

# بررسی عوامل مؤثر منابع انسانی بر ناکامی ورزش ایران در مسابقات المپیک ۲۰۰۸ پکن از تجارب مدیران، کارشناسان و ورزشکاران

سهیل مشتاقیان<sup>۱</sup>، اکبر اعتباریان<sup>۲</sup>، مهدی نمازی زاده<sup>۳</sup>، مهرداد افخمی<sup>۴</sup>

## چکیده

کاروان ورزشی ایران در تاریخ بیش از ۶۰ ساله‌ی حضور خود در المپیک، تنها در سه رشته‌ی ورزشی موفق به کسب مدال شده است. کشورمان در آخرین دوره‌ی برگزاری این مسابقات یعنی المپیک ۲۰۰۸ پکن، با کسب ۲ مدال و قرار گرفتن در جایگاه ۵۱، نازلترین رتبه را در طول تاریخ حضور خود در المپیک بدست آورد. بنابر این هدف از این پژوهش، تعیین نقش منابع انسانی مؤثر بر ناکامی ورزش ایران در مسابقات المپیک ۲۰۰۸ پکن بر اساس تجارب مدیران، کارشناسان و ورزشکاران بود. با توجه به اینکه هدف تحقیق عمدتاً کیفی بوده و با تبدیل این هدف به اعداد و ارقام نمی‌توان بسیاری از تجربیات شرکت‌کنندگان را سنجید، بنابراین انتخاب روش پژوهش کیفی همراه با ویژگی انعطاف پذیر آن، می‌توانست پژوهشگر را هر چه بهتر به سوی رسیدن به هدف پژوهش و ارائه‌ی پیشنهادهای مناسب سوق دهد. بنابراین در این پژوهش که جامعه‌ی آماری آن شامل سه قشر ورزشکاران شرکت‌کننده در المپیک پکن (۵۵ نفر)، مدیران سازمان تربیت بدنی و کمیته‌ی ملی المپیک و کارشناسان ورزشی می‌باشد، نمونه‌گیری برای هر گروه با انتخاب هدفمند اولین مشارکت‌کننده شروع و به صورت گلوله‌برفی تا رسیدن به حد اشباع اطلاعات ادامه یافت. پژوهشگر برای جمع‌آوری اطلاعات با انجام مصاحبه‌های عمیق با ۵ نفر از هر یک از گروه کارشناسان و ورزشکاران و ۶ نفر از گروه مدیران (جمعاً ۱۶ نفر) به اشباع اطلاعات رسید. برای تجزیه و تحلیل اطلاعات حاصل از فرآیند مصاحبه، پس از پیاده‌سازی، ویرایش و کدگذاری اولیه آنها، از روش کدگذاری باز و کدگذاری محوری برای طبقه‌بندی نظرات در ابعاد و گروههای مفهومی یکسان استفاده شد. پس از انجام مراحل تجزیه و تحلیل یافته‌ها، کدهای مربوطه از کل اظهارات مصاحبه‌شوندگان در خصوص تأثیر «منابع انسانی» در ناکامی ایران در مسابقات المپیک پکن به دست آمد که از این بین ۳۰/۵ درصد با عنوان «عدم به کارگیری مربیان و کادر فنی شایسته»، ۲۴/۵ درصد تحت عنوان «مدیریت ناکارآمد»، ۱۴ درصد با هر یک از عناوین «تأثیر ورزشکاران بر ناکامی» و «غیر ورزشی بودن مدیران»، ۸ درصد با تیتیر «ناکارآمدی چند فدراسیون، مخصوصاً کشتی و وزنه برداری»، ۴ درصد با عنوان «چند شغله 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 نهایتاً ۱ درصد هم با عنوان «عدم تعامل مدیران با متخصصین» کدگذاری شد.

## واژه‌های کلیدی: منابع انسانی، ناکامی ورزش ایران، المپیک ۲۰۰۸ پکن

<sup>۱</sup> کارشناس ارشد مدیریت ورزشی

<sup>۲</sup> دکتری مدیریت دولتی

<sup>۳</sup> دکتری تربیت بدنی و علوم ورزشی (رشد و تکامل حرکتی)

<sup>۴</sup> کارشناس ارشد مدیریت ورزشی

اصفهان خیابان حکیم نظامی خیابان حسین آباد بن بست مینا پلاک ۱۳۸ شماره تلفن ۰۳۱۱۶۲۲۷۸۳۵۸ شماره همراه ۰۹۱۳۱۸۶۵۶۲۱ کدپستی

۸۱۷۵۹۸۶۶۶۱

پست الکترونیکی [afkhami.mehrdad@yahoo.com](mailto:afkhami.mehrdad@yahoo.com)

# **Inspection Effective Factors Human Source in Iran Sport Failure in 2008 Beijing Olympic Games According to Managers, Experts, and Athletes Experiences**

## **Abstract**

Athletic caravan of Iran having more than 60 years attendance experience in Olympic, so far have achieved medals in only three athletic fields. Our country in recent term of these tournaments, that is 2008 Beijing Olympic, achieving two medals and rank 51, obtained lowest rank during its presence history in Olympic. So the goal of this research is determining the Inspection of human sources in Iran sport failure in 2008 Beijing Olympic tournaments from the experiences of managers, experts, and athletes point of view. With regard to this fact that research had substantially qualitative goal and converting this goal to the numbers and figures makes the evaluation of plenty of participant's experiences impossible, so selecting the qualitative research method with its flexible property could lead the researcher as more as possible in achieving the research goal and rendering appropriate suggestions. Therefore in this research which its statistical community includes three groups as follows: 1- participate athletes in Beijing Olympic (55 people), 2- Physical Education Organization Managers, 3- Athletic experts, sampling for each group began by targeted selection of first participant and continued as snowball till reaching to the saturated limit of data. Researcher gathered the data and obtained saturated information through interview with 5 participants of each of experts and athletes groups, and 6 participants of managers group (totally 16 people). To analysis obtained data from interview process, after primary implementing, editing, and encoding them, used open encoding and pivotal encoding for classification the views in identical conceptual dimensions and groups. After performing analysis phases of the data, among them 30.5% entitled "lack of using of suitable coaches and technical personnel" 24.5% entitled "inefficient management", 14% entitled with one of the titles of "athletes effect on failure" and "non sportive managers" and 8% entitled "inefficiency of some federations specially wrestling and weightlifting", 4% entitled "having multi-posts from the side of many managers", 2% under every of following titles "it is not very imperative that senior managers be sportive (however being sportive is better)" and "appropriate performances of basketball and taekwondo federations" and finally 1% entitled "lack of interact of managers with experts".

**Keywords:** Human sources, Iran Sport Failure, 2008 Beijing Olympic.

## مقدمه

مسابقات المپیک جشنواره بزرگی است که هر چهار سال یک بار در یکی از کشورهای جهان برگزار می‌شود، جوانان جهان با شرکت در این بازی‌ها، ضمن نمایش اوج هنرهای فردی و گروهی و ورزش، به تبادل فرهنگ و آداب و رسوم مختلف نیز می‌پردازند. مسابقات المپیک نوعی زبان مشترک بین همه مردم، فارغ از هرگونه تفاوت نژادی و زبانی به شمار می‌رود، از سوی دیگر، این رویداد از ظرفیت بالایی در حوزه تربیتی و فرهنگی برخوردار است. هدف از برگزاری مسابقات المپیک کمک به ایجاد دنیایی بهتر و آرام از طریق آموزش جوانان و به کارگیری ورزش عاری از تبعیض و در راستای روح المپیک است. هدف در بازیهای المپیک، شرکت در مسابقات است نه پیروزی. ورزشکاران جهان برای به دست آوردن اهداف (سریعتر، قوی‌تر و بالاتر<sup>۵</sup>)، بدون توجه به ملیت، مذهب و نژاد، پیکار می‌کنند. برخورداری ورزشکاران از موقعیت‌های یکسان، دآوری منصفانه در مسابقات و بازی منصفانه، از جمله عواملی هستند که افراد را به پیروی از عدالت سوق می‌دهد.

بازیهای المپیک نه یک رویداد صرف ورزشی، بلکه یک جنبش وسیع اجتماعی است که به مدد فعالیتهای ورزشی باعث تعالی انسان و تفاهم بین المللی می‌شود. هدف المپیزم این است که ورزش را همه جا، در خدمت رشد و توسعه‌ی هماهنگ انسان قرار دهد و جامعه‌ای در صلح و آرامش و با حفظ کرامت انسانی بنا کند، بنابراین، جنبش المپیک خود به تنهایی یا با همکاری سایر سازمان‌ها، در چهارچوب امکاناتی که در اختیار دارد، در فعالیتهایی که در راستای ارتقاء تحقق صلح در جوامع است، شرکت می‌کند. جنبش المپیک نتیجه‌ی همیاری کمیته‌های ملی المپیک، فدراسیون‌های بین المللی ورزشی، کمیته‌ی بین المللی المپیک و سایر افراد و سازمان‌های همفکری است که خواهان ترویج بازی‌های المپیک و آرمانهای آن هستند» (جکسون و پالمر، ۱۳۸۰).

به طور کلی نتیجه گیری در مسابقات المپیک و برافراشته شدن پرچم یک کشور در مسابقات، علاوه بر ایجاد و پرورش روحیه‌ی شادی و نشاط در جوامع، باعث تشویق و ترغیب نوجوانان و جوانان برای گرایش به ورزش می‌شود، که این امر به پیشرفت ورزش قهرمانی و حتی همگانی کمک خواهد کرد. پیشرفت ورزش قهرمانی و همگانی یک جامعه نیز باعث ارتقای سطح سلامتی و کاهش بزهکاریها و در نتیجه کاهش هزینه‌ها خواهد شد. از سوی دیگر ورزش رابطه‌ی مستقیمی با اقتصاد جامعه دارد و می‌توان گفت که در فضای اجتماعی، به عنوان نوعی دین مدنی به شمار می‌رود، چرا که مسائل اخلاقی و انسان‌ساز فراوانی در آن وجود دارد، علاوه بر این ورزش یکی از مهمترین دروازه‌های گفتگو با سایر ملت‌ها و دولت‌هاست و از این نظر توجه به آن از اهمیت بالایی برخوردار است (قراخلو، ۱۳۸۷).

علاوه بر این موارد، کشورهای میزبان نیز با گرفتن امتیاز حق پخش مسابقات از طریق رسانه‌ها، جذب توریسم، بلیط فروشی و فروش محصولات مخصوص بازیها، می‌توانند علی‌رغم هزینه‌های هنگفت برای برگزاری بازیها، میلیونها دلار سود عائد کشور خود کنند. پیروزی در میدانی ورزشی باعث عزت و اقتدار سیاسی کشورها خواهد شد و دیدیم که دولت چین با برگزاری موفق مسابقات المپیک به موقعیت ممتازی دست یافت (پرشین بلاگ، ۱۳۸۷).

همانطور که موفقیت در مسابقات المپیک مزایایی دارد (که به بخشی از آنها اشاره شد)، ناکامی در این مسابقات نیز می‌تواند نتایج عکس این قضیه را در پی داشته باشد. که وارد شدن لطمه به وجهه و اعتبار کشور، کاهش گرایش به ورزش و احتمالاً سرشکستگی و کاهش روحیه در بین افراد جامعه و مخصوصاً جوانان کمترین آن است. زیرا ورزش و جوانان دو امر جدا نشدنی و ملازم همیشگی یکدیگرند، چرا که بیشترین تحرکات ورزش را در میان جوانان هر دوره و هر کشوری می‌توان دید (بانک اطلاعات ورزش، ۱۳۸۴).

با این اوصاف و به دلیل جایگاه مهم ورزش و نقش اساسی و تأثیرگذار آن در جامعه و به دلیل نقش اصلی و اساسی مدیران بخش ورزش در این نتیجه، بررسی علل و عوامل مدیریتی مؤثر بر بروز ناکامی ایران در مسابقات المپیک ضروری به نظر می‌رسد.

<sup>5</sup> Citius- Altius- Fortius

<sup>۶</sup> Persian Blog

تا با شناسایی نقاط ضعف موجود و اصلاح آنها کاروان ورزشی ایران بتواند در دوره های بعدی نتایج بهتر و در خور نام ایران را کسب کند.

کشورمان ایران با کسب فقط دو مدال از مجموع ۹۵۷ مدال توزیع شده در مسابقات و قرار گرفتن در مکان پنجاه و یکم دنیا، یکی از ضعیفترین عملکردهای خود را در تاریخ مسابقات المپیک رگم زد. نکته‌ی قابل توجه دیگر در این رابطه این است که تمام مدالهای کسب شده توسط ورزشکاران ایرانی در ادوار مختلف المپیک تنها در سه رشته ی ورزشی کشتی، وزنه برداری و تکواندو بوده است، این در حالی است که در مسابقات المپیک پکن ۲۸ رشته ی ورزشی حضور داشتند (ویکی پدیا<sup>۷</sup>، ۲۰۱۰). قبل از شروع مسابقات المپیک پکن، مدیران ارشد ورزش کشور سرخوش از اعزام بزرگترین کاروان ورزش تاریخ ایران (البته بعد از المپیک ۱۹۷۶ مونترال که ۷۳ نفر بودند) به مسابقات المپیک بودند. ولی این فقط کمیت کار است. بخش مهم دیگری از یک کاروان ورزشی، کیفیت عملکرد آنان در مسابقات است. شاید اکثر قریب به اتفاق مردم کشور دوست داشتند که با نیمی از تعداد کل ورزشکاران اعزامی خود در این مسابقات شرکت می‌کردیم ولی مدالهای بیشتری از این مسابقات کسب می‌کرده‌ایم. زیرا آنچه رتبه‌ی یک کشور را در جدول رده‌بندی مسابقات ارتقا می‌دهد، تعداد و نوع مدالهای کسب شده می‌باشد نه تعداد ورزشکاران اعزامی به مسابقات. کاروان ۵۵ نفره‌ی ورزش ایران در حالی با یک طلا و یک برنز از پکن بازگشت که مسئولان رده بالایی ورزش کشور ثبت نتایج تاریخی در پکن را قبل از آغاز بازی‌ها وعده داده بودند (گویا، ۱۳۸۷). کسب نازلترین جایگاه تاریخ المپیک در پکن خود بزرگترین گواه بر ناکام بودن ورزش ایران در مسابقات المپیک است. به راستی علت اصلی ناکام بودن ورزش ایران در مسابقات المپیک پکن بوده است؟

همان طور که در بخش سوابق پژوهش عنوان خواهد شد، بیشتر کارشناسان و صاحب نظران معتقدند که اولین و مهمترین علت این ناکامی، مدیریت ضعیف بخش ورزش بوده است. (برخلاف تصویرهای اولیه به خصوص در سالهای اول انقلاب، مدیریت در ورزش حتی کم اهمیت‌تر از مدیریت نفت و آب نیست. در واقع می‌توان گفت که معیار اصلی شناخت عیار ورزش هر کشوری در مسابقات المپیک مشخص می‌شود، زیرا کسب مدالهای گوناگون ورزشی در مسابقات مختلف بین المللی و آسیایی، ارزش و اهمیت کسب حق یک مدال در المپیک را ندارد.) به نظر می‌رسد علل و عوامل بعدی این ناکامی همگی ریشه در مدیریت ضعیف بخش ورزش داشته باشند (دادکان، ۱۳۸۷).

اکنون در جهان توسعه یافته دیگر سرمایه‌های مادی و طبیعی را به عنوان یک عامل موفقیت به شمار نمی‌آورند، بلکه نقش نیروی انسانی را به عنوان یک عامل مهمتر و اثر بخش در تولید فکر و اندیشه در فعالیتهای اقتصادی و اجتماعی و سیاسی و ورزشی معرفی می‌کنند. به این معنا که دیگر فرد مدیر به تنهایی نیست که سازمان را به موفقیت می‌رساند، بلکه نیروی مولد به همراه علم و هنر مدیریت است که تجلی بخش موفقیتها به شمار می‌رود. مدیر مجموعه وظیفه دارد، از منابع موجود در سازمان به خصوص نیروی انسانی آموزش دیده بهره برده و به سمت پویایی حرکت کند. آنچه که مهم است اگر مدیر در هر سازمانی محور فعالیت خود را براساس نیروی انسانی ماهر متخصص و آموزش دیده استوار کند، به طور حتم کارآمدی و بهره وری سازمان را بالا برده و با توجه به نیروی انسانی آموزش دیده و متخصص، در رشد و بالندگی سازمان کمک می‌کند. امروزه در کشورهای پیشرو در ورزش، هدف‌گذاری‌ها دنبال می‌شود. در این راه به ویژه روی منابع انسانی، سرمایه گذاری بیشتری می‌شود تا در ابتدا منابع انسانی متخصص برای بهره گیری از منابع مالی را داشته باشند، از دیگر سو منابع انسانی خوب، با مدیریت خوب خودشان را نشان می‌دهند و همچنین از این طریق می‌توانند زمینه‌ی جذب سرمایه های داخلی و خارجی را برای گسترش ورزش در ایران فراهم کرد. و در این بخش لازم است که ببینیم چه مراکزی به این افراد آموزش می‌دهند و به این منظور باید در دانشگاهها برنامه گزینش دانشجو را به اشکال مطلوبی طراحی کرد (رضایی، ۱۳۸۵).

اینک پس از گذشت بیش از دو سال از مسابقات مهم المپیک پکن و در شرایطی که فضای ملت‌تپ، احساسی و تبلیغاتی آن ایام آرام گرفته، امکان بررسی منصفانه‌تر، دقیق‌تر و کارشناسانه تری برای بررسی علل و عوامل ناکامی ورزش ایران در المپیک

<sup>۷</sup>Wikipedia

فراهم شده است. بنابراین پژوهشگر در این تحقیق قصد دارد عوامل موثر منابع انسانی<sup>۸</sup>، بر اساس تجارب مدیران ارشد و میانی، کارشناسان و ورزشکاران حاضر در المپیک پکن در ناکامی ورزش ایران در مسابقات المپیک ۲۰۰۸ پکن بررسی نماید.

## روش تحقیق

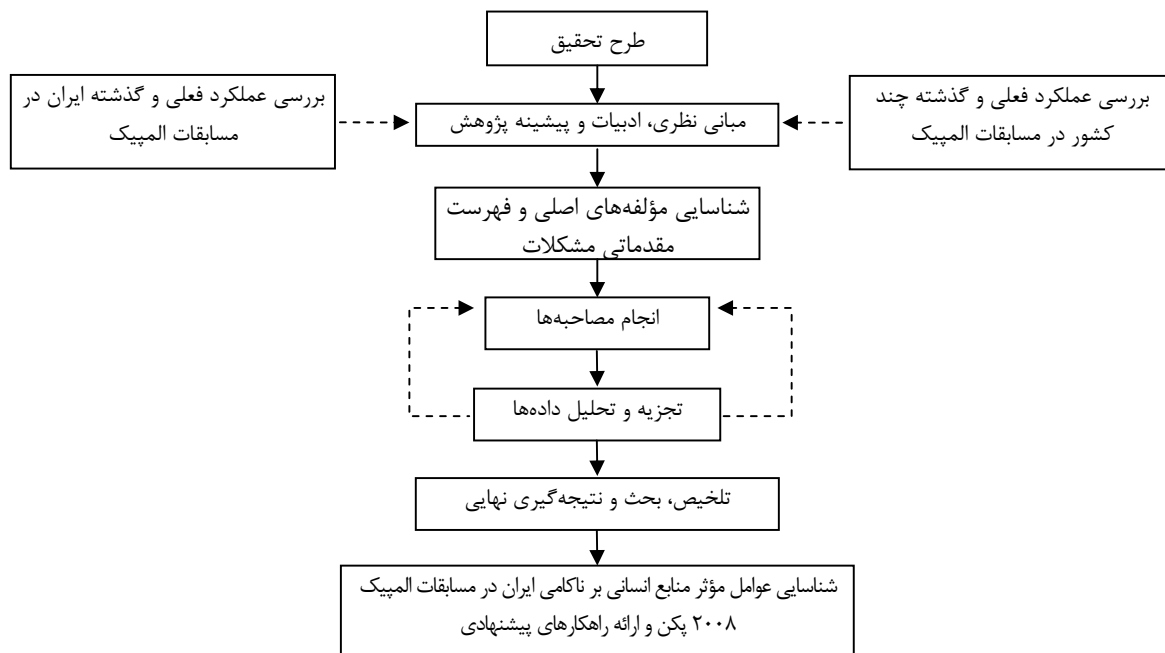
با توجه به اینکه اهداف تحقیق عمدتاً کیفی بوده و با تبدیل این اهداف به اعداد و ارقام نمی توان بسیاری از تجربیات شرکت کنندگان را سنجید، بنابراین انتخاب « روش پژوهش کیفی<sup>۹</sup> » همراه با ویژگی انعطاف پذیری آن، می توانست پژوهشگر را به سوی شناسایی دقیق و اصولی تر عوامل مدیریتی مؤثر بر بروز ناکامی ایران در مسابقات المپیک ۲۰۰۸ پکن و ارائه ی راهکارهای مناسب برای رفع آنها سوق دهد. به دلیل اینکه در پژوهشهای کیفی تمرکز، بیشتر بر روی کیفیت اطلاعات بدست آمده از فرد است، مشخص نمودن حجم مشارکت کنندگان، رابطه ی مستقیمی با تصمیم گیری و قضاوت پژوهشگر دارد و قواعد مشخصی ندارد. با توجه به اینکه جامعه ی مورد مطالعه به سه بخش تقسیم شده است و هر سه گروه دارای اطلاعات کافی درخصوص موضوع مورد پژوهش بودند، پژوهشگر با انجام مصاحبه های عمیق با پنج نفر از هر یک از گروه کارشناسان و ورزشکاران و شش نفر از گروه مدیران (جمعاً ۱۶ نفر) به اشباع اطلاعات رسید. نمونه گیری برای هر گروه با انتخاب هدفمند اولین مشارکت کننده شروع و به صورت گلوله برفی تا رسیدن به حد اشباع اطلاعات ادامه یافت. پژوهشگر برای جمع آوری اطلاعات با انجام مصاحبه های عمیق با ۵ نفر از هر یک از گروه کارشناسان و ورزشکاران و ۶ نفر از گروه مدیران (جمعاً ۱۶ نفر) به اشباع اطلاعات رسید.

نحوه ی گردآوری داده ها در این پژوهش را می توان به دو بخش تقسیم کرد: در بخش اول که مربوط به ادبیات تحقیق می باشد، فرآیند جمع آوری داده ها با استفاده از روشهای کتابخانه ای شامل بررسی کتب و پایان نامه های مربوطه، مقالات علمی معتبر و شبکه ی جهانی اینترنت انجام گردید. در بخش دوم از فرآیند جمع آوری داده ها، با استفاده از مصاحبه های کیفی (که از نوع نیمه استاندارد یا از نوع نیمه سازمان یافته می باشد) با مدیران ارشد و میانی، کارشناسان و ورزشکاران حاضر در مسابقات المپیک ۲۰۰۸ پکن، که در این زمینه از اطلاعات کافی برخوردار بودند، به جمع آوری اطلاعات مورد نیاز پرداخته شد.

در این پژوهش، جهت اعتبار تحقیق از اظهارات مصاحبه شوندگان، پس از پیاده سازی و کدگذاری مقدماتی هر مصاحبه، مجدداً به آنها مراجعه شده و صحت مطالب با نظر آنها بررسی گردیده است. همچنین به منظور حصول اطمینان از موثق بودن داده ها، پژوهشگر تلاش خود را بر جمع آوری اطلاعات از افرادی معطوف ساخته است که حتی الامکان تجربه ی حضور مستقیم در مسابقات المپیک را داشته باشند (اطلاعات مبنی بر تجارب) که این خود به افزایش اعتبار داده ها کمک نموده است. برای اینکه پژوهش از پایایی بالایی برخوردار باشد، پژوهشگر سعی نموده است با بالا بردن کیفیت ضبط، پیاده سازی و بایگانی اطلاعات حاصل از مصاحبه، به این امر کمک نماید. شکل (۱)، فرآیند اجرای پژوهش را در نمایی شماتیک نشان می دهد.

<sup>۸</sup> Man Sources

<sup>۹</sup> Qualitative Research Methods



شکل (۱) فرآیند اجرای پژوهش

### یافته های تحقیق

برای تجزیه و تحلیل یافته های حاصل از مصاحبه ، ابتدا فرآیند پیاده سازی اطلاعات بدست آمده انجام گردید ، در نتیجه این مرحله انبوهی از اطلاعات مفید و غیر مفید بدست آمد . در این قسمت پژوهشگر برای قابل استفاده نمودن این اطلاعات ، ابتدا جملات طولانی را به عبارات کوتاه و مجزا تبدیل و هر کدام از آنها را از عبارات قبلی و بعدی خود جدا نمود . در مرحله اول کدها در زیر مجموعه ی عنوان اصلی خود قرار گرفتند . بنابر این در پایان این مرحله تمامی کدها در زیر مجموعه ی عنوان اصلی خود قرار گرفته و آن دسته از کدهایی که به هر دلیلی قابلیت استفاده در این قسمت را نداشتند ، از فرآیند تجزیه و تحلیل حذف گردیدند . میتوان گفت تا پایان این قسمت ، مرحله ی مقدماتی تحلیل کدها به پایان رسید ، و اما فرآیند اصلی تجزیه و تحلیل داده های این پژوهش با روش «کد گذاری باز»<sup>۱۰</sup> آغاز و با روش «کد گذاری محوری»<sup>۱۱</sup> به پایان می رسد. که در جدول (۱) خلاصه ی کدهای پالایش شده در حوزه ی منابع انسانی آورده شده است.

<sup>10</sup> - Open Coding

<sup>11</sup> - Axial Coding

جدول (1) خلاصه‌ی کدهای پالایش شده در حوزه‌ی منابع انسانی (مرحله‌ی اول)

غیر ورزشی بودن مدیران:	۱-۱
مدیران ورزشی ما غیر تخصصی هستند.	۱-۱-۱
عملکرد بهتر مدیران ورزشی در مقایسه با مدیران غیر ورزشی	۲-۱
سیاسی بودن اکثر مدیران ورزشی	۳-۱
<b>عدم تعامل مدیران با متخصصین:</b>	۲-
عدم مشروعیت برخی مدیران، ناشی از عدم تعامل با متخصصین است.	۱-۲
<b>چند شغله بودن خیلی از مسئولین:</b>	۳-
دو شغله بودن بسیاری از مدیران ما	۱-۳
<b>ناکارآمدی چند فدراسیون، مخصوصاً فدراسیون کشتی و وزنه برداری:</b>	۴-
ضعف کادر فنی و مربیان	۱-۴
ضعف مدیریتی در این فدراسیونها	۲-۴
جدید الورد بودن رئیس فدراسیون کشتی و عدم شناخت او	۳-۴
محرومیت ناشی از دوپینگ وزنه برداران	۴-۴
فدراسیونهای جودو و بوکس هم خوب کار نکردند.	۵-۴
<b>عدم به کارگیری مربیان و کادر فنی شایسته:</b>	۵-
کوتاهی در زمینه‌ی انتخاب مربیان شایسته	۱-۵
شتابزدگی در انتخاب مربیان و کادر فنی	۲-۵
ناتوانی در جذب مربیان طراز اول دنیا	۳-۵
به کارگیری سفارشی مربیان (سفارش از نواحی بالاتر)	۴-۵
ضعف در حمایت از مربیان	۵-۵
دانش پایین برخی از مربیان به کار گرفته شده.	۷-۵
عدم مشروعیت برخی مربیان نزد ورزشکاران (بویژه کشتی)	۸-۵
عدم تسلط مربیان و کادر فنی به زبان انگلیسی	۹-۵
کمبود متودولوژیست تمرین	۱۰-۵
کمبود روانشناس ورزشی و یا عدم استفاده‌ی مناسب از آن	۱۱-۵
کمبود مربی بدنساز متخصص برای هر رشته	۱۲-۵
عدم استفاده از نیروهای جوان در فدراسیونها، سازمانها و کمیته ملی المپیک	۱۳-۵
<b>مدیریت ناکارآمد</b>	۶-
شعارگرایی به جای عملگرایی	۱-۶
تعهد پایین در بین اکثر مدیران	۲-۶
جبران ضعف خود توسط تک ستاره‌ها	۳-۶
اندک مدالهای بدست آمده هم به دلیل حضور تک ستاره‌ها بوده نه کارآمدی مدیران	۴-۶
مدیران ضعیف بازخواست نمی‌شوند.	۵-۶
تنگ نظری و کنار گذاشتن مدیران قابل	۶-۶

کوتاه بودن عمر مدیران	۶-۷-
عدم وجود هدف یکسان در بین مدیران	۶-۸-
سنتی بودن سبک مدیریت و ورزش ما	۶-۹-
<b>تأثیر ورزشکاران بر ناکامی</b>	<b>۷-</b>
ضعف فنی ورزشکاران	۷-۱-
کم تجربگی ورزشکاران	۷-۲-
شدت روحیه ی مادی‌گرایی در ورزشکاران (انگیزه های بیرونی شدید)	۷-۳-
ضعف انگیزه های درونی و تعصب	۷-۴-
عدم روحیه ی تیم پذیری و بجای آن خودمحوری برخی ورزشکاران	۷-۵-
عدم اعتماد به نفس در بین برخی از ورزشکاران	۷-۶-
<b>خیلی هم ضروری نیست مدیران ارشد ورزشی باشند (ولی بودنش بهتر است):</b>	<b>۸-</b>
ضرورت ورزشی بودن زیردستان مدیران و کادر فنی اطراف تیم.	۸-۱-
خیلی ضروری نیست مدیران ارشد ورزش، تحصیلات ورزشی داشته باشند ولی بودنش بهتر است.	۸-۲-
<b>عملکرد مناسب فدراسیونهای بسکتبال و تکواندو:</b>	<b>۹-</b>
در تکواندو مشکل خاصی از لحاظ نیروی انسانی وجود نداشت.	۹-۱-
تیم ملی بسکتبال پس از ۴۰ سال به مسابقات المپیک راه یافت.	۹-۲-

در مرحله دوم همانطوری که در جدول (۲) مشاهده می شود ، عناوین اصلی کدها به نمایش در آمده است.

جدول (۲) خلاصه ی کدهای پالایش شده در حوزه ی منابع انسانی (مرحله ی دوم)

غیر ورزشی بودن مدیران	۱-
عدم تعامل مدیران با متخصصین	۲-
چند شغله بودن خیلی از مسئولین	۳-
ناکارآمدی چند فدراسیون، مخصوصاً فدراسیون کشتی و وزنه برداری	۴-
عدم به کارگیری مربیان و کادر فنی شایسته	۵-
مدیریت ناکارآمد	۶-
<b>تأثیر ورزشکاران بر ناکامی</b>	<b>۷-</b>
<b>خیلی هم ضروری نیست مدیران ارشد ورزشی باشند (ولی بودنش بهتر است)</b>	<b>۸-</b>
<b>عملکرد مناسب فدراسیونهای بسکتبال و تکواندو</b>	<b>۹-</b>

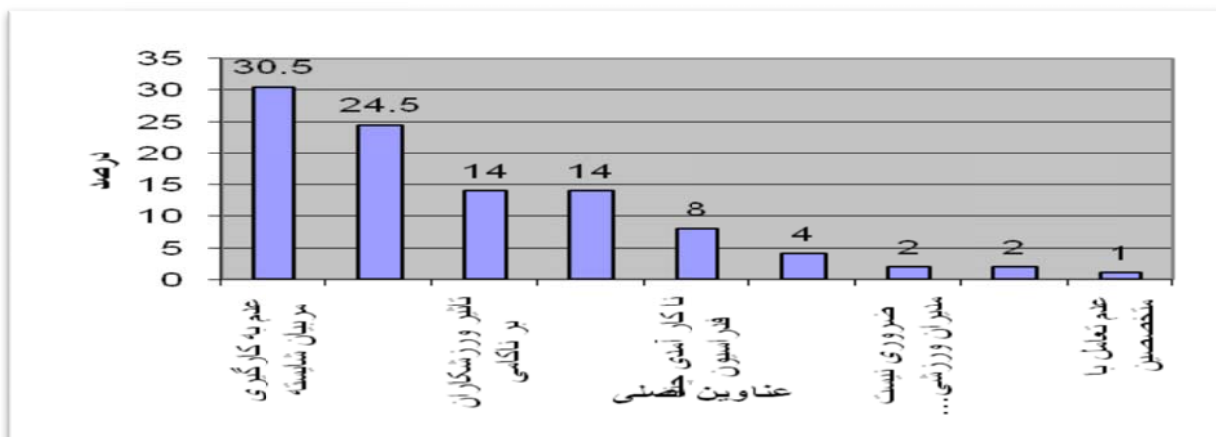
## بحث و نتیجه گیری

امروزه در جهان توسعه یافته ، منابع انسانی به عنوان مهمترین و اثربخش ترین عامل در خصوص تولید فکر در همه ی فعالیتهای، از جمله فعالیتهای ورزشی به شمار میروند . در واقع میتوان گفت که مهمترین بخش از دروندادهای یک سازمان منابع انسانی آن میباشد ( رضایی، ۱۳۸۵ ).

پس از انجام مراحل تجزیه و تحلیل یافته ها ، کدهای بدست آمده از کل اظهارات مصاحبه شوندگان در خصوص تأثیر « منابع انسانی » در ناکامی ایران در مسابقات المپیک پکن بدست آمد . همانطور که در نمودار (۱) مشاهده می شود، ۳۰/۵ درصد با عنوان «عدم به کارگیری مربیان و کادر فنی شایسته » ، ۲۴/۵ درصد تحت عنوان «مدیریت ناکارآمد » ۱۴ درصد با هر یک از عناوین « تأثیر ورزشکاران بر ناکامی » و « غیر ورزشی بودن مدیران » ۸ درصد با تیتیر « ناکارآمدی چند فدراسیون ، مخصوصاً کشتی و وزنه برداری



« ۴ درصد با عنوان « چند شغله 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 نهایتاً ۱ درصد هم با عنوان «عدم تعامل مدیران با متخصصین» کد گذاری شد.



نمودار(۱) درصد کدهای اصلی بدست آمده در بخش منابع انسانی

شاید بتوان گفت هر کدام از این عناوین به تناسب کثرت کدهای در بر گیرنده ، اثرات منفی خود را بر روی عملکرد کاروان ورزشی ایران گذاشته اند . ولی به نظر می‌رسد از بین ۹ عنوان اصلی بدست آمده در خصوص منابع انسانی اثر گذار بر ناکامی ورزش ایران ، « غیر ورزشی بودن » و « چند شغله بودن مدیران » از اهمیت بالاتری برخوردار باشد . دلیل آن هم این است که سایر عوامل اصلی شناخته شده ی دیگر در این زمینه تا حدودی در پی این دو عامل حاصل می شوند . از عناوین مهم دیگری توان به « مدیریت ناکار آمد » ورزش کشور اشاره کرد . در این رابطه میتوان گفت ، اعتقاد به شعارگرایی به جای عملگرایی ، جبران ضعف خود ، با مدال تک ستاره ها، عدم بازخواست از مدیران ورزشی ناموفق، انداختن علت ناکامیها بر گردن دیگران، بزرگنمایی موفقیت‌های جزئی و پنهانکاری برخی تخلفات صورت گرفته ، از جمله بزرگترین مشکلات مدیریت ورزشی در کشور ما محسوب میشود ، که در نهایت میتوان امیدوار بود با رفع دو مشکل بزرگ ورزش ما یعنی « غیرورزشی و چند شغله بودن مدیران » ، خود به خود بسیاری از مشکلات ( و نه همه ی آن ) در دیگر زمینه های سیستم مدیریتی نیز حل شود .

با مقایسه ی نتایج حاصل از این بخش و پژوهشهای انجام شده ی قبلی ، متوجه میشویم که کدهای بدست آمده با عناوین « غیر ورزشی بودن مدیران » ، « ناکارآمدی چند فدراسیون ، مخصوصاً کشتی و وزنه برداری » و «عدم به کار گیری مربیان و کادر فنی شایسته » تا حدود زیادی با تحقیقی که مجلس شورای اسلامی ( ۱۳۸۷ ) در این خصوص انجام داد ، همخوانی دارد. در تحقیقی که مجلس شورای اسلامی در این زمینه انجام داده است ، عواملی نظیر « وجود مدیران غیر ورزشی و چند شغله در کشور » ، « ضعف عملکرد فدراسیون کشتی » و « عدم بهره گیری از مربیان کارآمد و توانمند در برخی رشته ها » از جمله عوامل ناکامی ایران در مسابقات المپیک عنوان شده است . همچنین کد های بدست آمده تحت عناوین «عدم تعامل مدیران با متخصصین» و « مدیریت نا کارآمد » و نهایتاً « چند شغله بودن بسیاری از مسئولین » با تحقیق دادکان ( ۱۳۸۷ ) و بخشی از نظرات راد ( ۱۳۸۷ ) همخوانی دارند . دادکان در نظرات خود « حذف و یا عدم جذب بسیاری از مدیران مجرب ، دانش آموخته ورزش و کارشناسان ممتاز ، شجاع و با تجربه از حوزه های گوناگون مدیریتی و کارشناسی » و « تلاش برخی از مدیران سازمان برای تصدی مسئولیت‌های متعدد ورزشی از زیر مجموعه ی خود » را از جمله عوامل مدیریتی موثر بر ناکامی ایران در مسابقات المپیک دانسته

است. ضمن اینکه « حضور همزمان کفاشیان در کمیته ی ملی المپیک و فدراسیون فوتبال » را از جمله عوامل مهم ناکامی در این مسابقات دانسته است.

## منابع

پرشین بلاگ. ۱۳۸۷ ورزشگاههای المپیک ۲۰۰۸.

Available form: [hTTP://eddea.persian blog.ir/post/433](http://eddea.persian blog.ir/post/433). [۸۸/۱۲/۵]

جکسون ر، پالم ر. ۱۳۸۰. راهنمای مدیریت ورزشی. ترجمه خبیری و همکاران، تهران: کمیته ملی المپیک، ۴۸۵ صفحه. دادکان م. ۱۳۸۷. محمد دادکان عوامل ناکامی ایران در المپیک ۲۰۰۸ پکن را تشریح کرد. <http://www.mehmews.com>. [۱۳۸۸/۵/۲۳]

رادک. ۱۳۸۷. حضور در المپیک از کمیت تا کیفیت. <http://www.jamejamonline.ir>. [۸۸/۶/۲۷]. رضایی م. ۱۳۸۵. راهکار علمی مدیریت ورزشی چیست؟.

Available form: [hTTP://www.Hamshahri online.ir](http://www.Hamshahri online.ir). [۱۳۸۸/۵/۲۳]

قراخلو ر. ۱۳۸۵. جایگاه مدیریت علمی در ورزش.

Available form: [hTTP://www.Hamshahri online.ir](http://www.Hamshahri online.ir). [۱۳۸۸/۵/۲۳]

گویا. ۱۳۸۷. ضعف مدیریت دلیل اصلی شکست در المپیک. <http://www.gooya.com>. [۸۸/۵/۲۳]. مجلس شورای اسلامی. ۱۳۸۷. عوامل ناکامی ایران در المپیک از دیدگاه مجلس شورای اسلامی. دنیای اقتصاد، ۱۷۴۵، ۲۴.

- Wikipedia.2010. Iran-at-the-2008-summer Olympics. Available from : <http://en.wikipedia.org/wiki/>. [10.10.2009].

Wikipedia.2010. Iran-at-the-Olympics. Available from : <http://en.wikipedia.org/wiki/>. [10.10.2009].