

## نقش منابع انسانی در ناکامی تیم ملی فوتبال امید ایران در راهیابی به المپیک

رضا خجسته اقبال\*۱- ابراهیم علی دوست قهفرخی<sup>۲</sup>

۱. کارشناسی ارشد گروه مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی و تندرستی، دانشگاه تهران، تهران، ایران

۲. استاد گروه مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی و تندرستی، دانشگاه تهران، تهران، ایران

(تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۲/۲۱، تاریخ تصویب: ۱۴۰۳/۰۴/۰۴)

### چکیده

هدف از پژوهش حاضر، بررسی نقش منابع انسانی در ناکامی تیم ملی فوتبال امید ایران در راهیابی به المپیک می‌باشد. این پژوهش، کیفی- کمی و از نوع مطالعات کاربردی است که به شکل میدانی انجام گرفته است. جامعه آماری بخش کیفی پژوهش را، صاحب نظران آگاه با موضوع و در بخش کمی، سرمربیان، سرپرستان و مدیران فعلی تیم‌های ملی فوتبال و تیم‌های لیگ برتر کشور در رده‌های سنی بزرگسالان و امید، و همچنین سرمربیان و سرپرستان سابق تیم‌های ملی در رده سنی بزرگسالان و امید به تعداد ۱۵۰ نفر تشکیل دادند. روش نمونه‌گیری بخش کیفی، غیراحتمالی هدفمند به صورت گلوله‌برفی تا رسیدن به اشباع نظری بود و در نهایت با انجام ۱۴ مصاحبه، اطلاعات به اشباع نظری رسید. در بخش کمی نیز روش نمونه‌گیری غیراحتمالی در دسترس استفاده شد، و تعداد نمونه آماری براساس جدول مورگان ۱۰۸ نفر تعیین شد. برای جمع‌آوری اطلاعات از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته و همچنین پرسشنامه‌ای محقق ساخته استفاده گردید. تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها همزمان با انجام مصاحبه‌ها صورت پذیرفت و کدگذاری آن‌ها در سه مرحله باز، محوری و انتخابی انجام شد. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از آمار توصیفی و آزمون‌های آمار استنباطی بارتلت و شاخص KMO، تحلیل عاملی اکتشافی و تاییدی و فریدمن استفاده شد. یافته‌های پژوهش حاکی از این هستند، ۲۳ مورد در قالب ۳ مولفه شامل مدیران، مربیان و کادرفنی، و بازیکنان به عنوان مهم‌ترین عوامل انسانی می‌باشند که در ناکامی تیم ملی امید نقش دارند. لذا توصیه می‌گردد سازمان‌های مسئول به منظور رفع موانع موجود و نیز اهتزاز پرچم ایران در فوتبال المپیک کوشش‌های لازم را به عمل آورند.

### واژه‌های کلیدی

المپیک، بازیکنان فوتبال، تیم ملی، فوتبال، مدیریت، مربیان، منابع انسانی.

## مقدمه

در عصر حاضر ورزش بیش از پیش در زندگی افراد رسوخ کرده است و در بین ورزش‌ها، ورزش فوتبال بدلیل جذابیت خاص، یکی از بیشترین جمعیت‌های ورزشی دنیا را تشکیل می‌دهد و به پدیده‌ی فراگیر جهانی بدل شده است، به گونه‌ای که برای آن حد و مرزی نمی‌توان قائل شد. به گواه آمار، این رشته‌ی المپیکی امروزه پرهوادارترین و محبوب‌ترین رشته‌ی ورزشی در اغلب کشورهای جهان محسوب می‌شود؛ تا آنجا که بیشتر کشورها آن را در ردیف ورزش ملی خود قرار داده اند (۱).

با توجه به تغییرات بسیار فناوری و شکل‌گیری موج‌های جهانی، وجود دارایی‌های ملموس همچون سرمایه، زمین، مواد اولیه و... مزیت رقابتی پایدار را برای سازمان‌ها رقم نخواهند زد؛ به این ترتیب، در هزاره جدید بیش از هر چیز تمرکز بر منابع انسانی، به‌عنوان عمده‌ترین دارایی‌های نامشهود به صورت یک باور مشترک درآمده است. نیروی انسانی، گران‌ترین و با ارزش‌ترین سرمایه و منبع سازمانی محسوب می‌شود و تنها عنصر دارای شعوری است که با ایجاد هماهنگی در سایر عوامل سازمانی، نقش اصلی را میان همه عوامل دارد (۲). امروزه فوتبال حرفه‌ای، برنامه‌ریزی‌های راهبردی خود را بر پایه‌ی مدیریت مؤثر سرمایه‌های انسانی بنا می‌کند. بدون شک، نتایج حاکی از کارایی در فوتبال حرفه‌ای تحت تأثیر سرمایه‌ی انسانی مؤثر است (۳). هریک از منابع انسانی که به‌طور مستقیم یا غیرمستقیم در پیشرفت فوتبال حرفه‌ای تأثیرگذارند، جزئی از سرمایه‌ی انسانی فوتبال حرفه‌ای محسوب می‌شوند؛ بنابراین توجه ویژه و اساسی به این رکن مهم در فوتبال، بیش‌ازپیش مورد نیاز فوتبال امروز کشور است (۴). منابع انسانی درگیر در فوتبال حرفه‌ای بخش مهمی از صنعت فوتبال به شمار می‌روند به صورتی که عملکرد و تصمیم‌های آن‌ها می‌تواند بر نتایج تیم‌ها تأثیر بزرگی بگذارد. به‌طور واضح‌تر می‌توان چنین گفت که، عوامل گوناگون وجود دارند که بر نتایج تیم‌های فوتبال اثر می‌گذارند که به طور کلی در سطوح مدیریت، کادر فنی و بازیکنان قرار دارند (۵).

یکی از مهم‌ترین اصول و رموز موفقیت در پیشبرد اهداف یک مجموعه ورزشی مدیریت آن مجموعه است. حوزه مدیریت هر مجموعه، باشگاه و یا شرکت، یکی از اصلی‌ترین و حیاتی‌ترین بخش‌های آن به شمار می‌آید که نقش اصلی در پیروزی یا شکست مجموعه را دارد. تصمیمات یک مدیر در راستای نیل به هدف‌هایی است که پرسنل مشغول به کار در آن مجموعه، با عمل کردن به آن خواهند توانست راه پیشرفت را طی کنند. و یک مدیر توانا لازم است که نظارت بر نحوه انجام صحیح امور محوله به افراد را داشته باشد، تا پرسنل بر مبنای توانایی‌هایی که دارند بتوانند به نحو شایسته و قابل قبولی به وظایف خود عمل کنند (۶).

در چارچوب تشکیلاتی ورزش، رؤسای فدراسیون‌ها و صاحب‌نظران رشته‌های ورزشی به‌عنوان مدیران عالی و متخصصان آن رشته نقش اساسی در روند پیشرفت آن رشته دارند. لذا هر اندازه با استفاده و بهره‌گیری مطلوب از تجربیات، نظرات و پیشنهادات این افراد و مطالعه علمی و دقیق حرکت شود، مسلماً حاصل مناسب‌تری به دست خواهد آمد (۷). همچنین باید در نظر داشت، مدیران با اشراف بر وظایف مدیریتی، امکان تدوین برنامه‌های مختلف، امکان ایجاد ارتباط با مسئولین بالادستی و پایین‌دستی ملی و بین‌المللی، در اختیار داشتن منابع مالی، مادی و انسانی و از همه مهم‌تر اجرا و یا عدم اجرای برنامه‌ها، بیش‌ترین نقش را در توفیق یا عدم توفیق ورزش کشور دارند (۸).

تیم‌های موفق ورزشی معمولاً یک ویژگی برجسته دارند که آن‌ها را از تیم‌های ناموفق متمایز می‌سازد و آن مدیریت و رهبری مؤثر، فعال و شایسته است (۹). حال چنانچه انتخاب مدیران در سازمان‌های ورزشی بر اساس شایستگی‌های لازم باشد، رسیدن به اهداف کیفی و کمی نظام ورزش کشور نیز، دور از دسترس نخواهد شد. چرا که موفقیت سازمان‌های بزرگ مرهون صلاحیت

و شایستگی مدیران است و هر چه سازمان از نظر مدیریت نیرومندتر باشد، به همان اندازه، توفیق بیشتری در نیل به اهداف خواهد داشت (۱۰). در مقابل بخش اعظمی از ناکارآمدی سازمان‌ها و عدم تحقق اهداف سازمانی در گرو انتخاب ناشایست مدیران و عدم برخورداری از ذهنی دانش محور است، بنابراین الگویی که بتواند افراد توانا در امر مدیریت را شناسایی و انتخاب کند، سازمان را برای نیل به اهدافش یاری می‌رساند (۱۱).

از دیگر عوامل مهم در عملکرد تیم‌های ورزشی مربیان و اعضای کادرفنی این تیم‌ها هستند. مربیان در عرصه میادین ورزشی دارای جایگاه والا و پر اهمیتی می‌باشند و نقش آنان چنان مهم است که از آن‌ها به‌عنوان محور اصلی و سکاندار تیم‌های ورزشی نام برده می‌شود. مربیان با اتکا به دانش، تجربیات و اطلاعات خویش نقش اصلی را در جهت رساندن ورزشکاران و تیم‌ها به سکویهای افتخار ایفا می‌کنند (۱۲). مربی به‌عنوان رهبر تیم، سازمان دهنده‌ای قوی و زیربنای هر پیشرفتی است. پیشرفت و موفقیت در دنیای رقابتی امروز به معنای بهره‌گیری از هر فرصتی است که در دسترس قرار می‌گیرد و تجربه و دانش مربیگری می‌تواند منجر به پیشرفت تیمی و استفاده مناسب از موقعیت‌های احتمالی شود (۱۳). به‌عبارتی دیگر برای دستیابی به موفقیت ورزشی، ورزشکاران به تعداد زیادی از متخصصان مرتبط با عملکرد خود از جمله متخصصان تغذیه، روانشناسان، فیزیوتراپیست‌ها، محققان ورزشی و مربیان سطح بالا نیاز دارند (۱۴). لذا در سال‌های اخیر تلاش‌های زیادی در جهت علمی ساختن ورزش و برنامه‌های تمرین و آماده‌سازی بهتر ورزشکاران به‌عمل آمده است (۱۵).

جایگاه و نقش مربیان فوتبال و آثار حاصل از عملکرد و ویژگی شخصیت آنان در فوتبال بسیار مهم است. به‌طوری که مربیان نقش قابل‌توجهی در پیشرفت تیمی، توسعه‌ی مهارت‌های فنی و رفتارهای اجتماعی و فرهنگی بازیکنان دارند (۱۶). در این رابطه کاشین<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۲) معتقد هستند که عملکرد خوب و اکثر موفقیت‌های یک بازیکن فوتبال ناشی از دانش فنی، رفتارها و عملکرد یک مربی خبره و چندمهارتی است (۱۷). در واقع، می‌توان ادعا کرد که در فوتبال بیش از هر رشته‌ی دیگری برای نقش مربی ارزش و اهمیت قائل شده‌اند. عموم مردم همواره مربیان را مسئول عملکرد ضعیف یک تیم می‌دانند و در صورت برد و گرفتن جایزه، آن‌ها را ستایش کرده و به ایشان پاداش می‌دهند (۱۸).

حرفه مربیگری به‌خصوص در رشته فوتبال از حرفه‌های بسیار پرتنش و حساس است، به‌طوری که سازماندهی تمرینات، ارتباط با ورزشکاران، شرکت در رقابت‌های ورزشی، ارتباط با مدیران و رسانه‌های مختلف، حفظ اطلاعات تخصصی و کسب مهارت‌های مختلف روانی و مدیریتی از جمله مهارت‌هایی است که وظایف مربیان را بسیار دشوار کرده است (۱۹). در بیشتر منابع، مربیگری شغلی مضاعف و سرمربی فردی توصیف شده است که باید مجموعه‌ای از مهارت‌های ارتباطی و مدیریتی را در دامنه‌ی وسیعی از نقش‌های مربیگری اجرا کند. در حال حاضر بسیاری هم بر این باورند که نقش سرمربی در فوتبال امروزی از هدایت جلسه‌ی تمرینی فراتر رفته است و باید مهارت‌های گوناگونی در حوزه‌هایی مانند تاکتیکی، تکنیکی، روانشناسی، آمادگی جسمانی و مهارت‌های ارتباطی و اجتماعی داشته باشد. فدراسیون جهانی فوتبال و کنفدراسیون‌های قاره‌ای معیارها و مسلط بودن به علوم خاصی را برای سرمربیان فوتبال در سطوح مختلف مربیگری توصیف و تبیین کرده‌اند. فدراسیون جهانی فوتبال معتقد است، پشت سر هر تیم بزرگی که نتایج خوبی به‌دست می‌آورد و نمایشی زیبا و باکیفیت از فوتبال ارائه می‌دهد، می‌توان یک شخص ممتاز و رهبر را به‌عنوان سرمربی مشاهده کرد که بر جنبه‌های تکنیکی،

تاکتیکی، روانشناختی و آموزشی فوتبال تسلط دارد. همچنین کنفدراسیون فوتبال آسیا مهارت‌ها و دانش مورد نیاز مربیان فوتبال را؛ مهارت‌های ورزشی تخصصی، فیزیولوژی و آناتومی، روانشناسی ورزشی، کمک‌های اولیه، مهارت در ایجاد ارتباط، اصول یادگیری حرکت، اصول شیوه‌های تمرین، تجزیه و تحلیل و بررسی‌های آماری و دانش تئوریک فوتبال معرفی می‌کند. همچنین، این کنفدراسیون نقش‌های یک مربی را شامل: سازماندهی، تغییردادن، تشویق کردن، آموزش، آموختن و برنامه‌ریزی می‌داند و معتقد است که باید با استفاده از دانش خود قادر به ایفای این نقش‌های مختلف در حرفه‌ی مربیگری باشد. یوفا از مربیان موفق در فوتبال به‌عنوان مربیان کامل نام می‌برد و ویژگی‌هایی نظیر تجربه و دانش بالا در تمام سطوح فوتبال (تاکتیک، تکنیک، آمادگی جسمانی و روانشناسی)، مهارت در استخدام و به‌کارگیری بازیکنان، ساخت فرهنگ تیمی مطلوب، برقراری ارتباط خوب با رسانه‌ها، داشتن تفکر استراتژیک و برنامه‌ی بلندمدت را برای این مربیان برمی‌شمارد (۱۸).

پژوهشگران علوم ورزشی معتقد هستند که یکی از مهمترین و مؤثرترین اعضای فدراسیون‌های ورزشی، مربیان تیم‌های ملی هستند که نتایج و عملکرد آنها، آینه‌ای تمام‌نما از دستاوردهای کل فدراسیون می‌باشد. به طوری که شکست یا موفقیت در اهداف و راهبردهای سازمان‌های ورزشی مذکور، در پیروزی یا شکست تیم‌های ملی نمایان شده و ارزیابی می‌شود. علاوه بر این، صاحب‌نظران معتقد هستند یکی از وظایف اصلی و مهم فدراسیون‌های ورزشی، انتخاب و گزینش مربیان تیم‌های ملی از یکسو و ارزیابی عملکرد از سویی دیگر است و هرگونه ادامه‌ی همکاری مربیان در سطح تیم‌های ملی را تحت تأثیر قرار می‌دهد (۲۰). بنابراین، درمورد انتخاب مربیان ملی نمی‌توان به معیارهای انتخاب افراد در پست‌های معمولی اکتفا کرد؛ زیرا عواملی که باعث موفقیت و اثربخشی یک مربی و درنهایت، موفقیت تیم ملی یک کشور می‌شود فراتر از این معیارها است. یک مربی موفق و شایسته باید دارای ویژگی‌های منحصربه‌فردی باشد. این ویژگی‌ها در زمینه‌های شخصیتی، فردی، مدیریتی، اجتماعی، ارتباطی و دانش فنی و تخصصی می‌تواند مورد توجه قرار گیرد. به طوری که نداشتن هریک از ویژگی‌ها می‌تواند موجب عدم موفقیت مربی در رسیدن به نتایج مطلوب شود (۲۱). بنابراین با توجه به مطالب عنوان شده می‌توان گفت، امروزه، مهم‌ترین شرط لازم برای موفقیت ورزشکاران حرفه‌ای، وجود مربیان ممتاز است. سرمایه‌گذاری‌های کلانی که در حیطه مربیگری و جذب مربیان اثربخش و کارآمد در تیم‌های ملی و باشگاه‌های بزرگ انجام می‌شود مؤید همین مطلب بوده و ضرورت توجه به انتخاب مربیان کارآمد را آشکار می‌سازد (۲۲).

علاوه بر مدیران و مربیان از دیگر عناصر بسیار مهمی که در بهره‌دهی و یا عدم موفقیت تیم‌های فوتبال موثر هستند، بازیکنان آن تیم‌ها می‌باشند. بازیکنان مهم‌ترین و گران‌قیمت‌ترین دارایی باشگاه‌های ورزشی و یکی از مهم‌ترین ارکان موفقیت و پیشرفت باشگاه‌ها به حساب می‌آیند و در بازارهای مرتبط، سالانه میلیاردها دلار جهت جذب بازیکنان و ارائه خدمات به آنها هزینه می‌شود (۲۳). اهمیت بازیکنان در تیم‌های فوتبال بر کسی پوشیده نیست و نقش بسیار پررنگی را در تعیین سرنوشت تیم‌های ورزشی در میادین مختلف ملی و بین‌المللی ایفا می‌کنند. آقایی و همکاران (۲۰۱۴) در تحقیقی به اهمیت نقش بازیکنان در ناکامی باشگاه‌های فوتبال ایرانی در لیگ قهرمانان آسیا اشاره نموده و کاهش تعصب و انگیزه بازیکنان، رفتارهای غیرحرفه‌ای آنان و عدم همدلی بین بازیکنان، کادرفنی و باشگاه در برخی مقاطع را از مهم‌ترین موارد مرتبط با مولفه بازیکنان در ناکامی این باشگاه‌ها می‌دانند (۲۴). مشتاقیان و همکاران (۱۳۹۲) نیز ضعف فنی، کم‌تجربگی، شدت روحیه‌ی مادی‌گرایی، ضعف انگیزه‌های درونی و تعصب، عدم روحیه‌ی تیم‌پذیری و به جای آن خودمحوری و عدم اعتماد به نفس در برخی ورزشکاران را به عنوان تاثیر ورزشکاران بر ناکامی کاروان ورزشی ایران در مسابقات المپیک ۲۰۰۸ پکن شناسایی نمودند (۲۵).

یکی از تصمیمات مهم برای فدراسیون فوتبال، انتخاب مربیان برای تیم‌های ملی و یکی از تصمیمات مهم برای مربیان تیم‌های ملی، انتخاب بازیکنان است. جلالی و آقایی (۱۳۹۸) در تحقیقی نشان دادند که شاخص‌های ارزیابی عملکرد و انتخاب بازیکنان تیم‌های ملی فوتبال ایران شامل مقوله‌های «ویژگی‌های فنی»، «ویژگی‌های شخصیتی» و «ویژگی‌های اخلاقی و رفتاری» هستند. در ادامه آن‌ها در تحقیق خود بیان می‌کنند که برای ارزیابی عملکرد یک بازیکن تیم ملی از منظر ویژگی‌های فنی، نخست بایستی به «موفقیت فنی بازیکن در لیگ» نگاه بیندازند. بسته به پستی که بازیکن در آن بازی می‌کند، پارامترها و سنجه‌های تعیین میزان موفقیت متفاوت است. «حضور ثابت در ترکیب باشگاهی» دومین شاخص پراهمیت ارزیابی عملکرد فنی بازیکن است. در واقع اهمیت بالای این شاخص می‌تواند به این دلیل باشد که اگر بازیکن در لیگ حضور مستمر داشته باشد به این معناست که توانسته به لحاظ فنی رضایت مربی تیم باشگاهی خویش را جلب کند. باید توجه داشت که مربیان برای ارزیابی بازیکنان تنها به در اوج بودن آنها توجه نداشته باشند بلکه «داشتن ثبات در عملکرد فنی» شاخص مهمی است که به آن توجه می‌شود؛ بنابراین این شاخص نیز جزو شاخص‌های فنی مهم در ارزیابی عملکرد یک بازیکن تیم ملی فوتبال است (۱). مقوله دوم در ارزیابی عملکرد بازیکنان، «ویژگی‌های شخصیتی» بازیکن است. مربی تیم ملی برای لیست تیم ملی، بازیکنانی را انتخاب می‌نماید که به لحاظ شخصیتی به شخص آرمانی مدنظر وی بیشترین شباهت را داشته باشند. «اعتمادبه‌نفس بازیکن برای نمایندگی یک کشور در تورنمنت‌های بین‌المللی» مهمترین فاکتور شخصیتی وی برای ارزیابی عملکرد از منظر شخصیتی است. اگر این ویژگی در بازیکن وجود نداشته باشد، ممکن است سایر ویژگی‌های مهم و مؤثر وی نیز دچار مشکل شود. بازیکن در مرحله دوم باید پشتکار بالایی داشته باشد و برای موفقیت تیم ملی تمام توان خود را به منصفه ظهور برساند. در رشته فوتبال به همان میزان که استعداد ذاتی بازیکن اثربخش است، پشتکار و انگیزه وی نیز مهم می‌باشد و وجود آن می‌تواند منجر به تمرین و تکرار و در نهایت پیشرفت بازیکن شود (۱).

مقوله آخر در ارزیابی عملکرد بازیکن فوتبال، «ویژگی‌های اخلاقی و رفتاری» وی است. هر میزان که یک رشته ورزشی به سمت حرفه‌ای شدن حرکت می‌کند اهمیت مبحث اخلاق حرفه‌ای در آن رشته پررنگ‌تر می‌شود. به‌منظور انتخاب یا ارزیابی یک بازیکن برای تیم ملی فوتبال، باید دو معیار عملکرد فنی و عملکرد اخلاقی را توأمان باهم در نظر گرفت. ممکن است یک بازیکن با سطح فنی نخبه به لحاظ رفتاری و اخلاقی هرگز شایستگی بازی در تیم ملی را به دست نیآورد. «عملکرد قابل‌تحسین اخلاقی» و «داشتن ثبات در عملکرد اخلاقی مناسب» به ترتیب اولین و دومین شاخص مهم در ارزیابی بازیکن فوتبال از منظر اخلاقی و رفتاری هستند. اختلاف ناچیز این دو شاخص احتمالاً به این دلیل است که یک اخلاق خوب تنها در صورتی قابل تحسین است که ثبات و پایداری داشته باشد (۱).

باید خاطر نشان کرد که، بازیکنان ماهر، متخصص، مشتاق، با اخلاق، مردمی و خلاق امروزه یکی از مزایای رقابتی باشگاه‌ها بوده و داشتن و حفظ چنین بازیکنانی برای هر باشگاهی یک مزیت و راهی به‌سوی ترقی و پیشرفت است. در سایه‌ی بازیکنان ماهر است که کارها به‌درستی انجام می‌پذیرد، این بازیکنان دانش‌مدارند که پیوسته خود را با دانش روز تطبیق می‌دهند و به بهترین شکل به ایفای نقش می‌پردازند و تیم را به‌سوی قهرمانی سوق می‌دهند. بی‌شک انسان به‌عنوان برترین مخلوق، توانایی‌های فراوانی دارد که می‌تواند آن‌ها را در راستای پیشبرد اهداف و دستیابی به قهرمانی‌های پی‌درپی باشگاه به‌کار گیرد. این مهم نیازمند فراهم آوردن شرایط و پیش‌نیازهای لازم برای بازیکنان است و توجه همه‌جانبه به منابع انسانی را می‌طلبد. بنابراین توجه به بازیکنان در حوزه‌ی ورزش باید جایگاه مهمی در عملکرد باشگاه‌ها داشته باشد (۲۶).

تمامی مطالب عنوان شده و مطالعات صورت گرفته مؤید ارزش و جایگاه منابع انسانی زبده (بویژه مدیران، مربیان و بازیکنان) بر عملکرد تیم‌های ورزشی می‌باشد. نقش این نیروها در رویدادهای عظیم ورزشی بسیار پر رنگ‌تر و حساس‌تر از سایر مسابقات است. زمانی که سخن از ابر رویدادهای ورزشی به میان می‌آید، بی شک باید گفت بازی‌های المپیک، بزرگ‌ترین و مهم‌ترین این رویدادها در پهنه جهانی می‌باشد که در بین ورزش‌های المپیکی، بازی فوتبال محبوب‌ترین و قدیمی‌ترین ورزش تیمی این مسابقات است. فوتبال برای اولین بار در برنامه بازی‌های المپیک پاریس در سال ۱۹۰۰ ظاهر شد. این بازی در هر دوره از بازی‌های المپیک از گذشته تا کنون حاضر بوده است. البته به استثناء بازی‌های المپیک لس‌آنجلس در سال ۱۹۳۲ که بدلیل اختلاف نظر بین فیفا و کمیته بین‌المللی المپیک بر سر موضوع آماتوریزم و همچنین تلاش برای ترویج مسابقات نوظهور جام جهانی فوتبال، حذف شد (۲۷). تا پیش از المپیک ۱۹۹۲ بارسلونا محدودیت سنی برای بازیکنان حاضر در مسابقات فوتبال المپیک وجود نداشت، اما با حرکت المپیک به سمت عصر نوین خود و تاکید بر حضور استعدادها و بازیکنان جوان، فیفا قوانین خود را برای مسابقات ۱۹۹۲ بارسلونا تغییر داد و از این دوره تنها بازیکنان رده سنی زیر ۲۳ سال حق شرکت در فوتبال المپیک مردان را داشتند (۲۸). همچنین از زمان المپیک ۱۹۹۶ آتلانتا تاکنون به تیم‌ها این اجازه داده شده که تا حداکثر ۳ بازیکن بالای ۲۳ سال را نیز در لیست رسمی بازیکنان خود فقط برای مسابقات نهایی المپیک (در دوره انتخابی این حق وجود ندارد) در اختیار داشته باشند (۲۹). پیشینه حضور تیم ملی فوتبال ایران نیز در بازی‌های المپیک به سه دوره بازی‌های المپیک ۱۹۶۴ توکیو، ۱۹۷۲ مونیخ و ۱۹۷۶ مونترال بازمی‌گردد، که موفق‌ترین حضور ایران در این مسابقات، بازی‌های ۱۹۷۶ مونترال می‌باشد که با صعود از گروه خود به عنوان تیم دوم، وارد مرحله یک‌چهارم نهایی و ۸ تیم برتر شد که در نهایت با شکست مقابل تیم ملی فوتبال شوروی حذف گردید. همچنین تیم ملی ایران علی‌رغم صعود به بازی‌های المپیک ۱۹۸۰ مسکو، در این مسابقات بدلیل تحریم بازی‌ها حاضر نشد و تیم ملی فوتبال سوریه جایگزین ایران شد. از این تاریخ تا به امروز دیگر تیم ملی فوتبال ایران نتوانسته است جواز حضور در مسابقات المپیک را کسب نماید. لازم به ذکر است که با توجه به قانون حضور بازیکنان زیر ۲۳ سال که از المپیک ۱۹۹۲ بارسلونا اجرا شد، تیم ملی فوتبال زیر ۲۳ سال ایران (تیم ملی فوتبال امید ایران) همواره به عنوان نماینده کشور ایران در مسابقات انتخابی فوتبال المپیک شرکت نموده است، اما تاکنون موفق به کسب سهمیه المپیک نشده است. تیم‌های ملی فوتبال ایران علی‌رغم تلاش فدراسیون فوتبال ایران و کمیته ملی المپیک، همواره برای حضور یافتن در رویدادهای بزرگ ورزشی مانند المپیک با دشواری رو به رو بوده و غالباً ناکام شده‌اند. به طوری که عدم راهیابی تیم ملی فوتبال امید به بازی‌های المپیک تا آن‌جا پیش رفته است که در بسیاری از اظهار نظرهای مختلف از آن با تعبیر "رویا" نام برده می‌شود (۳۰).

تاکنون تحقیقات مختلفی در مورد بازی‌های المپیک و بررسی جنبه‌ها و ابعاد مهم این جنبش جهانی انجام شده است. با این وجود، بیش‌تر این تحقیق‌ها به صورت پراکنده به موضوعات مختلف نظیر ارزیابی عملکرد کاروان‌های ورزشی ایران در مسابقات المپیک، نگرش صاحب‌نظران و دانشجویان در مورد المپیزم و جنبه‌های تاریخی بازی‌های المپیک و دیگر موضوعات پرداخته‌اند؛ و کم‌تر تحقیقی به طور متمرکز درباره تیم ملی فوتبال امید ایران و بررسی نقش منابع انسانی در ناکامی این تیم بوده است. با عنایت به این موضوع که در حال حاضر فوتبال در کشور ایران دل‌مشغولی بسیاری از مردم و از پرطرفدارترین و محبوب‌ترین رشته‌های ورزشی تلقی می‌شود و پتانسیل‌های فراوانی برای رسیدن به قله افتخارات بین‌المللی در این رشته ورزشی وجود دارد. و نیز با توجه به ناکامی این رشته در دوره‌های مختلف انتخابی برای راهیابی به مسابقات فوتبال المپیک، محقق با

انجام این تحقیق به دنبال این سوال می‌باشد که نقش منابع انسانی شامل مدیران، مربیان و بازیکنان در ناکامی تیم ملی فوتبال امید ایران در راهیابی به مسابقات المپیک چیست؟ و اولویت بندی آن‌ها چگونه می‌باشد؟

### روش شناسی پژوهش

هدف از تحقیق حاضر، بررسی نقش منابع انسانی در ناکامی تیم ملی فوتبال امید ایران در راهیابی به مسابقات المپیک می‌باشد. روش پژوهش از نوع کیفی- کمی است که به صورت میدانی انجام شده است و از نظر هدف از نوع تحقیقات کاربردی می‌باشد. جامعه آماری تحقیق را در بخش کیفی، صاحب‌نظران آگاه با موضوع تحقیق (شامل مدیران فدراسیون و باشگاه‌های فوتبال، اساتید دانشگاهی، مربیان، سرپرستان و متخصصان فوتبال کشور) و در بخش کمی، سرمربیان، سرپرستان و مدیران فعلی تیم‌های ملی فوتبال (در تمامی رده‌های سنی)، سرمربیان، سرپرستان و مدیران فعلی تیم‌های لیگ برتر کشور در رده‌های سنی بزرگسالان و امید، و همچنین سرمربیان و سرپرستان سابق تیم‌های ملی در رده سنی بزرگسالان و امید به تعداد ۱۵۰ نفر تشکیل دادند. روش نمونه‌گیری در بخش کیفی، غیراحتمالی هدفمند به صورت گلوله برفی تا رسیدن به اشباع نظری بود و در نهایت با انجام مصاحبه با ۱۴ نفر اطلاعات به اشباع نظری رسید. در بخش کمی نیز روش نمونه‌گیری غیراحتمالی در دسترس استفاده شد، و تعداد نمونه آماری تحقیق براساس جدول حجم نمونه‌گیری مورگان<sup>۱</sup> ۱۰۸<sup>۱</sup> نفر تعیین شد.

در انجام این تحقیق برای جمع‌آوری داده‌های کیفی از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته و برای جمع‌آوری داده‌های کمی از پرسشنامه‌ای محقق ساخته استفاده شده است. بدین صورت که در ابتدا براساس اهداف تحقیق، مطالعات کتابخانه‌ای، بررسی اسناد و مدارک موجود و بهره‌گیری از اساتید خبره در این زمینه، محقق اقدام به تهیه‌ی فرم مصاحبه‌ای نیمه‌ساختار یافته نمود. پس از انجام مصاحبه با خبرگان و صاحب‌نظران آگاه با موضوع تحقیق، نقش منابع انسانی در ناکامی تیم ملی فوتبال امید ایران در راهیابی به مسابقات المپیک شناخته شدند. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل مصاحبه‌ها، این امکان را برای محقق فراهم آورد تا بتواند پرسشنامه‌ای محقق ساخته برای انجام بخش کمی تحقیق، تهیه نماید. این پرسشنامه حاوی سوال‌هایی درباره اطلاعات جمعیت شناختی و اطلاعات مرتبط با نقش منابع انسانی در ناکامی تیم ملی فوتبال امید ایران در راهیابی به مسابقات المپیک، شامل ۲۳ سوال در ۳ بخش مدیران (۷ گویه)، مربیان و کادرفنی (۹ گویه) و بازیکنان (۷ گویه) بود. لازم به توضیح است که این پرسشنامه براساس طیف پنج ارزشی لیکرت ارزش‌گذاری شد، به این صورت که گزینه خیلی کم، کمترین ارزش (۱) و خیلی زیاد بیشترین ارزش (۵) را به خود اختصاص دادند.

روایی و پایایی مصاحبه‌ها براساس روش‌های مرسوم در تحقیقات کیفی مانند مقبولیت، قابلیت انتقال<sup>۲</sup> و تأییدپذیری<sup>۳</sup> تأیید شده است (مقبولیت به واقعی بودن اشاره دارد. از روش‌های مرسوم برای افزایش مقبولیت می‌توان منابع متعدد، تحلیل‌گران متعدد و روش‌های متعدد را برشمرد. در این زمینه محقق از منابع گوناگون مانند افراد آگاه و منابع مکتوب مختلف به جمع‌آوری داده‌های تحقیق پرداخت. انتقال‌پذیری نتایج تحقیق، بیانگر تعمیم‌پذیری نتایج حاصل به سایر گروه‌ها و محیط‌های مشابه است. هرچند این امر خارج از توانایی محقق است، می‌توان با استخراج و ارائه حداکثری داده‌ها تا حدودی این بخش از روایی تحقیق

<sup>1</sup> Morgan

<sup>2</sup> Credibility

<sup>3</sup> Transferability

<sup>4</sup> Dependability

را نیز تأمین کرد که در این تحقیق با مرور متعدد مصاحبه‌ها و استخراج حداکثری و غیرتکراری مطالب سعی بر اجرای این توصیه شد. تأییدپذیری نتایج تحقیق کیفی هنگامی تحقق می‌یابد که سایر محققان بتوانند به روشنی مسیر تحقیق و اقدام‌های انجام‌گرفته توسط محقق را دنبال کنند. در این تحقیق سعی شد تا این امر به شکل اخلاقی صورت پذیرد. روایی صوری و محتوایی پرسشنامه نیز به تأیید ۱۲ نفر از اساتید و متخصصان خبره رسید. برای سنجش پایایی پرسشنامه، ابتدا تعداد ۳۰ پرسشنامه در میان جامعه آماری تحقیق توزیع گردید. سپس با استفاده از نرم افزار SPSS-22 و آزمون ضریب آلفای کرونباخ، مقدار پایایی پرسشنامه ۰/۹۱ تعیین شد.

تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها با استفاده از رویکرد نظریه داده بنیاد<sup>۲</sup> و با توجه به ادبیات نظری تحقیقات کیفی، همزمان با انجام مصاحبه‌ها صورت پذیرفت و کدگذاری آن‌ها نیز در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی انجام شد. در بخش کمی نیز داده‌های جمع آوری شده در این تحقیق به دو شکل توصیفی و استنباطی و با استفاده از نرم افزار SPSS-22 و Amos مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. جهت توصیف متغیرهای تحقیق از روش‌های آمار توصیفی، جداول توزیع و درصد فراوانی، میانگین و انحراف معیار استفاده شد. همچنین جهت تجزیه و تحلیل داده‌های پرسشنامه از روش‌های آمار استنباطی استفاده گردید. محقق در این تحقیق از آزمون بارتلت<sup>۳</sup> و شاخص KMO<sup>۴</sup> برای بررسی کفایت اندازه نمونه و توانایی عاملی بودن متغیرها، از تحلیل‌های عاملی اکتشافی و تأییدی برای بررسی مولفه‌های تحقیق و نیز از آزمون فریدمن<sup>۵</sup> برای اولویت‌بندی مولفه‌های تحقیق استفاده کرد.

## یافته‌ها

نمونه آماری بخش کیفی تحقیق را ۱۴ نفر مرد (شامل ۶ نفر کارشناس فوتبال، ۱ نفر کارشناس فوتبال پایه، ۳ نفر اعضاء هیئت علمی تربیت‌بدنی، ۲ نفر مدیران سابق فدراسیون، ۲ نفر پیشکسوت فوتبال) که دامنه سنی آن‌ها بین ۴۱ تا ۷۹ سال بود، تشکیل دادند. همچنین نمونه آماری بخش کمی تحقیق را ۱۰۸ نفر تشکیل دادند که یافته‌های جمعیت‌شناختی آن‌ها در جدول شماره ۱ ارائه شده است.

جدول ۱: نتایج حاصل از کدگذاری داده‌ها و تجزیه و تحلیل کیفی مصاحبه‌ها

| مقوله اصلی       | مولفه‌ها | موارد   |
|------------------|----------|---|
| منابع انسانی     | مدیران   | - انتخاب مدیران بدون توجه به تخصص‌گرایی و شایسته‌گزینی در سطوح مختلف نهادهای فوتبالی کشور |
|                  |          | - ناکارآمدی برخی مدیران غیر ورزشی و سیاسی   |
|                  |          | - تعامل ضعیف و بهره‌گیری اندک مدیران از متخصصان و مشاوران علمی                            |
|                  |          | - ضعف مدیران در راستای عملیاتی نمودن برنامه‌های استراتژیک                                 |
|                  |          | - به کارگیری اندک مدل‌ها و روش‌های مدیریتی مناسب و نوین از جانب برخی مدیران               |
|                  |          | - تعارضات میان‌فردی بین منابع مختلف   |
| مربیان و کادرفنی |          | - عملکرد ضعیف برخی از سرپرستان اعزامی   |
|                  |          | - فقر دانش مربیان در فوتبال پایه  |

<sup>1</sup> Cronbach's alpha

<sup>2</sup> Grounded Theory

<sup>3</sup> Bartlett's Test of Sphericity

<sup>4</sup> Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy

<sup>5</sup> Friedman test

- متدولوژی ضعیف تمرین در فوتبال پایه
- بی‌ثباتی مربیان در تیم ملی فوتبال امید
- کمبود افراد متخصص در امر آموزش بازیکنان پایه
- نامشخص بودن سازوکار و الگوی خاص انتخاب مربیان تیم ملی امید
- ضعف در به کارگیری مربیان و کادرفنی شایسته در برخی مقاطع
- ادعای آلودگی برخی انتخاب‌ها به واسطه‌گری و دلالتی افراد غیرورزشی بویژه در زمینه‌ی انتخاب مربیان و بازیکنان
- ضعف‌های علمی و فنی برخی از مربیان انتخابی تیم ملی امید
- ضعف در نحوه استفاده از مربیان توانمند و شایسته
- ضعف بلوغ فوتبال در بین بازیکنان تیم امید
- فرصت‌های کم کسب تجربه‌ی بازی در باشگاه‌ها برای بازیکنان
- انتخاب بازیکنان بدون توجه به شایستگی و عدالت‌محوری در برخی مقاطع
- ضعف در اخلاق حرفه‌ای ورزشکاران
- ضعف مهارت‌های فنی، جسمانی و روانی برخی از ورزشکاران
- کم شدن میزان انگیزه، تعهد و فداکاری برخی از بازیکنان
- ضعف در متمایل ساختن ورزشکارانی با ذهنیت برنده و دارای عطش برای موفقیت

## بازیکنان

از مفروضات لازم در انجام فرایند تحلیل عاملی، بررسی کفایت اندازه نمونه و توانایی عاملی بودن متغیرها می‌باشد. به همین دلیل پیش از انجام تحلیل عاملی، به منظور اطمینان از کافی بودن تعداد نمونه‌ها از شاخص کایزر-میر-اولکین (KMO) و برای تعیین همبستگی بین متغیرها (گویه‌ها) از آزمون بارتلت<sup>۲</sup> استفاده شد. نتایج حاصل از آزمون بارتلت و شاخص KMO در جدول شماره ۳ نشان داده شده است.

جدول ۲: نتایج حاصل از آزمون بارتلت و شاخص KMO

| مقدار    | شاخص KMO     |              |
|----------|--------------|--------------|
| ۰/۷۶     |              |              |
| ۱۲۷۶/۰۳۸ | کای اسکوئر   |              |
| ۳۲۵      | درجه آزادی   | آزمون بارتلت |
| ۰/۰۰۱    | سطح معناداری |              |

با توجه به یافته‌های جدول ۳ مقدار KMO به دست آمده ۰/۷۶ می‌باشد. این مقدار بیانگر این موضوع است که تعداد نمونه‌های تحقیق به منظور تحلیل عاملی کفایت می‌کند. همچنین نتایج آزمون بارتلت با سطح معناداری (Sig = ۰/۰۰۱) نشان می‌دهد بین متغیرها همبستگی مناسبی وجود دارد و آن‌ها توانایی عاملی بودن را دارند، از این رو استفاده از سایر مراحل تحلیل عاملی مجاز است.

در جدول ۴ نتایج به دست آمده از تحلیل عاملی اکتشافی مولفه‌ها با تفکیک مقدار بارعاملی به دست آمده برای هر عامل ارائه شده است.

<sup>۱</sup> Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO)

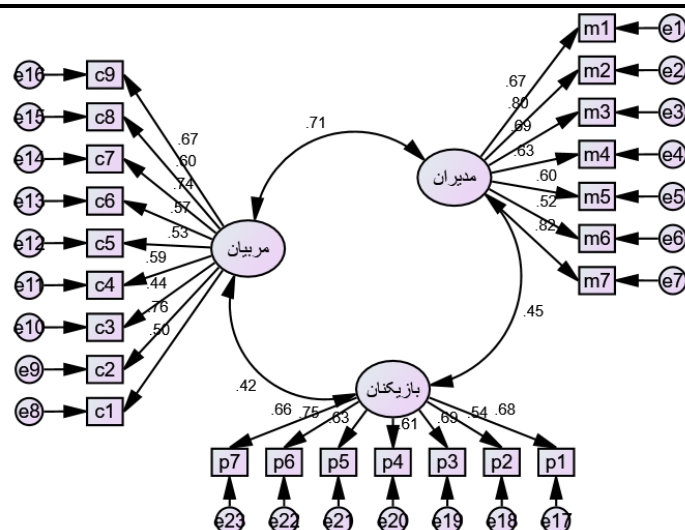
<sup>۲</sup> Bartlett's Test of Sphericity

## جدول ۳: نتایج حاصل از تحلیل عاملی

| بار عاملی | متغیر  |
|-----------|--|
| ۰/۹۶      | مدیران   |
| ۰/۷۸      | انتخاب مدیران بدون توجه به تخصص‌گرایی و شایسته‌گزینی در سطوح مختلف نهادهای فوتبالی کشور                    |
| ۰/۷۶      | تعامل ضعیف و بهره‌گیری اندک مدیران از متخصصان و مشاوران علمی   |
| ۰/۷۶      | ضعف مدیران در راستای عملیاتی نمودن برنامه‌های استراتژیک  |
| ۰/۷۶      | عملکرد ضعیف برخی از سرپرستان اعزامی  |
| ۰/۷۴      | ناکارآمدی برخی مدیران غیر ورزشی و سیاسی  |
| ۰/۷۳      | به کارگیری اندک مدل‌ها و روش‌های مدیریتی مناسب و نوین از جانب برخی مدیران                                  |
| ۰/۶۹      | تعارضات میان‌فردی بین منابع مختلف  |
| ۰/۹۷      | مربیان و کادرفنی   |
| ۰/۸۰      | ضعف‌های علمی و فنی برخی از مربیان انتخابی تیم ملی امید   |
| ۰/۷۷      | ضعف در به کارگیری مربیان و کادرفنی شایسته در برخی مقاطع  |
| ۰/۷۵      | بی‌ثباتی مربیان در تیم ملی فوتبال امید   |
| ۰/۷۴      | نامشخص بودن سازوکار و الگوی خاص انتخاب مربیان تیم ملی امید   |
| ۰/۷۰      | ضعف در نحوه استفاده از مربیان توانمند و شایسته   |
| ۰/۶۸      | کمبود افراد متخصص در امر آموزش بازیکنان پایه   |
| ۰/۶۸      | فقر دانش مربیان در فوتبال پایه   |
| ۰/۶۷      | ادعای آلودگی برخی انتخاب‌ها به واسطه‌گری و دلالتی افراد غیرورزشی بویژه در زمینه‌ی انتخاب مربیان و بازیکنان |
| ۰/۶۵      | متدولوژی ضعیف تمرین در فوتبال پایه   |
| ۰/۹۸      | بازیکنان   |
| ۰/۸۲      | کم شدن میزان انگیزه، تعهد و فداکاری برخی از بازیکنان   |
| ۰/۷۷      | ضعف در تمایل ساختن ورزشکارانی با ذهنیت برنده و دارای عطش برای موفقیت                                       |
| ۰/۷۵      | ضعف در اخلاق حرفه‌ای ورزشکاران   |
| ۰/۷۵      | فرصت‌های کم کسب تجربه‌ی بازی در باشگاه‌ها برای بازیکنان  |
| ۰/۷۲      | ضعف مهارت‌های فنی، جسمانی و روانی برخی از ورزشکاران  |
| ۰/۶۹      | انتخاب بازیکنان بدون توجه به شایستگی و عدالت‌محوری در برخی مقاطع   |
| ۰/۶۵      | ضعف بلوغ فوتبال در بین بازیکنان تیم امید   |

یافته‌های حاصل از تحلیل عاملی نشان می‌دهند که تمام عامل‌های نهایی یا استخراج شده توانسته‌اند میزان واریانس مشترک (بارعاملی) بیشتر از ۰/۵ را برای هر متغیر تبیین کنند. هرچقدر میزان واریانس استخراج شده هر متغیر نزدیک‌تر به ۱ باشد، نشان می‌دهد که عامل‌های استخراج شده مناسب‌تر هستند. عموماً حداقل میزان واریانس استخراج شده برای هر متغیر را ۰/۵ در نظر می‌گیرند. چنانچه میزان واریانس تبیین شده متغیری کمتر از ۰/۵ باشد باید با احتیاط با آن رفتار کرده و با در نظر گرفتن بارعاملی آن متغیر و همچنین اهمیت وجود آن متغیر در پژوهش، اقدام به حذف، اصلاح یا حفظ آن متغیر کرد. بنابراین با توجه به اینکه واریانس مشترک همه گویه‌ها بیشتر از ۰/۵ گزارش شده است، تمامی متغیرها در تحلیل باقی خواهند ماند.

شکل ۱ نتایج حاصل از تحلیل عاملی تاییدی را در رابطه با نقش منابع انسانی در ناکامی تیم ملی فوتبال امید ایران در راهیابی به مسابقات المپیک نشان می‌دهد.



شکل 1: تحلیل عاملی تاییدی نقش منابع انسانی در ناکامی تیم ملی فوتبال امید ایران در راهیابی به مسابقات المپیک

با توجه به یافته‌های تحلیل عاملی تاییدی در شکل ۱، بارهای عاملی تمامی مولفه‌ها و گویه‌ها بیشتر از ۰/۴ تعیین شده است. با توجه به اینکه بارعاملی مقداری بین صفر و یک می‌باشد، اگر بارعاملی متغیری کمتر از ۰/۳ باشد، رابطه ضعیف در نظر گرفته شده و از آن صرف نظر می‌شود. بار عاملی ۰/۳ تا ۰/۶ قابل قبول است و اگر بزرگتر از ۰/۶ باشد خیلی مطلوب است. بنابراین می‌توان گفت بارعاملی تمامی مولفه‌ها و گویه‌های بررسی شده قابل قبول و مطلوب می‌باشند.

جدول شماره ۵ اولویت‌بندی موارد مرتبط با مولفه مدیران را نشان داده است.

جدول 4: اولویت‌بندی موارد مرتبط با مولفه مدیران

| رتبه | میانگین رتبه | میانگین رتبه  | رتبه   | درجه آزادی | سطح معناداری |
|------|--------------|---|--------|------------|--------------|
| ۱    | ۵/۱۲         | ناکارآمدی برخی مدیران غیر ورزشی و سیاسی   |        |            |              |
| ۲    | ۵/۱۰         | انتخاب مدیران بدون توجه به تخصص‌گرایی و شایسته‌گزینی در سطوح مختلف نهادهای فوتبالی کشور |        |            |              |
| ۳    | ۴/۵۰         | ضعف مدیران در راستای عملیاتی نمودن برنامه‌های استراتژیک                                 |        |            |              |
| ۴    | ۴/۳۸         | تعامل ضعیف و بهره‌گیری اندک مدیران از متخصصان و مشاوران علمی                            | ۲۳۰/۱۴ | ۶          | ۰/۰۰۱        |
| ۵    | ۳/۵۶         | به کارگیری اندک مدل‌ها و روش‌های مدیریتی مناسب و نوین از جانب برخی مدیران               |        |            |              |
| ۶    | ۲/۹۷         | تعارضات میان‌فردی بین منابع مختلف   |        |            |              |
| ۷    | ۲/۳۷         | عملکرد ضعیف برخی از سرپرستان اعزامی   |        |            |              |

با توجه به نتایج به‌دست آمده از آزمون فریدمن ضمن رعایت پیش‌فرض اختلاف معنادار (Sig=۰/۰۰۱)، گویه ناکارآمدی برخی مدیران غیرورزشی و سیاسی با میانگین رتبه (۵/۱۲) بالاترین رتبه و گویه عملکرد ضعیف برخی از سرپرستان اعزامی با میانگین رتبه (۲/۳۷) پایین‌ترین رتبه را به خود اختصاص داده است.

جدول شماره ۶ اولویت‌بندی موارد مرتبط با مولفه مربیان و کادرفنی را نشان داده است.

جدول 5: اولویت‌بندی موارد مرتبط با مولفه مربیان و کادرفنی

| رتبه | میانگین رتبه | خی دو | درجه آزادی | سطح معناداری |
|------|--------------|-------|------------|--------------|
| ۱    | ۵/۵۷         |       |            |              |
| ۲    | ۵/۵۶         |       |            |              |
| ۳    | ۵/۵۵         |       |            |              |
| ۴    | ۵/۳۰         |       |            |              |
| ۵    | ۵/۰۳         | ۴/۶۶  | ۸          | ۰/۰۰۱        |
| ۶    | ۴/۷۷         | ۹     |            |              |
| ۷    | ۴/۶۴         |       |            |              |
| ۸    | ۴/۴۳         |       |            |              |
| ۹    | ۴/۱۵         |       |            |              |

با توجه به نتایج به‌دست آمده از آزمون فریدمن ضمن رعایت پیش‌فرض اختلاف معنادار ( $Sig=0/001$ )، گویه نامشخص بودن سازوکار و الگوی خاص انتخاب مربیان تیم ملی امید با میانگین رتبه (۵/۵۷) بالاترین رتبه و گویه ضعف‌های علمی و فنی برخی از مربیان انتخابی تیم ملی امید با میانگین رتبه (۴/۱۵) پایین‌ترین رتبه را به خود اختصاص داده است. جدول شماره ۷ اولویت‌بندی موارد مرتبط با مولفه بازیکنان را نشان داده است.

جدول 6: اولویت‌بندی موارد مرتبط با مولفه بازیکنان

| رتبه | میانگین رتبه | خی دو | درجه آزادی | سطح معناداری |
|------|--------------|-------|------------|--------------|
| ۱    | ۴/۶۰         |       |            |              |
| ۲    | ۴/۲۰         |       |            |              |
| ۳    | ۴/۲۰         |       |            |              |
| ۴    | ۳/۸۷         | ۲۶/۰۹ | ۶          | ۰/۰۰۱        |
| ۵    | ۳/۸۳         |       |            |              |
| ۶    | ۳/۷۷         |       |            |              |
| ۷    | ۳/۵۳         |       |            |              |

با توجه به نتایج به‌دست آمده از آزمون فریدمن ضمن رعایت پیش‌فرض اختلاف معنادار ( $Sig=0/001$ )، گویه فرصت‌های کم کسب تجربه‌ی بازی در باشگاه‌ها برای بازیکنان با میانگین رتبه (۴/۶۰) بالاترین رتبه و گویه کم شدن میزان انگیزه، تعهد و فداکاری برخی از بازیکنان با میانگین رتبه (۳/۵۳) پایین‌ترین رتبه را به خود اختصاص داده است.

#### بحث و نتیجه‌گیری

پیوند فوتبال و المپیک نوین، پیوندی کهن و ناگسستنی است؛ به‌طوری‌که فوتبال به عنوان یک ورزش رقابتی و پرطرفدار تقریباً در تمام دوره‌های المپیک تابستانی از گذشته تاکنون حاضر بوده است.<sup>۱</sup> بازی‌های فوتبال المپیک مجالی را فراهم کرده است تا کشورهای کم‌تر توسعه‌یافته نیز طعم پیروزی و قهرمانی را بچشند (۲۷). با توجه به اینکه فوتبال در کشور ایران نیز دل‌مشغولی بسیاری از مردم، و همواره جزو پرطرفدارترین و محبوب‌ترین رشته‌های ورزشی بوده است؛ اولین تلاش‌ها برای حضور

<sup>۱</sup> به استثنای المپیک ۱۸۹۶ آتن (اولین دوره المپیک) و المپیک ۱۹۳۲ لس‌آنجلس (بدلیل اختلاف نظر بین فیفا و IOC حذف شد).

در مسابقات فوتبال المپیک از سال ۱۹۶۴ در این کشور آغاز گشت. از این دوره تاکنون تیم ملی فوتبال ایران در دوره‌های مختلف بخت خود را برای صعود به این بازی‌ها آزموده و در سه دوره در سال‌های ۱۹۶۴، توکیو، ۱۹۷۲ مونیخ و ۱۹۷۶ مونترال موفق به حضور در این رویداد بزرگ جهانی شده است. همچنین تیم ملی فوتبال ایران با وجود صعود به المپیک ۱۹۸۰ مسکو بدلیل تحریم این دوره از بازی‌ها در این مسابقات حاضر نشد. از این تاریخ تاکنون علی‌رغم تلاش‌هایی که صورت گرفته، تیم ایران در راه رسیدن به بازی‌های المپیک همواره ناکام بوده و حسرت حضور در فوتبال المپیک برای این تیم ۵۲ ساله گردیده است.

بررسی نقش منابع انسانی در ناکامی تیم ملی فوتبال امید ایران در راهیابی به مسابقات المپیک مشخص نمود، که این ناکامی و عدم حضور متمادی در این آوردگاه بزرگ بین‌المللی می‌تواند ناشی از عوامل متعدد و گوناگونی باشد. یافته‌های بدست‌آمده از این تحقیق منجر به شناسایی ۳ مولفه و ۲۳ مورد گردید.

بر پایه‌ی نتایج تحقیق، مولفه مدیران، عاملی مهم در ناکامی تیم ملی فوتبال امید ایران در راهیابی به مسابقات المپیک است. همچنین بررسی موردی هر یک از گویه‌های این مولفه بیانگر این است که به ترتیب اولویت؛ ناکارآمدی برخی مدیران غیر ورزشی و سیاسی، انتخاب مدیران بدون توجه به تخصص‌گرایی و شایسته‌گزینی در سطوح مختلف نهادهای فوتبالی کشور، ضعف مدیران در راستای عملیاتی نمودن برنامه‌های استراتژیک، تعامل ضعیف و بهره‌گیری اندک مدیران از متخصصان و مشاوران علمی، به کارگیری اندک مدل‌ها و روش‌های مدیریتی مناسب و نوین از جانب برخی مدیران، تعارضات میان‌فردی بین منابع مختلف و عملکرد ضعیف برخی از سرپرستان اعزامی در ناکامی تیم ملی فوتبال امید ایران در راهیابی به مسابقات المپیک نقش داشته‌اند. مدیران به عنوان مسئولین اصلی رشته‌های ورزشی با اشراف بر وظایف مدیریتی، امکان تدوین برنامه‌های مختلف، امکان ایجاد ارتباط با مسئولین بالادستی و پایین‌دستی ملی و بین‌المللی، در اختیار داشتن منابع مالی، مادی و انسانی و از همه مهم‌تر اجرا و یا عدم اجرای برنامه‌ها، بیش‌ترین نقش را در توفیق یا عدم توفیق ورزش کشور دارند (۸). همانطور که مشاهده می‌شود از نظر خبرگان فوتبال کشور، ناکارآمدی برخی مدیران غیرورزشی و سیاسی و انتخاب مدیران بدون توجه به تخصص‌گرایی و شایسته‌گزینی در سطوح مختلف نهادهای فوتبالی کشور بالاترین رتبه را در بین مولفه مدیران بدست آوردند؛ که با نتایج تحقیقات سیدی‌نجات و همکاران (۲۰۱۴)، لینگ می<sup>۱</sup> (۲۰۱۱)، مشتاقیان و همکاران (۱۳۹۱)، کشاورز و همکاران (۱۳۹۸)، مهیر و موین<sup>۲</sup> (۲۰۱۷)، غلامپور و همکاران (۱۳۹۶) و ماجدی و همکاران (۱۳۹۹) همخوان می‌باشد (۶، ۸-۱۱، ۲۵، ۳۱). مطابق با تحقیقات انجام‌گرفته، موفقیت سازمان‌های بزرگ مرهون صلاحیت و شایستگی مدیران است و هرچه سازمان از نظر مدیریت نیرومندتر باشد، به همان اندازه، توفیق بیشتری در نیل به اهداف خواهد داشت (۱۰). در مقابل بخش اعظمی از ناکارآمدی سازمان‌ها و عدم تحقق اهداف سازمانی در گرو انتخاب ناشایست مدیران و عدم برخورداری از ذهنی دانش محور است (۱۱). در این رابطه مشتاقیان و همکاران (۱۳۹۱) در تحقیق خود غیرورزشی و غیر تخصصی بودن مدیران، سیاسی بودن اکثر مدیران ورزشی و مدیران ناکارآمد را از عوامل موثر منابع انسانی بر ناکامی ورزش ایران در مسابقات المپیک ۲۰۰۸ پکن برشمردند (۲۵). همچنین کشاورز و همکاران (۱۳۹۸) تاکید بر تخصص‌گرایی در تیم‌های ملی با رویکرد شایسته‌گزینی در بخش فنی و مدیریتی را از عوامل مدیریتی موثر در موفقیت کاروان ورزشی ایران در بازی‌های آسیایی ۲۰۲۲ می‌دانند (۸).

<sup>1</sup> Ling-Mei

<sup>2</sup> Myhre & Moen

مدیری در انجام وظایف و ایفای نقش‌های خود موفق و اثربخش است که از مهارت‌های مورد نیاز مدیریت برخوردار باشد و آن‌ها را متناسب با موقعیت‌های مختلف به اقتضای شرایط سازمانی به کار گیرد تا موفقیت را به همراه داشته باشد (۳۲). همه مدیران اجرایی در ورزش برای موفقیت و عملکرد مؤثرتر ضمن تسلط کامل به مسائل فنی و تخصصی ورزش مانند برنامه‌ریزی مسابقات و تمرینات ورزشی، شیوه‌های مدیریت اماکن و تأسیسات و تجهیزات ورزشی، آشنایی به آیین‌نامه‌ها و بخشنامه‌های ورزشی، شیوه‌های جذب ورزشکاران و ارتباط مؤثر با آنان، جذب حمایت‌های مردمی و افزایش خدمات داوطلبان، شیوه‌های برگزاری منظم مسابقات، می‌بایست از ملزومات اصلی کار تیمی و واگذاری مسئولیت‌ها و وظایف به افراد تیم و زیردستان آگاهی کامل داشته باشند (۳۳). در این رابطه می‌توان به دیگر یافته‌های تحقیق حاضر اشاره نمود که شامل، ضعف مدیران در راستای عملیاتی نمودن برنامه‌های استراتژیک، تعامل ضعیف و بهره‌گیری اندک مدیران از متخصصان و مشاوران علمی و به کارگیری اندک مدل‌ها و روش‌های مدیریتی مناسب و نوین از جانب برخی مدیران می‌باشد. یافته‌های این بخش از تحقیق با نتایج تحقیقات نادریان و سلطان حسینی (۱۳۹۰)، مشتاقیان و همکاران (۱۳۹۱)، کشاورز و همکاران (۱۳۹۸) و سجادی و همکاران (۱۳۹۲) همسو می‌باشد (۷، ۸، ۲۵، ۳۳). به عنوان مثال، مشتاقیان و همکاران (۱۳۹۱) عدم مشروعیت برخی مدیران را ناشی از عدم تعامل با متخصصین می‌دانند (۲۵). همچنین کشاورز و همکاران (۱۳۹۸)، جلب مشارکت دانشگاهیان متخصص و توانمند برای همکاری با تیم‌های ملی را ضروری دانستند (۸). بنابراین برای اداره تحولات و رویدادهای آینده اداره ورزش کشور، تعیین چشم‌انداز و استراتژی یک ضرورت است و آن را می‌باید متخصصان، نخبگان و مدیران عالی ورزش کشور با تعامل مناسب تدوین نمایند (۷).

بر پایه‌ی نتایج تحقیق، مولفه مربیان و کادرفنی، عامل مهمی دیگر در ناکامی تیم ملی فوتبال امید ایران در راهیابی به مسابقات المپیک است. همچنین بررسی موردی هر یک از گویه‌های این مولفه بیانگر این است که به ترتیب اولویت؛ نامشخص بودن سازوکار و الگوی خاص انتخاب مربیان تیم ملی امید، کمبود افراد متخصص در امر آموزش بازیکنان پایه، بی‌ثباتی مربیان در تیم ملی فوتبال امید، ضعف در به کارگیری مربیان و کادرفنی شایسته در برخی مقاطع، ضعف در نحوه استفاده از مربیان توانمند و شایسته، ادعای آلودگی برخی انتخاب‌ها به واسطه‌گری و دلالتی افراد غیر ورزشی بویژه در زمینه‌ی انتخاب مربیان و بازیکنان، متدولوژی ضعیف تمرین در فوتبال پایه، فقر دانش مربیان در فوتبال پایه و ضعف‌های علمی و فنی برخی از مربیان انتخابی تیم ملی امید در ناکامی تیم ملی فوتبال امید ایران در راهیابی به مسابقات المپیک نقش داشته‌اند.

یافته‌های این تحقیق نشان داد، نامشخص بودن ساز و کار و الگوی خاص انتخاب مربیان تیم ملی امید، مهم‌ترین نقش را در میان گویه‌های مولفه مربیان و کادرفنی در ناکامی تیم ملی فوتبال امید ایران داشته است. از جمله دلایلی که موجب شد این متغیر در اولویت نخست از دیدگاه صاحب‌نظران قرار گیرد، می‌تواند استنباط این موضوع باشد که اگر ریشه‌ای به موضوعاتی مانند بی‌ثباتی مربیان در تیم ملی فوتبال امید، ضعف در به کارگیری مربیان و کادرفنی شایسته در برخی مقاطع، ضعف در نحوه استفاده از مربیان توانمند و شایسته، ادعای آلودگی برخی انتخاب‌ها به واسطه‌گری و دلالتی افراد غیر ورزشی بویژه در زمینه‌ی انتخاب مربیان و بازیکنان و ضعف‌های علمی و فنی برخی از مربیان انتخابی تیم ملی امید بنگریم، در نهایت به نامشخص بودن ساز و کار و الگویی خاص برای انتخاب مربیان این تیم می‌رسیم، چرا که مشخص است اگر الگویی واضح و در نتیجه انتخابی مناسب وجود داشت، شاید هیچ‌کدام از مسائل تعقیبی که عنوان شد، صورت نمی‌گرفت. در این راستا نتایج تحقیق با نتایج تحقیقات کاظمی‌پور و همکاران (۱۳۹۴)، فروردین و همکاران (۱۳۹۹)، حسینی و همکاران (۱۳۹۶)، نصیری و همکاران (۱۳۸۸)

و کاظمی پور و همکاران (۱۳۹۸) همسو می‌باشد (۱۸، ۲۰، ۳۴-۳۶)، زیرا تمامی این محققان در تحقیق خود بر اهمیت ساز و کار و الگوی خاص انتخاب مربیان در سطح ملی و باشگاهی تاکید کردند.

کاظمی پور و همکاران (۱۳۹۴) در تحقیقی با عنوان "طراحی و تدوین شاخص‌های انتخاب سرمربی تیم ملی فوتبال ایران" بیان می‌کنند، عدم وجود معیارها و شاخص‌های مشخص که به کمک آن‌ها بتوان بهترین انتخاب را برای جایگاه مهم سرمربی تیم ملی فوتبال انجام داد، علاوه بر تحمیل کردن هزینه‌های گزاف بر جامعه، موجب خدشه‌دار شدن عواطف و احساسات ملی و درنهایت، شکست در مسابقات بین‌المللی در طول سالیان گذشته شده است. بدون شک، انتخاب سرمربی تیم ملی یکی از مهم‌ترین تصمیمات فدراسیون فوتبال و یا حتی مقامات ارشد مسئول ورزش کشور است و عدم انتخاب صحیح فردی بدون در نظر گرفتن شاخص‌های یک مربی زنده می‌تواند موجب بروز آثار مخرب و تبعات گوناگون در جامعه فوتبال شود (۳۴).

از دیگر یافته‌های این تحقیق، بی‌ثباتی مربیان در تیم ملی فوتبال امید، ضعف در به کارگیری مربیان و کادرفنی شایسته در برخی مقاطع، ضعف در نحوه استفاده از مربیان توانمند و شایسته و ادعای آلودگی برخی انتخاب‌ها به واسطه‌گری و دلالتی افراد غیر ورزشی بویژه در زمینه‌ی انتخاب مربیان و بازیکنان بوده است، که با نتایج تحقیقات روحانی و همکاران (۱۳۹۲)، غلامپور و همکاران (۱۳۹۶)، بهنام و همکاران (۱۳۹۳)، حسینی و همکاران (۱۳۹۶)، علی‌دوست قهفرخی و جلالی (۱۳۸۹)، فروردین و همکاران (۱۳۹۹) و رضانی‌نژاد و همکاران (۱۳۹۶) همسو است (۱۲، ۳۱، ۳۵-۳۹). از سال ۱۹۹۲ که تیم ملی فوتبال امید نماینده کشور ایران در مسابقات انتخابی المپیک بوده است، تاکنون ۲۳ مربی داخلی و خارجی عهده‌دار رهبری تیم ملی فوتبال امید ایران بوده‌اند که برخی از آن‌ها در دو مقطع متفاوت هدایت تیم امید را بر عهده داشته‌اند. ۲۳ مربی در طی حدود ۳۰ سال حاکی از فقدان شاخص‌های معتبر جهت انتخابی فردی اصلح، عدم ثبات و عمر کوتاه مربیگری مربیان داخلی و خارجی تیم ملی امید ایران بوده است. از این جهت، در راستای انتخاب سرمربی تیم ملی امید ایران بیش از این نمی‌توان به روش‌های سنتی دهه‌های پیشین متکی بود. بدون شک، انتخاب شخصی به عنوان سکاندار هدایت تیم ملی که با بهره‌گیری از امکانات موجود، توانایی و قابلیت پاسخ‌دادن به خواسته‌های به‌حق جامعه فوتبال را داشته باشد نیازمند معیارهای متعدد و روشی مدرن و سختگیرانه می‌باشد. از این‌رو، کاظمی پور و همکاران (۱۳۹۴)، در تحقیقی شاخص‌های انتخاب سرمربی تیم ملی فوتبال ایران را به ترتیب اولویت ۱- مهارت‌های فنی، ۲- ویژگی‌های شخصیتی، ۳- مهارت‌های ارتباطی و اجتماعی، ۴- مهارت‌های مدیریتی، ۵- ویژگی‌های فردی، ۶- مهارت‌های روانشناختی، ۷- دیدگاه‌های مربیگری، ۸- سوابق مربیگری و ۹- سوابق ورزشی به عنوان بازیکن، بیان کردند (۳۴).

انتخاب شاخص مهارت‌های فنی به‌عنوان مهم‌ترین شاخص انتخاب، نقش برجسته مهارت‌های فنی در موفقیت مربیان فوتبال امروزی را نشان می‌دهد؛ که می‌توان گفت با نتیجه تحقیق حاضر، یعنی ضعف‌های علمی و فنی برخی از مربیان انتخابی تیم ملی امید، همخوان می‌باشد. مهارت‌های فنی شامل احاطه و تسلط کامل سرمربی به تاکتیک‌ها و تکنیک‌های رشته ورزشی خود می‌باشد. اهمیت این شاخص در فوتبال نوین امروزی به‌حدی است که کارشناسان و تحلیل‌گران فوتبال، شاخص مهارت فنی را یکی از فاکتورهای اصلی در دسته‌بندی مربیان از سطح آماتور تا خبره عنوان می‌کنند. از طرفی سوابق ورزشی به‌عنوان بازیکن نیز آخرین شاخص انتخاب سرمربی تیم فوتبال ایران را به‌خود اختصاص داده است. تحول در دانش و علوم مربیگری موجب شده است که یک مربی در هر رشته ورزشی نیازمند مهارت‌های چندگانه و دانش مربیگری به‌روز برای موفقیت باشد؛ لذا، برای انتخاب مربیان به‌ویژه در سطح ملی باید شاخص‌ها و معیارهای گوناگون فراتر از سوابق ورزشی از سوی انتخاب‌کنندگان مدنظر قرار گیرد

(۳۴). داشتن سوابق ورزشی و عضویت در تیم‌های باشگاهی و ملی اگرچه بازیکنان را جهت ورود به عرصه مربیگری کمک می‌کند؛ اما این اصل را مورد توجه باید قرار داد که جهت موفقیت در مربیگری و رسیدن به درجات عالی این حرفه نیازمند دانش مربیگری، بینش و دیدگاه جدیدی هستیم و تکیه بر سابقه عضویت در تیم‌های ملی، نخبه‌بودن در زمان بازیگری و کسب عناوین قهرمانی در میادین مختلف کافی نمی‌باشد. یکی از علل مهمی که موجب شده است شاخص سوابق ورزشی به‌عنوان بازیکن در اولویت آخر قرار بگیرد، تجربه ناموفق استفاده از بازیکنان سرشناس سابق تیم ملی به‌عنوان سرمربی بدون در نظر گرفتن شاخص‌های معتبر و استاندارد انتخاب یک مربی کارآمد و خبره می‌باشد. اکثر این انتخاب‌ها تنها با توجه به سوابق ورزشی افراد به‌عنوان بازیکن در گذشته انجام شده است.

از دیگر یافته‌های این تحقیق باید به کمبود افراد متخصص در امر آموزش بازیکنان پایه، متدولوژی ضعیف تمرین در فوتبال پایه و فقر دانش مربیان در فوتبال اشاره داشت، که از نظر کارشناسان در طولانی مدت در ناکامی تیم ملی فوتبال امید ایران موثر بوده است. یافته‌های تحقیق در این بخش با نتایج تحقیقات خجسته اقبال و همکاران (۱۴۰۱)، بایکوا و کوآتس<sup>۱</sup> (۲۰۲۰) و گلن و لاوالی<sup>۲</sup> (۲۰۱۹) همسو می‌باشد (۱۳، ۴۰، ۴۱).

خجسته اقبال (۱۴۰۱) در تحقیقی با عنوان "بررسی وضعیت توسعه فوتبال پایه کشور براساس برنامه فوتبال گرسروترز" مشخص نمود که فوتبال پایه کشور از منظر دانش مربیان از وضعیت مطلوبی برخوردار نیست. علاوه بر این بیان داشت که، در سال‌های اخیر بارها مشاهده شده است که در سطح کشور از مربیانی در بخش فوتبال کودکان استفاده می‌شود که از دانش و تخصص کافی در این حیطه برخوردار نمی‌باشند. برخی از این مربیان، مربیان تازه‌کار و فاقد تجربه کافی هستند و برخی دیگر را نیز مربیان رده‌های سنی بالاتر و فوتبال بزرگسالان تشکیل می‌دهند. در حالی که باید به خاطر داشته باشیم، کودکان با بزرگسالان متفاوت و کار با کودکان نیازمند دانش پایه و خاص خود می‌باشد (۴۰). بنابراین باید گفت، تا زمانی که در بخش فوتبال کودکان و نوجوانان متدولوژی تمرین ضعیف باشد و از متخصصین آموزش فوتبال کودکان به‌رمند نباشیم؛ انتخاب مربی برای تیم امید، چه شامل مربی داخلی باشد، چه خارجی، چه جوان‌گرایی باشد، چه روی آوردن به مربیان پخته و باتجربه بی‌فایده است، چرا که اولین و مهم‌ترین ابزار کار یک مربی که بازیکنان توانمند می‌باشد، مهیا نیست.

در پایان این بخش با توجه به یافته‌ی ضعف در نحوه استفاده از مربیان توانمند و شایسته باید گفت، علاوه بر اینکه انتخاب و به‌کارگیری مربیان کارآمد و شایسته بسیار حائز اهمیت است، نحوه استفاده از مربیان توانمند و شایسته نیز اهمیتی دوچندان دارد. به گفته دیویس<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۱۸)، هریک از این عوامل مختلف، زمانی کامل می‌شود که امکانات در حد معمول مهیا باشد (۴۲). مربی که سعی دارد یک ورزشکار خوب را تربیت کند، لکن حداقل امکانات برایش فراهم نباشد و با فضای تمرینی غیراستاندارد روبرو باشد، بی‌شک نمی‌توان پیشرفتی مطابق با هدف از قبل تعیین شده برایش تصور کرد. لذا شناخت بسترها و عواملی که به تسهیل موفقیت مربیان کمک می‌کند یا موانعی که موجب عدم کارایی و اثربخشی یک مربی می‌شود می‌تواند مدیران را یاری کند که با آگاهی کامل اولاً یک مربی خبره را استخدام نمایند؛ ثانیاً تمام شرایط لازم برای موفقیت را برای او فراهم نمایند (۳۵).

<sup>1</sup> Bykova and Coates

<sup>2</sup> Glen and Lavallee

<sup>3</sup> Davis

بر پایه‌ی نتایج تحقیق، مولفه بازیکنان نیز از دیگر عوامل مهم در ناکامی تیم ملی فوتبال امید ایران در راهیابی به مسابقات المپیک می‌باشد. همچنین بررسی موردی هر یک از گویه‌های این مولفه بیانگر این است که به ترتیب اولویت؛ فرصت‌های کم کسب تجربه‌ی بازی در باشگاه‌ها برای بازیکنان، ضعف بلوغ فوتبال در بین بازیکنان تیم امید، انتخاب بازیکنان بدون توجه به شایستگی و عدالت‌محوری در برخی مقاطع، ضعف مهارت‌های فنی، جسمانی و روانی برخی از ورزشکاران، ضعف در اخلاق حرفه‌ای ورزشکاران، ضعف در متمایل ساختن ورزشکارانی با ذهنیت برنده و دارای عطش برای موفقیت و کم شدن میزان انگیزه، تعهد و فداکاری برخی از بازیکنان در ناکامی تیم ملی فوتبال امید ایران در راهیابی به مسابقات المپیک نقش داشته‌اند.

یکی از تصمیمات مهم برای فدراسیون فوتبال، انتخاب مربیان برای تیم‌های ملی و یکی از تصمیمات مهم برای مربیان تیم‌های ملی، انتخاب بازیکنان است. اهمیت بازیکنان در تیم‌های فوتبال بر کسی پوشیده نیست و نقش بسیار پررنگی را در تعیین سرنوشت تیم‌های ورزشی در میادین مختلف ملی و بین‌المللی ایفا می‌کنند. موفقیت و پیشرفت باشگاه در گرو کیفیت و ارزش بازیکنان آن است بنابراین بازیکنان همواره ارکان اصلی و سرمایه‌های یک باشگاه در نظر گرفته می‌شوند (۴۳). بازیکنان مهم‌ترین و گران‌قیمت‌ترین دارایی باشگاه‌های ورزشی هستند، همانطور که پیش از این ذکر آن رفت، بازیکنان به عنوان سرمایه‌های فکری و سرمایه‌های انسانی باشگاه‌ها، یکی از مهم‌ترین ارکان موفقیت و پیشرفت باشگاه‌ها می‌باشند و در بازارهای مرتبط، برای آن‌ها مبالغ گزافی پرداخت می‌شود (۲۳).

همانطور که یافته‌های تحقیق حاضر نشان داد فرصت‌های کم کسب تجربه‌ی بازی در باشگاه‌ها برای بازیکنان و نیز ضعف بلوغ فوتبال در بین بازیکنان تیم امید بالاترین رتبه‌ها را در بین مولفه بازیکنان کسب نمودند، که در این رابطه می‌توان به نتایج تحقیق سیف‌پناهی و همکاران (۱۴۰۰) اشاره نمود، چرا که آن‌ها در تحقیقی با عنوان "طراحی مدل عوامل اثرگذار بر عملکرد و موفقیت ورزشی باشگاه‌های فوتبال" نشان دادند که تجربه رقابت، کسب تجربه با شرکت در مسابقات مختلف و کسب خودباوری و اعتماد به نفس با شرکت در مسابقات می‌توانند در موفقیت بازیکنان و تیم‌های فوتبال مؤثر باشند (۴۴).

انتخاب بازیکنان بدون توجه به شایستگی و عدالت‌محوری در برخی مقاطع نیز یکی دیگر از نتایج این تحقیق می‌باشد که در ناکامی تیم ملی فوتبال امید ایران می‌تواند نقش داشته باشد. از عوامل مؤثر بر عملکرد و موفقیت ورزشی تیم‌های فوتبال، کیفیت بازیکنان است. بهترین نمود همه‌ی اقدامات و فعالیت‌های یک باشگاه فوتبال، در زمین بازی مشخص می‌شود، جایی که کیفیت بازیکنان، موفقیت ورزشی تیم را به شدت تحت تأثیر قرار می‌دهد (۴۴). در این رابطه و به‌منظور انتخاب بازیکنان شایسته، جلالی و آقایی (۱۳۹۸) در تحقیقی شاخص‌های ارزیابی عملکرد و انتخاب بازیکنان تیم‌های ملی فوتبال ایران را مقوله‌های «ویژگی‌های فنی»، «ویژگی‌های شخصیتی» و «ویژگی‌های اخلاقی و رفتاری» برشمردند (۱).

یافته‌های تحقیق انجام‌شده بیانگر این موضوع است که ضعف مهارت‌های فنی، جسمانی و روانی برخی از ورزشکاران نیز در ناکامی تیم امید برای حضور در بازی‌های المپیک مؤثر می‌باشد، که در این راستا می‌توان به تحقیقات گرجی‌پور و همکاران (۱۴۰۱)، حیدری توپکانلو و همکاران (۱۳۹۹)، پاولویچ و همکاران (۲۰۱۴) و سیف‌پناهی و همکاران (۱۴۰۰) اشاره نمود (۴۳) - (۴۶). بازیکنان با قابلیت فنی بالا و کسانی که از نظر تکنیکی در شرایط بهتری نسبت به دیگران قرار دارند علاوه بر اینکه در موفقیت‌های تیم تأثیر بسزایی دارند، می‌توانند در جذب طرفداران و همچنین توجه رسانه‌ها و در نهایت حق پخش تلویزیونی نیز به باشگاه‌ها کمک کنند (۴۶). در واقع داشتن بازیکنان باکیفیت و با عملکرد بالا در بیش‌تر موارد سبب کسب موفقیت و

بردن جام‌ها می‌شوند (۴۳). گرجی‌پور و همکاران (۱۴۰۱) عملکرد فنی و مهارت‌های روانی-اجتماعی را عوامل مؤثر بر ارزش فوتبالیست‌های لیگ برتر ایران می‌دانند (۴۵)، همچنین سیف‌پناهی و همکاران (۱۴۰۰) نیز ویژگی‌های فنی، شخصیتی، رفتاری و مهارت‌های روانشناختی بازیکنان را عامل مهمی بر عملکرد و موفقیت تیم‌های فوتبال برشمردند که با نتایج تحقیق حاضر همسو می‌باشد (۴۴).

ضعف در اخلاق حرفه‌ای ورزشکاران نیز از دیگر یافته‌های تحقیق انجام گرفته است که با نتایج تحقیقات پورفرهمند و همکاران (۱۴۰۱) و شجیع و همکاران (۱۳۹۳) همسو می‌باشد (۴۷،۴۸). متأسفانه امروزه ارزش‌های اخلاقی در میداین ورزشی از جانب ورزشکاران به طور کامل رعایت نمی‌شود. در گذشته نه چندان دور ورزشکاران و پهلوانان دارای منزلت و مرتبه اجتماعی والاتری نسبت به امروزه بودند و بیش از ورزشکاران امروزی نسبت به رعایت اصول و عقاید اخلاقی پایبندی نشان می‌دادند. در فوتبال شاهد انحرافات و حاشیه‌های اخلاقی بیش‌تری نسبت به سایر رشته‌های ورزشی هستیم و دلایل این انحرافات را قابل کنترل نبودن، پربیننده، پرترفدار و شیرین بودن آن می‌داند (۴۷). یافته‌های تحقیق شجیع و همکاران (۱۳۹۳) نیز نشان داد که، تصمیم‌گیری اخلاقی بازیکنان لیگ برتر فوتبال ایران در وضعیت متوسط و نامطلوبی قرار داشته و بیشتر بازیکنان با وجود آگاهی‌های اخلاقی از قضاوت و مسئولیت‌پذیری اخلاقی کمی برخوردار هستند که با نتایج تحقیق حاضر همسو می‌باشد (۴۸).

یافته‌های تحقیق درباره نقش بازیکنان در ناکامی تیم ملی فوتبال امید ایران نشان دادند که ضعف در متمایل ساختن ورزشکارانی با ذهنیت برنده و دارای عطش برای موفقیت و کم شدن میزان انگیزه، تعهد و فداکاری برخی از بازیکنان در ناکامی این تیم اثرگذار هستند که با نتایج تحقیق سیف‌پناهی و همکاران (۱۴۰۰) همسو است. بسیار شنیده‌ایم که در بازی‌های سرنوشت‌ساز، این بازیکنان ستاره هستند که نتیجه‌ی بازی را رقم می‌زنند. در ارتباط با توانایی و کیفیت بازیکنان آنچه امروزه بسیار تعیین‌کننده است مهارت‌های روانشناختی بازیکنان است. بسیاری از مربیان و بازیکنان نخبه به اهمیت مهارت‌های روانشناختی در کسب موفقیت‌های ورزشی اشاره کرده‌اند، زمانی که در رقابت‌های سطح بالا، بازیکنان و تیم‌ها از نظر توانایی و مهارت‌های جسمانی به همدیگر نزدیک می‌شوند، این مهارت‌های روانشناختی است که تفاوت‌ها را رقم می‌زند و اثر بسیار زیادی بر نتیجه‌ی رقابت دارد. امروزه نقش مهارت‌های روانشناختی در عملکرد و موفقیت ورزشی ثابت شده است، به‌گونه‌ای که بسیاری از ورزشکاران و تیم‌ها با به‌کارگیری روانشناسان خبره و تمرین مهارت‌های روانشناختی سعی در ارتقای عملکرد خود دارند (۴۴). سیف‌پناهی و همکاران (۱۴۰۰) مهارت‌های روانشناختی بازیکنان را اراده و پشتکار، داشتن اعتماد به‌نفس، تعهد و مسئولیت‌پذیری، کنترل فشارهای روانی از جمله استرس، اضطراب و پرخاشگری، وحدت و همدلی، انگیزه‌ی پیشرفت و موفقیت، احترام متقابل، نظم و انضباط، کنترل هیجانات منفی، ایجاد هیجانات مثبت، خودباوری، انگیزه، تمرکز حواس، ارتباط اجتماعی، کنترل ترس، رقابت‌گرایی، استحکام ذهنی، سرسختی ذهنی، اشتیاق، تصویرسازی، خودتنظیمی، روحیه همکاری، تعادل هیجانی، آرام‌سازی، خودگفتاری و قدرت تصمیم‌گیری برشمردند که می‌توان گفت با نتایج تحقیق در این بخش همسو می‌باشد (۴۴).

در پایان می‌توان چنین نتیجه گرفت که عوامل انسانی متعددی در ناکامی تیم ملی فوتبال امید ایران در راهیابی به مسابقات المپیک نقش دارند که در این میان نقش مدیران، مربیان و اعضای کادرفنی، و بازیکنان بسیار برجسته‌تر از سایرین می‌باشد. بر جامعه فوتبال کشور واجب است که به عوامل یاد شده نهایت توجه را داشته باشند و در تعاملی ملی در رفع موانع موجود بکوشند

و برای اهتزاز پرچم ایران در فوتبال المپیک تلاش و همکاری‌های لازم را به عمل آورند. با توجه به نتایج برخاسته از پژوهش موارد ذیل پیشنهاد می‌گردد:

- توصیه می‌گردد در بحث انتخاب مدیران مربوط به نهادهای مختلف فوتبال کشور مبحث شایسته‌گزینی و تخصص-گرایی در اولویت قرار بگیرد. همچنین مدیران غیرفوتبالی کشور نیز می‌توانند با بهره‌گیری از مشاوران علمی و تخصصی این رشته به توفیق در اجرای مسئولیت‌های خود دست یابند.
- پیشنهاد می‌شود تا در زمینه انتخاب و به‌کارگیری مربیان تیم ملی فوتبال امید ایران از ساز و کار و الگویی خاص و شفاف استفاده گردد، تا بتوان بیش‌ترین بهره‌گیری را از مربیان توانمند و شایسته داخلی و خارجی داشت. به علاوه در زمینه آموزش فوتبال کودکان و نوجوانان توصیه می‌گردد که نسبت به آموزش، تربیت و نظارت مربیان حرفه‌ای و متخصص فوتبال پایه کشور توجه بیش‌تری صورت گیرد.
- پیشنهاد می‌گردد در زمینه انتخاب بازیکنان نهایت شایسته‌گزینی و عدالت‌محوری رعایت گردد. علاوه بر این توصیه می‌شود، با ایجاد فرصت‌های کافی مسابقه و نیز آموزش صحیح فوتبال، زمینه پیشرفت و تکامل فوتبال حرفه‌ای بازیکنان فراهم شود.

## References

1. Jalali, T. Aghaei, N. Identifying and Prioritizing Performance Evaluation Indices of Football Coaches and Players of Iranian National Teams Using 360-Degree Feedback and Analytic Hierarchy Process. *Human Resource Management in Sports*, 2019; 7(1): 19-44. (In Persian)
2. Gholami, A. N. Khatibi, A. heydarinejhad, S. Designing a model for human resource development of the Ministry of Sports and Youth. *Sport Management Studies*, 2023; 15(78): 107-142. (In Persian)
3. Soyer, F. Sari, I. Talaghir, L. The relationship between perceived coaching behaviour and achievement motivation: a research in football players. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 2014; 152: 421-425.
4. Talebpour, M. Shajie, K. Keshtidar, M. Alizai, O. Developing a model for measuring the behavioral injuries of Iranian Premier League coaches. *New Approaches in Sports Management*, 2018; 5(19): 79-93. (In Persian)
5. Adler, E. Berry, M. Doherty, D. Pushing “reset”: The conditional effects of coaching replacements on college football performance. *Social Science Quarterly*, 2013; 94(1): 1-28.
6. Majedi, S. M., Hami, M., Shojaei, V. Identification and ranking of success factors of managing directors of Iranian Football Clubs Participating in Professional League. *Contemporary Studies On Sport Management*, 2020; 10(19): 83-91. (In Persian)
7. Sajjadi, S. Safari, H. Saatchian, V. Rasooli, M. Prioritization of Influential Factors on Iran's Sport Caravan in Guangzhou 2010 Asian Games. *Management of Sport and Movement Scinces*. 2013; 3(5):1-14. (In Persian)

8. Keshavarz, L., Bahmanzadeh, M., Keshavarz, M. M. The Analysis of Factors Affecting at the Behavior of Sports Managers in the Success of Iran's Sports Team in 2022 Asian Games. *Organizational Behavior Management in Sport Studies*, 2019; 6(2): 25-40. (In Persian)
9. Myhre, K. Moen, F. The effects of the coach-athlete working alliance on affect and burnout among high level coaches. *Central European Journal of Sport Sciences and Medicine*. 2017; 18(2): 41-56.
10. Seyedinejat, S. Razaghi, M. Dousti, M. Prioritizing managerial skills based on KATZ'S theory. *Pamukkale Journal of Sport Sciences*. 2014; 5: 33-47.
11. Ling-Mei, K. A systematic review of the literature on management competencies in the sports industries. Department of Leisure, Recreation, and Tourism Management. 2011; 25-39.
12. Behnam, M., Ahmadi, H. R., Bakhshandeh, H. The shock effect of managerial change on team performance in the Iranian Football Pro League and selected European Leagues. *Sport Management Studies*, 2016; 6(27): 47-62. (In Persian)
13. Bykova, A. Coates, D. Does Experience Matter? Salary Dispersion, Coaching, And Team Performance. *Contemporary Economic Policy*, 2020; 38(1): 188-205.
14. Smolianov, P. Gallo, J. Naylor, A. Comparing the practices of USA tennis against a global model for integrated development of mass participation and high performance sport. *Managing Leisure*, 2014; 19(4): 283-304.
15. Eastabrook, C. Collins, L. What do participants perceive as the attributes of a good adventure sports coach. *Journal of Adventure Education and Outdoor Learning*, 2020; 21(1): 1-14.
16. Cushion, C. Coach behaviour. *Sports coaching professionalization and practice*. 1st ed, Elsevier, London. 2010; 243-253.
17. Cushion, C. Ford, P. Williams, A. Coach behaviour and practice structures in youth soccer. *Journal of Sports Sciences*, 2012; 30(15):1631-1641.
18. Kazemipour, A., Azmsha, T., Mehdipour, A. A Comparison of Criteria and Designing the Selective Pattern of Professional Football Head Coaches. *Sport Management Journal*, 2019; 11(3): 445-465. (In Persian)
19. Brendao, M. Casal, H. Machado, A. Rebusini, F. Agresta, M. Ribeiro, F. Soccer, international sport and national identity: a comparison between Brazil & Japan. *R. bras. Ci e Mov*; 2004; 12(1): 57-62.
20. Nasiri, Kh. Khabiri, M. Sajjadi, N. Kazem Nezhad, A. The Analysis and Modeling of an Evaluation for Handball National Team Coaches in Iran. *Sport Management Journal*, 2009; 1(1): 119-140. (In Persian)

21. Shafiei, M. Goudarzi, M. Hamidi, M. Yadollahi, J. Determine and model the National coaches' selection in swimming, diving and water polo. *Harakat*, 2007; 32(32): 19-36. (In Persian)
22. Bashiri, M. Mokhtari, P. Tejari, F. Afkhami, E. Relationship between emotional intelligence and coaching efficiency of sports coaches. *Sport Management Studies*. 2012; 4(14): 25-44. (In Persian)
23. Abdi, S. Zangi Abadi, M. Talebpour, M. Determination of Role of Effective Factors in Valuation of Players in Iranian Premier Football League. *Journal of Human Resource Management in Sport*, 2016; 3(2): 121 - 136. (In Persian)
24. Aghaei, N. Oboudi, A. Zare, F. The reasons of Iranian football club's failure in the Asian football champions' league. *European Journal of Sports and Exercise Science*, 2014, 3 (4), 11-18. (In Persian)
25. Moshtaghiyan, S., Etebariyan, A., Namazizadeh, M., Afkhami, M. The Investigation of the Experiences of Managers, Experts and Athletes about the Reasons for Iran Failure in 2008 Beijing Olympics in the Area of Human and Financial Resources. *Sport Management Journal*, 2013; 5(3): 71-97. (In Persian)
26. Memari, Z. Saffari, Z. Explaining the loyalty Model of players to The club (Case Study: Islamic Republic of Iran Volleyball Super League). *Sport Physiology & Management Investigations*, 2019; 11(4): 37-52. (In Persian)
27. The Olympic Studies Centre. *Football: History of Football at Olympic Games*. 2017.
28. Fédération Internationale de Football Association. *Olympic Football Tournament*. 2023.
29. The Tokyo Organizing Committee Olympic and Paralympic Games. *Olympic sports: Football*. 2019, from <http://www.tokyo2020.org/en/games/sport/olympic/football/>.
30. Moradian, K. *Compilation of the pattern of participation of Iranian national football teams in major sports events [PhD thesis]*. University of Tehran, 2019. (In Persian)
31. Gholampour, M, Razavi, M, Khabiri, M, Dosti, M. Identification of the Effective Factors on The success of Iranian Football Management. *Journal of Sport Management and Motor Behavior*, 2017; 13(25): 15-26. (In Persian)
32. afshari, M. honari, H. ghafouri, F. A Study of Management Skills (Perceptual, Human, Technical) in Managers of Physical Education Departments of Iranian Universities. *Sport Management Journal*, 2010; 2(5): 105-229. (In Persian)
33. Naderian, M., Soltan Hoseini, M. Technichal skills and abilities of sport executives (Indicators and standards, according to sport managers' point of view. *Contemporary Studies On Sport Management*, 2012; 1(2): 11-18. (In Persian)
34. kazemipour, A. Mehdipour, A. Azmsha, T. Criteria of the Head Coach of Iran's Football National Team. *Sport Management Studies*, 2015; 7(32): 33-56. (In Persian)

35. farvardin, M. M., naderian, M., nikseresht, A., Dastbarhagh, H. Provide a model for developing the success of football coaches using data foundation theory (Case Study: First Division Football Clubs). *Contemporary Studies On Sport Management*, 2020; 10(19): 111-125. (In Persian)
36. Hossini, H., Shafiee poor, R., Emadi, M. The Codification of a Model of Coach Selection in Iran Premier League Football Teams. *Sport Physiology & Management Investigations*, 2018; 9(4): 55-68. (In Persian)
37. Rohani, M., Talebpour, M., Ramezanejad, R., Benar, N. The Factor Analysis of Performance Evaluation's Indicators of Soccer Coaches in Iran Premier League. *Applied Research in Sport Management*, 2013; 2(1): 35-48. (In Persian)
38. Alidoust Ghahfarrokhi E., Jalali Farahani M. Analysis of Within-season Change of coaches in I.R. IRAN Premiere soccer league. *Olympic*. 2010;18(3): 47-57. (In Persian)
39. Ramzaninezhad, R., Hematinezhad, M. A., Gholizadeh, M. H., Ramzani, M. R., & Hoseini, M. Impact of Coach Changes on Performance of Football Clubs in Iranian Premier League. *Journal of Human Resource Management in Sport*, 2017, 4(2), 275-287. (In Persian)
40. Khojasteh Eghbal, R., Jalali Farahani, M., Alidoust, E. Studying the state of Iranian youth football development based on Grassroots football program. *Strategic Studies on Youth and Sports*, 2022; 21(56): 91-110. (In Persian)
41. Glen, J. Lavallee, D. How do coach educators influence meaningful behavior change in sports coaches. *Kinesiologia Slovenica*, 2019, 25(3): 16-30.
42. Davis, L. Appleby, R. Davis, P. Wetherell, M. Gustafsson, H. The role of coach-athlete relationship quality in team sport athletes' psychophysiological exhaustion: implications for physical and cognitive performance. *Journal of sports sciences*, 2018, 36(17): 1985-1992.
43. Heidari toopkanlu, M. Sadeghi Boroujerdi, S. Andreff, W. Amiri, H. Identifying Functional Variables Affecting the Financial Value of Iran Football Players. *New trends in sport management*. 2021; 8 (31) :91-99. (In Persian)
44. Seifpanahi Shabani, J. Khosromanesh, R. Brakhas, H. Designing a model factors affecting on the sport Performance and success of football clubs. *New trends in sport management*. 2022; 9 (35) :161-177. (In Persian)
45. Gorjipour, A. R. Shojaei, V. Hamii, M. Factors Affecting the Valuation of Football Players in The Premier League of Iran. *Sport Physiology & Management Investigations*, 2023; 14(4): 169-181. (In Persian)
46. Pavlović, V. Milačić, S. Ljumović, I. Controversies about the accounting treatment of transfer fee in the football industry. *Management: Journal of Sustainable Business and Management Solutions in Emerging Economies*, 2014; 19(70), 17-24.

47. Poorfarahmand, B. khabiri, M. sajadi, N. jalali faraahani, M. Identifying the role of the club in formation of the deviant behaviors of the Iranian Premier League players. Strategic Studies on Youth and Sports, 2023; 21(58): 273-292. (In Persian)
48. Shajie, R. Kouzechian, H. Ehsani, M. Amiri, M. Analysis of Demographic Factors Related to Ethical Decision Making of Soccer Players. Ethics in Science and Technology, 2014; 9 (2), 1-12. (In Persian)

## The Role of Human Resources in the Iran national under-23 football team's failure to qualify for the Olympic Games

Reza Khojasteh Eghbal\*<sup>1</sup> - Ebrahim Alidoust Ghahfarrokhi<sup>2</sup>

1. Master of Science, Department of Sport Management, Faculty of Sport Sciences and Health, University of Tehran, Tehran, Iran 2. Professor, Department of Sport Management, Faculty of Sport Sciences and Health, University of Tehran, Tehran, Iran

(Received:2024/05/10;Accepted:2024/06/24)

### Abstract

The purpose of this study is to investigating the role of human resources in the Iran national under-23 football team's failure to qualify for the Olympic Games. This research is qualitative-quantitative and it is an applied study that has been done in the field. The statistical population in the qualitative part were football and sport management experts. The statistical population in the quantitative section were formed by 150 current coaches, supervisors and managers of national football teams, and Iranian premier league teams in the adult and under-23 categories, as well as former coaches and supervisors of national teams in the adult and under-23 categories. The sampling method in the qualitative part was in the form of snowball until theoretical saturation was achieved. In the quantitative part, Convenience sampling method was used. The number of statistical samples was determined 108 people based on Morgan table. Semi-structured interviews and a researcher-made questionnaire were used to collect research information. In order to analyze data, descriptive statistics methods and Bartlett's Test of Sphericity, Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO), exploratory and confirmatory factor analysis and Friedman test were used. The results indicate that 23 cases in the form of 3 components including managers, coaches and staff, and players are involved in the failure of the Iran national under-23 football team to qualify for the Olympic games. It is recommended that the responsible organizations make the necessary efforts to remove the existing obstacles.

### Keywords

Coaches, football, human resources, management, National team, Olympic, Football players

---

\* Corresponding Author: Email: rezakhojasteh@ut.ac.ir