماه‌هایی که به المپیک پکن ختم می‌شد را از جمله عوامل مهم ناکامی در این مسابقات می‌داند. راد در ادامه مقاله خود، مسئولیت ناکامی در المپیک را مستقیماً بر دوش کمیته ملی المپیک و سازمان تربیت بدنی انداخته است! (۱۰).

تحقیقی که در ادامه به آن اشاره می‌شود، به بررسی راه‌های موفقیت مدیریت ورزش کشور برای مسابقات المپیک می‌پردازد. رئیس سابق کمیته ملی المپیک درباره مدیریت ورزش ایران که یکی از علت‌های اصلی ناکامی در المپیک ۲۰۰۸ بوده، عنوان کرده است: «ما نسبت به بسیاری از رقبای جدی خود عقب هستیم و باید تلاش زیادی برای کم کردن فاصله‌ها انجام دهیم که به‌نظر می‌رسد در این زمینه باید از دانش مدیریت بهره بیشتری ببریم و مباحثی از جنس مدیریت را بیشتر عملیاتی کنیم. اگر این مهم صورت پذیرد، بسیاری از مشکلات مالی حل خواهد شد. باید از سطحی‌نگری در ورزش که سال‌هاست گریبان کشور را گرفته است، رها شویم و مدیریت علمی را جایگزین این سطحی‌نگری‌ها کنیم. واقعیت تلخ و تاریخی که در طول دوران ورزش ایران وجود داشته است، همین نداشتن مدیریت علمی است. ما هم‌اکنون ضعف جدی برای پیوند دانشگاه‌ها و بخش اجرایی ورزش داریم که باید با تلاش کارشناسان از بین برود» (۱۵).



## پژوهش‌های خارجی

تحقیقات خارجی را با ارائه نتایج چند تحقیق از وضعیت کشور هند و کشورهای عربی در مسابقات المپیک آغاز می‌کنیم و در ادامه مقاله‌های دیگری در مورد وضعیت چین در المپیک و راه‌های موفقیت در المپیک ارائه می‌شود. دو کشوری که بیشترین جمعیت دنیا را دارند، چین و هند هستند اما در المپیک‌های گذشته بسیار متفاوت ظاهر شدند. چین در آتن ۶۳ مدال کسب کرد، در حالی که هند فقط ۱ مدال. در پکن نیز چین ۱۰۰ مدال کسب کرد، در حالی که هندی‌ها ۳ مدال کسب کردند. شاید بتوان تا حدی این اختلاف قابل توجه را توجیه کرد. به استثنای هاکی، هند روی ورزش‌هایی تمرکز دارد که در مسابقات المپیک حضور ندارند، مانند کریکت. ولی چین با برنامه‌ریزی مؤثر و مفید در ورزش توانسته است هم در مقایسه با هند و هم در مقایسه با کشورهای بلوک شرق، پیشرفت چشمگیری داشته باشد (۲۱).

محقق دیگری به بررسی دلایل ناکامی کشور هند در المپیک ۲۰۰۸ پکن پرداخته و به نتایج زیر دست یافته است:

۱. فساد و رشوه‌خواری در دستگاه ورزش هند؛ ۲. اعزام فقط ۵۷ ورزشکار به مسابقات المپیک پکن با جمعیتی بیش از ۱ میلیارد نفر (ورزشکاران اعزامی المپیک آمریکا ۵۹۶ نفر، چین ۶۳۹ نفر و کشور استونی ۴۷ نفر)؛ ۳. ناکامی تیم هاکی هند (با سابقه ۸ مدال طلای المپیک) در مسابقات المپیک پکن؛ ۴. عدم سرمایه‌گذاری در دیگر رشته‌های ورزشی؛ ۵. گران بودن ورزش در هند از جمله تیراندازی که هندی‌ها در آن خوب هستند (۲۰).

مقاله دیگری با عنوان «المپیک، شکستی برای جهان عرب» عمده دلایل ناکامی کشورهای عربی را در مسابقات المپیک پکن چنین دانسته است: «قهرمانی در المپیک نیازمند برنامه‌ریزی، کار سخت، تعهد و وجود مؤسساتی است که تصمیمات راهبردی بگیرند و سرمایه‌گذاری‌های لازم را برای موفقیت در المپیک انجام دهند. همه این عوامل کمبودهایی در جهان عرب هستند که هنوز غرق در مستی احساسات غلط خود هستند و حاضر به اعتراف به شکست نیستند. هنوز الگویی در جهان عرب وجود ندارد. هیچ‌کدام از رهبران کشورهای عربی سرمایه‌گذاری لازم را برای کشف و پرورش استعدادهای ورزشی انجام نداده‌اند. قسمت اعظم منابع مالی عمدتاً به سمت برپا کردن ساختارهای امنیتی برای حفاظت از حکومتشان مصرف می‌شود. در برخی از کشورهای غربی،

مقدار قابل توجهی از بودجه، صرف خرید تسلیحات می‌شود که عمدتاً برای سرکوب احتمالی ناراضی‌های داخلی به کار خواهد رفت که بسیار بیشتر از پولی است که صرف آموزش، بهداشت و البته ورزش می‌شود» (۲۲).

منتقد دیگری نیز عملکرد کشورهای عربی را در مسابقات المپیک ننگین دانسته و شش مدال کسب‌شده توسط ۲۲ کشور عربی را با ۸ مدال طلای مایکل فلیپس (شناگر آمریکایی) مقایسه کرده است. وی پایین بودن کیفیت آموزش در کشورهای عربی را از اصلی‌ترین عوامل ناکامی این کشورها در المپیک دانسته است (۲۳).

در مقاله دیگری با نام «سیزده بهانه برای توجیه ناکامی فیلیپین در بازی‌های المپیک»، نویسنده با اشاره به جمعیت ۹۰ میلیون نفری این کشور در مقابل عدم کسب مدال در مسابقات المپیک، ۱۳ دلیل ناکامی این کشور در مسابقات المپیک را از زبان مقامات ورزش این کشور جمع‌آوری کرده است که به گفته وی بعضی موجه و بعضی غیرموجه هستند. این دلایل عبارتند از: ۱. کیفیت پایین اماکن و تجهیزات ورزشی این کشور؛ ۲. قضاوت‌های ناعادلانه؛ ۳. کم‌تجربگی ورزشکاران؛ ۴. مغرور شدن؛ ۵. آسیب‌دیدگی؛ ۶. مسمومیت برخی ورزشکاران؛ ۷. ناآشنایی با حریفان؛ ۸. ضعف آموزشی؛ ۹. پیش‌بینی اشتباه؛ ۱۰. قرعه بد ورزشکاران؛ ۱۱. تفاوت‌های زمانی آب و هوایی؛ ۱۲. کاهش علاقه به ورزش در فیلیپین؛ ۱۳. کمبود بودجه (۲۴).

### روش تحقیق

باتوجه به اینکه اهداف تحقیق اغلب کیفی است و با تبدیل این اهداف به اعداد و ارقام نمی‌توان بسیاری از تجربیات شرکت‌کنندگان را سنجید، انتخاب «روش پژوهش کیفی» همراه با ویژگی انعطاف‌پذیری آن، می‌توانست پژوهشگر را به‌سوی شناسایی دقیق و اصولی‌تر عوامل مدیریتی مؤثر بر بروز ناکامی ایران در مسابقات المپیک ۲۰۰۸ پکن و ارائه راهکارهای مناسب برای رفع آنها سوق دهد. منظور از پژوهش کیفی عبارت است از هر نوع پژوهشی که یافته‌هایی را به‌دست می‌دهد که با شیوه‌هایی غیر از روش‌های آماری یا هر گونه کمی شدن کسب شده‌اند (۴).

به‌دلیل اینکه در پژوهش‌های کیفی، تمرکز بیشتر روی کیفیت اطلاعات به‌دست‌آمده از فرد است، مشخص کردن حجم مشارکت‌کنندگان، رابطه مستقیمی با تصمیم‌گیری و قضاوت پژوهشگر دارد و قواعد مشخصی ندارد.

با فرض وجود منابع و زمان یکسان، پژوهشگر می‌تواند مجموعه‌ای محدود و خاص از تجارب را در نمونه‌ای پرجمعیت مطالعه کند. در این حالت، گستردگی پژوهش مورد توجه است. از طرف دیگر، پژوهشگر می‌تواند مجموعه‌ای وسیع از تجارب را در نمونه‌ای کم‌جمعیت بررسی کند. و اطلاعات عمیقی را از تعداد محدودی به‌ویژه آنهایی که اطلاعات خوبی دارند، فراهم کند. در واقع، شیوه نمونه‌گیری ایده‌آل آن است که تا رسیدن به موردی که پس از آن اطلاعات جدیدی به‌دست نمی‌آید (اشباع اطلاعات)، انتخاب مشارکت‌کنندگان برای مصاحبه ادامه یابد. اگر مشارکت‌کنندگان دیگری را انتخاب کنیم که یافته‌ها یا عقاید قبلی را تکرار کند، نتایج معتبرتری به‌دست می‌آید (۱۲). یک مسئله مهم در تحقیقات کیفی این است که حجم مشارکت‌کنندگان براساس محاسبات آماری تعیین نمی‌شود، بلکه پژوهشگر تأکید و تکرار اطلاعات جمع‌آوری‌شده قبلی را جست‌وجو می‌کند (۱۹).

باتوجه به اینکه جامعه مورد بررسی به سه بخش تقسیم شده است و هر سه گروه اطلاعات کافی در مورد موضوع مورد پژوهش داشتند، پژوهشگر با مصاحبه‌های عمیق با پنج نفر از هر یک از گروه کارشناسان و ورزشکاران و شش نفر از گروه مدیران (در مجموع ۱۶ نفر) به اشباع اطلاعات رسید. بنابراین در این پژوهش نمونه‌گیری برای هر گروه با انتخاب هدفمند اولین مشارکت‌کننده شروع شد. به‌صورت گلوله برفی تا رسیدن به حد اشباع اطلاعات ادامه یافت. در روش گلوله برفی، پس از انتخاب هدفمند اولین مشارکت‌کننده، از وی خواسته می‌شود تا افراد باصلاحیت دیگر را پیشنهاد و معرفی کند تا کل شرکت‌کنندگان انتخاب شوند. شاید بتوان گفت که مزیت این روش این است که به‌واسطه معرفی افراد توسط همدیگر، اعتمادی بین پژوهشگر و مصاحبه‌شوندگان به‌وجود می‌آید (۱۱).

باتوجه به اینکه در همه مراحل مذکور، نقش مدیران ارشد و میانی (سازمان تربیت بدنی، کمیته ملی المپیک و فدراسیون‌ها)، کارشناسان و ورزشکاران، تعیین‌کننده است و تقریباً همه اطلاعات مورد نیاز پژوهش در اختیار این سه گروه قرار دارد، بنابراین پژوهشگر این سه گروه را برای انجام فرایند مصاحبه انتخاب کرد. معیارهای اصلی هر گروه برای ورود به پژوهش عبارتند از: مدیران ارشد و میانی، کارشناسان و ورزشکاران.

## الف) مدیران ارشد و میانی

۱. مدیران و رؤسای کمیته‌های مختلف در کمیته ملی المپیک، سازمان تربیت بدنی و فدراسیون‌های شرکت‌کننده در المپیک. اعم از مدیرانی که در زمان المپیک پکن یا اکنون مسئولیتی را عهده‌دارند؛ ۲. مدیران و مسئولان کاروان ورزشی ایران در مسابقات المپیک؛

## ب) کارشناسان

۱. مربیان و کارشناسان حاضر در کمیته ملی المپیک، سازمان تربیت بدنی و فدراسیون‌ها؛ ۲. استادان، پژوهشگران و روزنامه‌نگاران فعال در حوزه ورزش.

## ج) ورزشکاران

ورزشکاران شرکت‌کننده در مسابقات المپیک ۲۰۰۸ پکن

شرایط کلی و عمومی برای هر سه گروه نیز داشتن زمان و انگیزه کافی برای شرکت در مصاحبه و همکاری است. شرکت‌کنندگان در شرایطی از فرایند پژوهش خارج می‌شدند که:

الف) مشخص شود شرایط ورود به پژوهش را ندارند؛ ب) نبود دقت کافی؛ ج) نداشتن انگیزه کافی.

در بخش فرایند جمع‌آوری داده‌ها، با استفاده از مصاحبه‌های کیفی (که از نوع نیمه‌استاندارد یا از نوع نیمه‌سازمان‌یافته است) با مدیران ارشد و میانی، کارشناسان و ورزشکاران حاضر در مسابقات المپیک ۲۰۰۸ پکن، که در این زمینه اطلاعات کافی داشتند، به جمع‌آوری اطلاعات مورد نیاز پرداخته شد. مدت زمان مصاحبه‌ها در این پژوهش بین ۵۰ - ۲۰ دقیقه بود که با توافق و تمایل مصاحبه‌شوندگان و باتوجه به پاسخ‌های آنان تنظیم می‌شد. در این تحقیق، پژوهشگر به‌منظور ثبت اطلاعات حاصل از مصاحبه‌ها، علاوه بر یادداشت‌برداری همزمان رئیس مطالب، از دستگاه ویژه ضبط صدا نیز استفاده شد. به‌دلیل رعایت مسائل اخلاقی در پژوهش، پژوهشگر قبل از شروع هر مصاحبه، فرد مصاحبه‌شونده را از عدم درج اطلاعات به‌دست‌آمده با نام افراد و همچنین از روش ثبت و ضبط موارد مطرح‌شده در جلسه مطلع کرده و اجازه ضبط مطالب عنوان‌شده در جلسه مصاحبه را از وی اخذ می‌کرد.

برای تجزیه و تحلیل یافته‌های حاصل از مصاحبه، ابتدا فرایند پیاده‌سازی اطلاعات به دست آمده انجام گرفت. در این قسمت، پژوهشگر برای قابل استفاده کردن این اطلاعات، ابتدا جملات طولانی را به عبارات کوتاه و مجزا تبدیل و هر کدام از آنها را از عبارات فعلی و بعدی خود جدا کرد. در این قسمت، فهرست طویلی از عبارات یا کدها به دست آمد که در مرحله بعد هر کدام از این کدها در زیرمجموعه عنوان اصلی خود قرار گرفتند. بنابراین در پایان این مرحله، تمامی کدها در زیر مجموعه عنوان اصلی خود قرار گرفتند و آن دسته از کدهایی که به هر دلیلی قابلیت استفاده در این قسمت را نداشتند، از فرایند تجزیه و تحلیل حذف شدند. می‌توان گفت تا پایان این قسمت، مرحله مقدماتی تحلیل کدها به پایان رسید. و اما فرایند اصلی تجزیه و تحلیل داده‌های این پژوهش با روش «کدگذاری باز» آغاز و با روش «کدگذاری محوری» به پایان می‌رسد (کدگذاری نظری). البته نباید این روش‌ها را به طور کلی متمایز با یکدیگر یا مراحل یا مراحل به لحاظ زمانی مجزا در فرایند تفسیر به شمار آورد، بلکه اینها روش‌هایی مختلف برای کار با داده‌های متنی هستند که پژوهشگر در صورت نیاز، آنها را جابه‌جا و یا با یکدیگر تلفیق می‌کند.

در روش کدگذاری باز، داده‌ها در قالب مفاهیم درآمدند. به این منظور ابتدا داده‌ها براساس تفاوت‌هایشان از هم مجزا (تقطیع) شدند، سپس عبارت‌ها (کلمات منفرد یا مجموعه‌ای کوچک از چند کلمه) براساس واحدهای معنایی دسته‌بندی شدند تا تعلیقات و مفاهیم (کدها) به آنها ضمیمه شوند. در مرحله بعد این کدها براساس پدیده‌های کشف شده در داده‌ها که به طور مستقیم به پرسش‌های تحقیق مربوط می‌شود، دسته‌بندی شوند. سپس مقوله‌های به دست آمده مجدداً به کدهایی مرتبط شدند که انتزاعی‌تر از کدهای مرحله قبل بودند. در این مرحله، کدها به شکل بارزی نمایانگر محتوای مقوله شدند که به یادآوری مرجع مقوله کمک می‌کند. برای تهیه عنوان و نام برای کدها سعی شده است تا عناوینی که از هر لحاظ معرف و برازنده مقولات خود است، انتخاب شود.

مرحله پایانی عبارت است از پالایش و تفکیک مقوله‌های به دست آمده از کدگذاری باز (کدگذاری محوری). در مرحله کدگذاری محوری، مقوله‌های فرعی به مقوله‌های اصلی‌تر مرتبط شده‌اند. این مرحله شکل فرایند پیچیده تفکر استقرایی و قیاسی است که طی چند مرحله انجام گرفته است. این فرایند نیز مانند کدگذاری باز از

طریق قیاس و طرح پرسش انجام گرفته است. البته در کدگذاری محوری استفاده از این روش‌ها متمرکزتر است و تلاش می‌شود تا مقولات براساس الگوی پارادایمی ایجاد و کشف شود.

در این پژوهش به منظور اطمینان از صحت تفسیر و برداشت پژوهشگر از اظهارات مصاحبه‌شوندگان، پس از پیاده‌سازی و کدگذاری مقدماتی هر مصاحبه، بار دیگر به آنها مراجعه شد و صحت مطالب با نظر آنها بررسی گردید. همچنین به منظور حصول اطمینان از موفق بودن داده‌ها، پژوهشگر تلاش خود را برای جمع‌آوری اطلاعات از افرادی معطوف ساخته است که تا حد امکان تجربه حضور مستقیم در مسابقات المپیک را داشته باشند (اطلاعات مبنی بر تجارب) که این خود به افزایش اعتبار داده‌ها کمک کرده است. ضمن اینکه پژوهشگر سعی کرده است با رعایت برخی مسائل به افزایش اعتمادپذیری پژوهش خود کمک کند. این موارد عبارتند از:

الف) حضور طولانی‌مدت در میدان و گرفتن مجوزهای متعدد برای جمع‌آوری داده‌ها؛

ب) نشست‌های منظم با سایر افرادی که درگیر پژوهش مذکور نیستند؛

ج) منطقی و مناسب بودن مبنای داوری تفسیرها و ارزیابی آنها؛

د) پرهیز از طرح پرسش‌های تلقین‌کننده از شرکت‌کنندگان؛

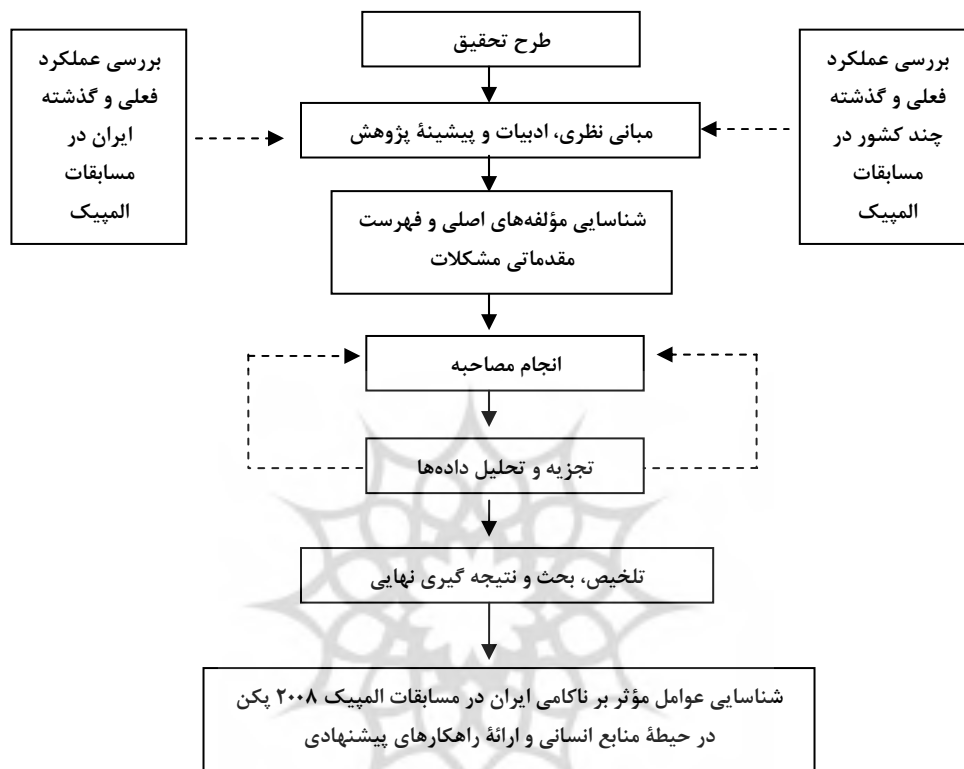
ه) طرح مجدد پرسش‌ها به گونه‌ای دیگر در همان جلسه مصاحبه برای اطمینان از صحت گفته‌ها (۱۴).

#### نتایج و یافته‌های تحقیق

در ابتدا یک بار دیگر فرایند تحلیل داده‌ها را به صورت خلاصه و ساده‌تر در نمودار ۱ مرور می‌کنیم.

۱. اجرای مصاحبه‌ها؛ ۲. پیاده‌سازی و ویرایش و مصاحبه‌ها؛ ۳. کدگذاری نظرها؛ ۴. طبقه‌بندی نظرها در

گروه‌های مفهومی یکسان؛ ۵. تفسیر مفاهیم برآمده از تحقیق؛ ۶. ترکیب مفاهیم و نتیجه‌گیری.



شکل ۱- فرایند تحلیل داده‌ها

جدول ۲ شامل کدهای پالایش و رتبه‌بندی شده از ۱۰۱ کد به دست آمده در حیطه منابع انسانی است. همان‌طور که ملاحظه می‌شود، تمامی کدهای نوشته شده در این قسمت، ارتباط معقولی با مفاهیم بالایی و پایینی خود داشتند و کدهای تکرریمی و دوررقمی به خوبی نماینده مفاهیم قرار گرفته در زیرمجموعه خود هستند. در این بخش، سعی شده تا از همان کدهای به دست آمده در فرایند مصاحبه به عنوان تیترا استفاده شود. در پایان این قسمت، فرایند کدگذاری باز و کدگذاری محوری کامل می‌شود.

## جدول ۲ - کدهای پالایش شده در حیطه منابع انسانی

۱- غیرورزشی بودن مدیران:	۱-۱
مدیران ورزشی ما متخصص نیستند.	۱-۱
عملکرد بهتر مدیران ورزشی در مقایسه با مدیران غیرورزشی	۲-۱
سیاسی بودن بیشتر مدیران ورزشی	۳-۱
عدم تعامل مدیران با متخصصان:	۲
عدم مشروعیت برخی مدیران، ناشی از عدم تعامل با متخصصان است.	۱-۲
چند شغله بودن خیلی از مسئولان:	۳
دوشغله بودن بسیاری از مدیران	۱-۳
ناکارآمدی چند فدراسیون، به ویژه فدراسیون کشتی و وزنه برداری :	۴
ضعف کادر فنی و مربیان	۱-۴
ضعف مدیریتی در این فدراسیون ها	۲-۴
جدیدالورود بودن رئیس فدراسیون کشتی و عدم شناخت او	۳-۴
محرومیت ناشی از دوپینگ وزنه برداران	۴-۴
فدراسیون های جودو و بوکس هم خوب کار نکردند	۵-۴
عدم به کارگیری مربیان و کادر فنی شایسته:	۵
کوتاهی در زمینه انتخاب مربیان شایسته	۱-۵
شتابزدگی در انتخاب مربیان و کادر فنی	۲-۵
ناتوانی در جذب مربیان تراز اول دنیا	۳-۵
به کارگیری سفارشی مربیان (سفارش از نواحی بالاتر)	۴-۵
ضعف در حمایت از مربیان	۵-۵
دانش اندک برخی مربیان به کار گرفته شده	۶-۵
عدم مشروعیت برخی مربیان نزد ورزشکاران (به ویژه کشتی)	۷-۵
عدم تسلط مربیان و کادر فنی به زبان انگلیسی	۸-۵
کمبود متدولوژیست تمرین	۹-۵
کمبود روانشناس ورزشی یا عدم استفاده مناسب از آن	۱۰-۵
کمبود مربی بدنساز متخصص برای هر رشته	۱۱-۵



ادامه جدول ۲ - کدهای پالایش شده در حیطه منابع انسانی

۱۲-۵-	عدم استفاده از نیروهای جوان در فدراسیون ها، سازمان ها و کمیته ملی المپیک
۶-	مدیریت ناکارآمد:
۱-۶-	شعارگرایی به جای عملگرایی
۲-۶-	تعهد پایین در بین بیشتر مدیران
۳-۶-	جبران ضعف خود توسط تک ستاره ها
۴-۶-	اندک مدال های به دست آمده هم به دلیل حضور تک ستاره ها بوده نه کارآمدی مدیران
۵-۶-	مدیران ضعیف بازخواست نمی شوند.
۶-۶-	تنگ نظری و کنار گذاشتن مدیران قابل
۷-۶-	کوتاه بودن عمر مدیران
۸-۶-	نبود هدف یکسان در بین مدیران
۹-۶-	سنتی بودن سبک مدیریت و ورزش ما
۷-	تأثیر ورزشکاران بر ناکامی
۱-۷-	ضعف فنی ورزشکاران
۲-۷-	کم تجربه ورزشکاران
۳-۷-	شدت روحیه مادی گرایی در ورزشکاران (انگیزه های بیرونی شدید)
۴-۷-	ضعف انگیزه های درونی و تعصب
۵-۷-	عدم روحیه تیم پذیری و به جای آن خودمحموری برخی ورزشکاران
۶-۷-	عدم اعتماد به نفس در بین برخی ورزشکاران
۸-	خیلی هم ضروری نیست مدیران ارشد ورزشی باشند (ولی بودنش بهتر است) :
۱-۸-	ضرورت ورزشی بودن زیردستان مدیران و کادر فنی اطراف تیم
۲-۸-	خیلی ضروری نیست مدیران ارشد ورزش، تحصیلات ورزشی داشته باشند، ولی بودنش بهتر است
۹-	عملکرد مناسب فدراسیون های بسکتبال و تکواندو:
۱-۹-	در تکواندو مشکل خاصی از لحاظ نیروی انسانی وجود نداشت
۲-۹-	تیم ملی بسکتبال پس از ۴۰ سال به مسابقات المپیک راه یافت

در این بخش از فرایند تحلیل داده‌ها، عناوین اصلی کدهای به نمایش درآمده (تک‌رقمی) به صورت خلاصه در جدول ۳ به نمایش درآمده است. این بخش، در فرایند تفسیر یافته‌ها اهمیت زیادی دارد.

#### جدول ۳ - خلاصه کدهای پالایش شده در حیطه منابع انسانی

۱-	غیرورزشی بودن مدیران
۲-	عدم تعامل مدیران با متخصصان
۳-	چند شغله بودن خیلی از مسئولان
۴-	ناکارآمدی چند فدراسیون، به ویژه فدراسیون کشتی و وزنه برداری
۵-	عدم به کارگیری مربیان و کادر فنی شایسته
۶-	مدیریت ناکارآمد
۷-	تأثیر ورزشکاران بر ناکامی
۸-	خیلی هم ضروری نیست مدیران ارشد ورزشی باشند (ولی بودنش بهتر است)
۹-	عملکرد مناسب فدراسیون های بسکتبال و تکواندو

جدول ۴ شامل کدهای پالایش و رتبه‌بندی شده از ۹۸ کد به دست آمده در حیطه منابع مالی است. همان‌طور که ملاحظه می‌شود تمامی کدهای نوشته شده در این قسمت، ارتباط معقولی با مفاهیم بالایی و پایینی خود دارند و کدهای تک‌رقمی و دورقمی به خوبی نماینده مفاهیم قرار گرفته در زیرمجموعه خود هستند. در این بخش سعی شده از همان کدهای به دست آمده در فرایند مصاحبه به عنوان تیترا استفاده شود. در پایان این قسمت فرایند کدگذاری باز و کدگذاری محوری کامل می‌شود.

#### جدول ۴ - کدهای پالایش شده در حیطه منابع مالی

۱	کفایت منابع مالی :
۱-۱-	مناسب بودن منابع مالی
۱-۱-۱-	نبود مشکل از لحاظ بودجه
۱-۲-۱-	نبود مشکل در بخش بودجه در سال های اخیر
۱-۳-۱-	مناسب بودن بودجه اختصاصی از سوی سازمان تربیت بدنی
۱-۴-۱-	کمیت بودجه مشکلی نداشت
۱-۵-۱-	بودجه بیشتر ورزش ما نسبت به خیلی از کشورهای بالاتر از ما در المپیک
۱-۶-۱-	کمبود بودجه بیشتر یک بهانه است
۱-۷-۱-	مشکلی از بابت منابع مالی وجود نداشت

ادامه جدول ۴ - کدهای پالایش شده در حیطه منابع مالی

عدم تأثیرگذاری بودجه بر عملکرد المپیک	۲-۱-
مسئله بودجه خیلی حاد نیست که بر نتایج تأثیر بگذارد	۱-۲-۱-
عدم تأثیرگذاری بودجه در عملکرد ایران در مسابقات پکن	۲-۲-۱-
بودجه تعیین کننده نیست	۳-۲-۱-
ثابت بودن تقریبی ورزش ما، چه با کمترین هزینه و چه با بیشترین هزینه، به دلیل مدیریت ضعیف بودجه	۴-۲-۱-
مدیریت ناکارآمد منابع مالی و بودجه:	۲-
ناکارآمدی در تخصیص بودجه	۱-۲-
عدم تخصیص بودجه در خور به ورزش های پایه	۱-۱-۲-
بودجه اندک فدراسیون های ورزش های پایه و مدال آور	۱-۱-۱-۲-
گرایش به سرمایه گذاری در رشته های تفریحی و درآمدزا و کم توجهی به ورزش های پایه	۲-۱-۱-۲-
عدم تخصیص بودجه در خور برای مسابقات المپیک	۲-۱-۲-
عدم تخصیص بودجه در خور برای برگزاری اردوها	۳-۱-۲-
چشم پوشی از برخی اردوهای با کیفیت و امکانات خوب به دلیل کمبود بودجه	۱-۳-۱-۲-
عدم تخصیص بودجه در خور برای ورزش های مدال آور	۴-۱-۲-
عدم سرمایه گذاری لازم روی ورزش های مدال آور و قهرمانی	۱-۴-۱-۲-
بودجه در جهت تقویت ورزش قهرمانی پیش نمی رود	۲-۴-۱-۲-
عدم سرمایه گذاری در ورزش قهرمانی	۳-۴-۱-۲-
اگر نیمی از بودجه فوتبال صرف رشته های انفرادی و رزمی می شد، همیشه دو برابر مدال می آوردیم.	۴-۴-۱-۲-
تبعیض در تخصیص بودجه بین فدراسیون ها به ویژه فوتبال	۵-۱-۲-
اهمیت دهی بیشتر به فدراسیون فوتبال نسبت به سایر فدراسیون ها	۱-۵-۱-۲-
توزیع ناعادلانه بودجه بین فدراسیون ها	۲-۵-۱-۲-
تخصیص بخش عمده ای از بودجه بین رشته های غیرالمپیکی مثل فوتبال	۳-۵-۱-۲-
فرهنگ چانه زنی و کلنجار رفتن با سازمان به منظور تأمین بودجه	۶-۱-۲-
ناکارآمدی در استفاده از بودجه	۲-۲-
مدیریت ناکارآمد منابع مالی	۱-۲-۲-
عدم مدیریت صحیح منابع مالی	۱-۱-۲-۲-
عدم بهره گیری مناسب از منابع مالی	۲-۱-۲-۲-
ضعف در مدیریت هزینه ها	۳-۱-۲-۲-
عدم استفاده صحیح از منابع مالی	۴-۱-۲-۲-
ثابت بودن تقریبی وضعیت ورزش، چه با کمترین هزینه و چه با بیشترین، به دلیل مدیریت ضعیف بودجه	۵-۱-۲-۲-

## ادامه جدول ۴ - کدهای پالایش شده در حیطه منابع مالی

عدم توانایی در استفاده صحیح از منابع مالی	۲-۲-۲
عدم توانایی استفاده صحیح از منابع مالی	۱-۲-۲
فقدان اولویت بندی هزینه ها	۳-۲-۲
برنامه ریزی نادرست	۴-۲-۲
اگر برنامه ریزی درست باشد، با بودجه کم هم می توان نتیجه گرفت	۱-۴-۲
اگر بودجه باشد و برنامه ریزی ضعیف باشد، خیلی از پول ها حیف و میل می شود	۲-۴-۲
عدم دیدگاه استفاده بهینه از منابع در مدیران	۵-۲-۲
ناکارآمد در نظارت بر مصرف بودجه	۳-۲
نبود نظارت مناسب بر روند انجام هزینه ها	۱-۳-۲
حیف و میل منابع مالی	۴-۲
استفاده از بخش های غیر ضروری	۱-۴-۲
سفرهای خارجی غیر ضروری	۲-۴-۲
برگزاری همایش های بی خاصیت	۳-۴-۲
ریخت و پاش ها	۴-۴-۲
ریخت و پاش ها در ورزش موجب کاهش روحیه ورزشکاران شده است	۱-۴-۴-۲
اتلاف انرژی و هزینه در چند سال اخیر	۲-۴-۴-۲
نگرانی های مالی ورزشکاران:	۳
درآمد بسیار کم ورزشکاران و ورزش های انفرادی در مقایسه با ورزشکاران ورزش های گروهی	۱-۳
تمرکز ورزشکاران به جای تمرینات، بر مشکلات خودشان	۲-۳
علاقه کم شرکت ها به تیم داری و حمایت از رشته های انفرادی	۳-۳
عدم کفایت منابع مالی احساسی است تا عقلانی:	۴
کمبود بودجه بیشتر بهانه است	۱-۴
ورزشکاران دیدگاه مادی گرایی دارند	۲-۴
دلالت بازی وارد ورزش ما شده است	۳-۴
حرفه ای شدن درآمده بدون اینکه عملکرد حرفه ای داشته باشند	۴-۴
برخی ورزشکاران پول حرفه ای می گیرند، ولی کار حرفه ای انجام نمی دهند	۱-۴-۴

در این بخش از فرایند تحلیل داده‌ها، عناوین اصلی کدهای به نمایش درآمده (تکریمی) به صورت خلاصه در جدول ۵ به نمایش درآمده است. این بخش، در فرایند تفسیر یافته‌ها اهمیت زیادی دارد.

جدول ۵ - خلاصه کدهای پالایش شده در حیطه منابع مالی

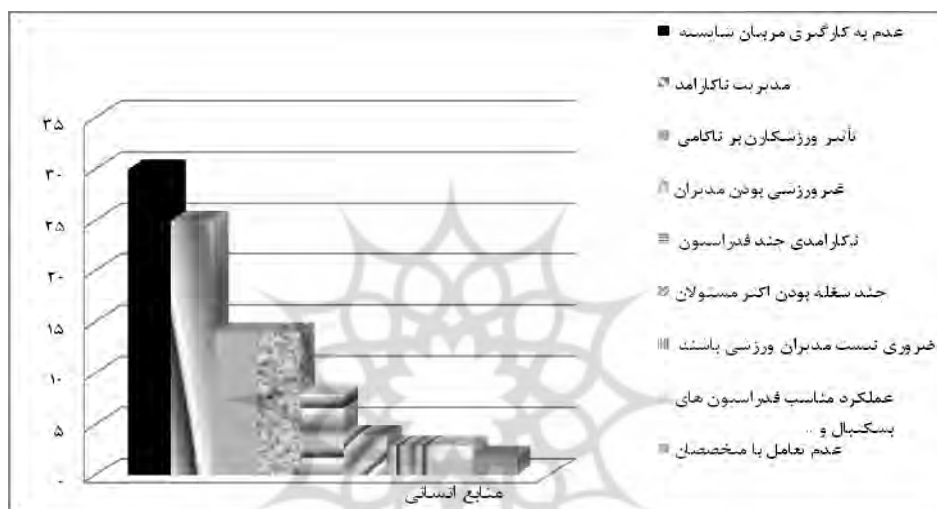
۱-	کفایت منابع مالی
۲-	مدیریت ناکارآمد منابع مالی و بودجه
۳-	نگرانی های مالی ورزشکاران
۴-	عدم کفایت منابع مالی احساسی است تا عقلانی

### بحث و نتیجه‌گیری

پس از مراحل تجزیه و تحلیل یافته‌ها، کدهای به دست آمده از کل اظهارات مصاحبه‌شوندگان در مورد تأثیر «منابع انسانی» در ناکامی ایران در مسابقات المپیک پکن به دست آمد. همان‌طور که در نمودار ۲ مشاهده می‌شود، ۳۰/۵ درصد با عنوان «عدم به‌کارگیری مربیان و کادر فنی شایسته»، ۲۴/۵ درصد با عنوان «مدیریت ناکارآمد»، ۱۴ درصد با هر یک از عناوین «تأثیر ورزشکاران بر ناکامی» و «غیرورزشی بودن مدیران»، ۸ درصد با تیتر «ناکارآمدی چند فدراسیون، مخصوصاً کشتی و وزنه‌برداری»، ۴ درصد با عنوان «چندشغله بودن بسیاری از مدیران»، ۲ درصد هم تحت هر یک از عناوین «خیلی هم ضروری نیست مدیران ارشد ورزشی باشند (ولی بودنش بهتر است)» و «عملکرد مناسب فدراسیون‌های بسکتبال و تکواندو» و در نهایت ۱ درصد هم با عنوان «عدم تعامل مدیران با متخصصان» کدگذاری شد.

شاید بتوان گفت هر کدام از این عناوین به تناسب کثرت کدهای دربرگیرنده، آثار منفی خود را بر عملکرد کاروان ورزشی ایران گذاشته‌اند. ولی به نظر می‌رسد از بین ۹ عنوان اصلی به دست آمده در خصوص منابع انسانی اثرگذار بر ناکامی ورزش ایران، «غیرورزشی بودن» و «چندشغله بودن مدیران» اهمیت بیشتری دارند. دلیل آن هم این است که سایر عوامل اصلی شناخته شده دیگر در این زمینه تا حدودی در پی این دو عامل حاصل می‌شود. کاملاً مشخص است که اگر یک مدیر، تک‌شغله، ورزشی یا تحصیل‌کرده در رشته تربیت بدنی باشد، بهتر می‌تواند در رشد و پیشرفت مجموعه تحت امر خود نقش ایفا کند. این یک مسئله کاملاً بدیهی و البته

فراموش شده در ورزش ماست. شایان ذکر است که این موضوع به این معنی است که همیشه مدیران ورزشی موفق تر از مدیران غیرورزشی خواهند بود، چراکه موفقیت مدیر در گرو عوامل بسیاری است که یکی از آنها، تجربیات و تحصیلات خود مدیر است. لیکن تجربه کشورهای پیشرو در ورزش، نشان دهنده موفقیت بیشتر مدیران ورزشی و تحصیلکرده ورزشی نسبت به غیرورزشی هاست.



شکل ۲ - عناوین مربوط به منابع انسانی

از عناوین مهم دیگر می توان به «مدیریت ناکارآمد» ورزش کشور اشاره کرد. در این زمینه می توان گفت اعتقاد به شعارگرایی به جای عملگرایی، جبران ضعف خود، با مدال تک ستاره ها، عدم بازخواست از مدیران ورزشی ناموفق، انداختن علت ناکامی ها بر گردن دیگران، بزرگنمایی موفقیت های جزئی و پنهان کاری برخی تخلفات صورت گرفته از جمله بزرگ ترین مشکلات مدیریت ورزشی در کشور ما محسوب می شود که در نهایت می توان امیدوار بود با رفع دو مشکل بزرگ ورزش ما یعنی «غیرورزشی» و «چندشغله بودن» مدیران، خودبه خود بسیاری از مشکلات و نه همه آن، در دیگر زمینه های سیستم مدیریتی حل شود.

با مقایسه نتایج حاصل از این بخش و پژوهش های قبلی، متوجه می شویم که کدهای به دست آمده با عناوین «غیرورزشی بودن مدیران»، «ناکارآمدی چند فدراسیون، مخصوصاً کشتی و وزنه برداری» و «عدم به کارگیری

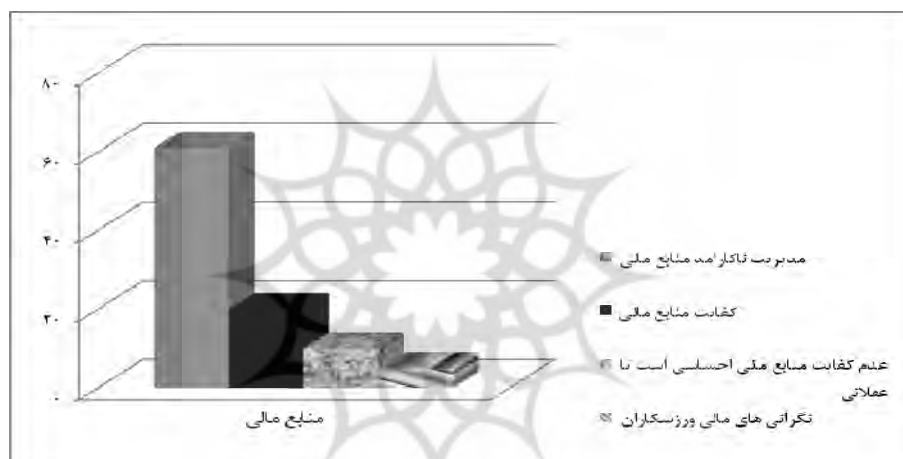
مربیان و کادر فنی شایسته» تا حدود زیادی با تحقیق کمیته بررسی وضعیت کاروان ورشی ایران در المپیک پکن (۱۳۸۷) همخوانی دارد. در این تحقیق، عواملی مانند «وجود مدیران غیرورزشی و چندشغله در کشور»، «ضعف عملکرد فدراسیون کشتی» و «عدم بهره‌گیری از مربیان کارآمد و توانمند در برخی رشته‌ها» از جمله عوامل ناکامی ایران در مسابقات المپیک عنوان شده است (۱۶).

همچنین کدهای به‌دست‌آمده تحت عناوین «عدم تعادل مدیران با متخصصین» و «مدیریت ناکارآمد» و در نهایت «چندشغله بودن بسیاری از مسئولان» با تحقیق دادکان (۱۳۸۷) و بخشی از نظرهای راد (۱۳۸۷) همخوانی دارند. دادکان در نظرهای خود «حذف یا عدم جذب بسیاری از مدیران مجرب، دانش‌آموخته ورزش و کارشناسان ممتاز، شجاع و باتجربه از حوزه‌های گوناگون مدیریتی و کارشناسی» و «تلاش برخی مدیران سازمان برای تصدی مسئولیت‌های متعدد ورزشی از زیرمجموعه خود» را از جمله عوامل مدیریتی مؤثر بر ناکامی ایران در مسابقات المپیک دانسته است (۹). ضمن اینکه وی «حضور همزمان کفاشیان در کمیته ملی المپیک فدراسیون فوتبال» را از جمله عوامل مهم ناکامی در این مسابقات دانسته است (۱۰).

پس از مراحل تجزیه و تحلیل اطلاعات به‌دست‌آمده، کدهایی از تمامی اظهارات مصاحبه‌شوندگان در مورد تأثیر «منابع مالی و بودجه» بر ناکامی ایران در مسابقات المپیک پکن به‌دست آمد. همان‌طور که در شکل ۳ ملاحظه می‌شود ۶۶ درصد از کل اظهارات با عنوان «مدیریت ناکارآمد منابع مالی و بودجه»، ۲۱ درصد تحت عنوان «کفایت منابع مالی»، ۸ درصد با عنوان «عدم کفایت منابع مالی احساسی است تا عقلانی» و در نهایت ۵ درصد هم با عنوان «نگرانی‌های مالی ورزشکاران» کدگذاری شد.

باتوجه به درصد بالای مجموعه‌های «مدیریت ناکارآمد منابع مالی» و «کفایت منابع مالی» می‌توان به این نتیجه رسید که منابع مالی و بودجه تعیین‌شده فدراسیون‌ها و کمیته ملی المپیک کفایت نسبی لازم را برای مسابقات، دارا بوده است. لیکن به‌نظر می‌رسد مدیریت ضعیف در بخش توزیع بودجه، موجب توزیع ناعادلانه آن در بین فدراسیون‌ها شده‌است. به‌طوری‌که بیشترین مقدار بودجه به فدراسیونی مانند فوتبال اختصاص داده شد و در عوض رشته‌های پایه و مدال‌آور (مثل دو و میدانی و شنا و وزنه‌برداری) سهم ناچیزی را از منابع دریافت کرده‌اند. شاید «مدیریت ناکارآمد منابع مالی» مهم‌ترین کد به‌دست‌آمده در حیطه منابع مالی باشد. چرا که تبعات آن می‌تواند تمامی بخش‌های ورزشی کشور را تحت تأثیر خود قرار دهد. باتوجه به کدهای به‌دست‌آمده در

این بخش، به نظر می‌رسد مدیریت ضعیف منابع مالی در برخی فدراسیون‌ها نیز باعث استفاده نادرست از بودجه و به هدر رفتن آن در بخش‌های غیرضروری شده است. در واقع استفاده نادرست از منابع مالی سبب شده است تا به نظر برسد فدراسیون‌های ما با کمبود اعتبار و بودجه مواجهند. ضمن اینکه گلایه برخی ورزشکاران رشته‌های انفرادی مبنی بر دستمزد بسیار کمتر در مقایسه با رشته‌های تیمی از جمله فوتبال، منطقی و قابل توجه به نظر می‌رسد.



شکل ۳ - عناوین مؤثر در منابع مالی

شاید پاسخ به این پرسش که آیا کشورهایی مانند دومینیکن، آذربایجان، زیمبابوه، مغولستان، اتیوپی، کنیا، کره شمالی و غیره، بودجه ورزشی بیشتر از ما داشته باشند که در این مسابقات در جایگاه بهتر ایستاده‌اند؟ خود مؤید مطالب ذکر شده باشد.

به نظر می‌رسد ضعف در اولویت‌بندی هزینه‌ها و کمبود نظارت بر چگونگی استفاده از بودجه، در کنار نگرانی‌های مالی ورزشکاران رشته‌های انفرادی از آینده خود، از جمله دیگر مشکلات مهم استخراج‌شده در بین انبوهی از کدهای به‌دست‌آمده در حیطه منابع مالی است.



با مقایسه نتایج حاصل از این بخش و پژوهش‌های انجام گرفته قبلی، نتیجه‌گیری می‌شود که کدهای به‌دست‌آمده با عنوان «مدیریت ناکارآمد منابع مالی و بودجه» با تحقیق کمیته بررسی وضعیت کاروان ورزشی ایران در المپیک پکن (۱۳۸۷) که «توزیع نامناسب اعتبارات کمیته ملی المپیک و اختصاص آن به بیشتر رشته‌های غیرالمپیکی» را از عوامل ناکامی ایران در مسابقات المپیک دانسته است (۱۶). همچنین بخشی از نظرهای قراخانلو (۱۳۸۵)، که اظهار داشته: «ما باید مباحثی از جنس مدیریت را بیشتر عملیاتی کنیم. اگر این مهم صورت پذیرد، بسیاری از مشکلات مالی حل خواهد شد» (۱۵). و نیز بخشی از تحقیق آدامین (۲۰۰۸) که «عدم سرمایه‌گذاری در دیگر رشته‌های ورزشی» به‌جز هاکی را از عوامل اصلی ناکامی کشور هند در المپیک ۲۰۰۸ دانسته است، همخوانی دارد (۲۰).

#### پیشنهاد‌های اجرایی پژوهش

در این بخش با توجه به یافته‌های پژوهش، پیشنهادهایی برای رفع عوامل مؤثر بر ناکامی ایران در مسابقات المپیک در حیطه‌های منابع انسانی و مالی ارائه می‌شود.

#### پیشنهاد‌های اجرایی در حیطه منابع انسانی (براساس یافته‌ها)

۱. دارا بودن تحصیلات و سوابق ورزشی، به یکی از شرایط احراز شغل مدیران شود؛ ۲. تک شغله بودن مدیران شاغل در ورزش؛ ۳. برکناری مدیران ناکام از کار و برخورد با مدیران ضعیف و متخلف؛ ۴. برگزاری جلساتی منظم با حضور کارشناسان و پیشکسوتان به‌منظور تعامل هرچه بیشتر؛ ۵. تشکیل کمیته‌های ویژه و مستقل برای انتخاب مربیان و اعضای کادر فنی؛

#### پیشنهاد‌های اجرایی در حیطه منابع مالی و مادی (براساس یافته‌ها)

۱. تعیین اولویت‌های هزینه‌ای سازمان‌ها و فدراسیون‌های ورزشی به همراه بودجه متناسب با آن؛ ۲. لحاظ کردن بودجه بیشتر برای فدراسیون‌های ورزش‌های پایه، مدال‌آور و پرمدال؛ ۳. ایجاد نسبت منطقی بین دستمزد ورزشکاران رشته فوتبال و سایر رشته‌ها.

## منابع و مآخذ

۱. آفرینش خاکی، اکبر. (۱۳۸۸). "سازمان و تشکیلات تربیت بدنی". تهران، انتشارات بامداد کتاب، ص: ۲۳۹.
۲. ابطحی، حسین. (۱۳۸۵). "مدیریت منابع انسانی". تهران، مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیران، ص: ۴۲۸. <http://www.tabesh.net>
۳. اسماعیلی مقدم، محمدرضا. (۱۳۸۷). "وضعیت اعتبارات کمیته ملی المپیک در چهار سال گذشته اعلام شد". <http://www.iransport.net>
۴. الهی، علیرضا. (۱۳۸۷). "موانع و راهکارهای توسعه اقتصادی صنعت فوتبال جمهوری اسلامی ایران". دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی دانشگاه تهران. ص: ۱.
۵. ایران اسپرت. (۱۳۸۷). "وضعیت اعتبارات کمیته ملی المپیک در چهار سال گذشته اعلام شد". <http://www.iransport.net>
۶. بختیاری، پرویز. (۱۳۸۶). "حسابداری و مدیریت مالی برای مدیران". تهران، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی. ص: ۴۷.
۷. تبیان. (۱۳۸۷). "تاریخچه حضور ایران در المپیک". <http://www.tebyan.net>
۸. جکسون راجرز، پالمر ریچارد. (۱۳۸۰). "راهنمای مدیریت ورزشی". ترجمه خبیری و همکاران، کمیته ملی المپیک. ص: ۸۵.
۹. دادکان، محمد. (۱۳۸۷). "عوامل ناکامی ایران در المپیک ۲۰۰۸ پکن". <http://www.mehrnews.com>
۱۰. راد، کیان. (۱۳۸۷). "حضور در المپیک از کمیت تا کیفیت". <http://www.jamejamonline.ir>
۱۱. رحیمی، قاسم. زمانی، علیرضا. (۱۳۸۸). "مقدمه‌ای بر روش تحقیق در تربیت بدنی اصفهان". انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان اصفهان، ص: ۴۱۴.

۱۲. رضایی، مریم. (۱۳۸۵). "راهکار علمی مدیریت ورزشی چیست؟" <http://www.Hamshahrionline.ir>
۱۳. عنایت الهی، سهیل. (۱۳۸۵). "المپیک و استیلای فرهنگی". ماهنامه سوره، شماره ۲۵. ص: ۲۶.
۱۴. فلیک، آور. (۱۳۸۵). "درآمدی بر تحقیق کیفی". ترجمه هـ جلیلی، تهران، انتشارات نشر نی. ص: ۶۲.
۱۵. قراخانلو، رضا. (۱۳۸۷). "آسیب شناسی توسعه ورزش کشور". <http://www.wisa.org.ir>
۱۶. کمیته بررسی وضعیت کاروان ورزشی ایران در المپیک پکن. (۱۳۸۷). "عوامل ناکامی ایران در المپیک از دیدگاه مجلس شورای اسلامی". دنیای اقتصاد، ص: ۲۴ - ۵.
۱۷. کمیته ملی المپیک. (۱۳۸۹). "تاریخچه حضور ایران در مسابقات المپیک". <http://www.olympic.ir>
۱۸. گويا. (۱۳۸۷). "ضعف مدیریت دلیل اصلی شکست در المپیک". <http://www.gooya.com>
۱۹. نوروزی، مجید. (۱۳۸۸). "نقش سیستم‌های الکترونیک شهرداری در مشارکت فرهنگی شهروندان". پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوارسگان اصفهان. ص: ۳۸.
20. Admin, A. (2008). "Who will win the medals race?" (2008/5/8) <http://www.iwebie.com/indias-2008-olympicdreams>.
21. Coopers, P. (2008). "Medal performance at the 2008 olympic games". (10.10.2009). <http://www.Pwc/cy/en/press.releases>.
22. Gara, T. (2008). "An olympic – sized failure in the arab world". (august 27 at Wednesday, 2008). <http://Tomgara.Nomadlife.org>.
23. Safadi, A. (2008). "Arab performance at the games reveals a greater regional shame". (aug. 26.2008). <http://www.thenational.ae/article>.
24. T-FI (2008). "Cause for philippine failure in olympic game". (10.8.2010). <http://Asiancorrespondent.com/Hong-Kong-blogar1=T.translate>. Google user content.com.