

## تدوین مدل آسیب‌شناسی ساختار ورزش ایران

سیداحمد سجادی<sup>۱</sup>، سیدمحمدحسین رضوی<sup>۲</sup>، مرتضی دوستی<sup>۳</sup>

۱. دکتری مدیریت ورزشی، دانشگاه مازندران

۲. استاد مدیریت ورزشی، دانشگاه مازندران\*

۳. دانشیار مدیریت ورزشی، دانشگاه مازندران

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۵/۱۲/۱۵

تاریخ دریافت: ۱۳۹۵/۱۰/۳۰

### چکیده

ساختار کارآمد، مهم‌ترین عامل دستیابی به اهداف در تمامی نظام‌ها از جمله نظام ورزش است؛ بنابراین، هدف از اجرای این پژوهش، ارائه مدل آسیب‌شناسی ساختار ورزش ایران بود. پژوهش از نظر هدف، کاربردی و به روش کیفی انجام شد. برای تدوین مدل پارادایمی از نظریه زمینه‌محور استفاده شد. صاحب‌نظران آگاه به موضوع شامل اساتید دانشگاه و مسئولان مرتبط جامعه پژوهش بودند که با روش نمونه‌گیری نظری، ۳۲ نفر از آن‌ها انتخاب شدند. برای جمع‌آوری اطلاعات از مصاحبه نیمه‌ساختار یافته و عمیق استفاده شد. یافته‌ها نشان داد عواملی که موجب پیدایش پدیده نبود انسجام و یکپارچگی در ساختار ورزش ایران می‌شوند، ساختار بوروکراتیک، ابهام در وظایف، تداخل وظایف و پراکندگی وظایف هستند. در این راستا، مجریان با توجه به محیط خرد، شامل ضعف تشکیلات دولت، ضعف منابع سازمانی و ضعف فرایندها و با توجه به محیط کلان شامل محیط اقتصادی، سیاسی، اجتماعی، حقوقی و بین‌المللی، راهبردهای تدوین قوانین، تعامل نهادی و تغییرات ساختاری را با هدف مقابله با نبود انسجام و یکپارچگی در ساختار ورزش کشور تشخیص می‌دهند. پیامد توسل به این راهبردها، مغایرت در اجرا، اتلاف منابع، تشدید بوروکراسی و تعارض ساختاری است که با عنوان فرایند آسیب‌شناسی ساختار ورزش ایران تبیین می‌شود؛ بنابراین، پرهیز از بوروکراسی، حذف وظایف موازی، توزیع متوازن قدرت، تقویت بخش خصوصی، تبیین شرح وظایف و ارتباطات روشن برای تمام نهادها و برقراری هماهنگی بین آن‌ها از مهم‌ترین اصولی هستند که برای انسجام و یکپارچگی ساختار تشکیلات ورزش ایران باید رعایت شوند.

**واژگان کلیدی:** ساختار، ورزش، سازمان‌های ورزشی، ایران

## مقدمه

یکی از مباحث مطرح در مورد سازمان‌ها، ساختار سازمانی آن‌ها است (عزیزی، مهرابی و جلالی فراهانی، ۱۳۹۲). هدف از ساختار سازمانی هماهنگی نیروی انسانی و منابع موجود برای افزایش کارایی و اثربخشی سازمان است. در واقع، ساختار فراگرد مهمی در کسب اهداف سازمان است و نبود ساختار منسجم تشکیلاتی، از مهم‌ترین عوامل فقدان کارآمدی سازمان است که موجب نبود روش‌های صحیح انجام کار می‌شود (صابونچی، هادوی و مظفری، ۱۳۸۸). موزانگازا<sup>۱</sup> (۲۰۰۱) ساختارهای ناهماهنگ با شرایط جدید و نبود واقع‌گرایی را موجب کندی اجرای مراحل اقدامات و عملیات دولتی می‌داند؛ بنابراین، مدیران سازمان‌ها برای رسیدن به اهداف سازمانی در این دنیای پرقابلیت و در حال تغییر، باید ساختار نهاد مربوط را با شرایط محیطی تطبیق دهند (عزیزی، مهرابی و جلالی فراهانی، ۱۳۹۲).

توجه به این نکته ضروری است که طراحی ساختار از مسئولیت‌های خطیر مدیریت محسوب می‌شود و بسته به اینکه این امر چگونه انجام و اجرا شود، می‌تواند سازمان را به موفقیت یا شکست رهنمون کند. مدیرانی که اتفاقی یا تصادفی ساختاری را طراحی می‌کنند، در آینده‌نچندان دور با مشکلاتی در توسعه آن مواجه خواهند شد و به همین دلیل، طراحی ساختار باید با یک مفهوم معتبر پایه‌ای، دانش تخصصی طراحی روش‌ها و با آگاهی از شرایطی که احتمالاً کار در آن‌ها انجام می‌شود، همراه باشد. به‌هر روی، نقش سازمان در دستیابی به اهداف اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و فرهنگی، آن‌چنان برجسته است که سازمان‌های هر جامعه را گردونه‌های تحقق اهداف آن می‌دانند و بدیهی است که ساختار سازمانی ناهماهنگ با هدف‌های هر جامعه بروکراسی بازدارنده‌ای است که کل جامعه را به‌بیراهه می‌کشد (کردنائیچ، احمدپور و شمس، ۱۳۸۴)؛ بنابراین، یک ساختار مناسب و کارآمد از دوباره‌کاری، تعارض، اصطکاک و اتلاف نیروها جلوگیری می‌کند و علاوه بر داشتن قابلیت انعطاف، قادر به پاسخ‌گویی به تحولات محیط خود نیز است (براتی مارنانی، تورانی و ظهیری، ۱۳۸۵). به‌عبارت‌دیگر، مدیریت در سازمان به اهدافی چون بقا، رشد، نوآوری، خلاقیت، کارآفرینی، بهبود زندگی کاری و بهره‌وری نمی‌رسد؛ مگر آنکه ساختار در ابعاد مختلف بهینه بوده و پیوسته در حال تحلیل و بررسی برای بهتر شدن باشد (روشن‌دل اربطانی، قراگوزلو، خواستار، اعظمی، ۱۳۸۸). این امر در خصوص طراحی ساختار مدیریت ورزش کشور نیز درخور توجه و بررسی است؛ زیرا، ورزش نیز مانند دیگر عرصه‌های اجتماعی، برای ماندگاری باید همواره در رشد و توسعه خویش بکوشد و ابعاد و زوایای خویش را بسط و گسترش دهد و تثبیت و تقویت کند (احسانی، امیری و قره‌خانی، ۱۳۹۲).

جمهوری اسلامی ایران به‌عنوان یک کشور در حال توسعه، وارث یک نظام اداری ناکارآمد در دستگاه حکومتی و دولتی و زیرنظام‌های آن (از جمله سازمان‌های ورزشی) بوده است. طبیعی است بخشی از

1. Muzangaza

این ناکارآمدی بازمانده نظام‌های پیشین و بخشی نیز معلول عملکرد و شرایط گریزناپذیر پس از پیروزی انقلاب اسلامی بوده است (صفری جعفرلو، گودرزی، سجادی، قربانی و دارابی، ۱۳۸۸)؛ بنابراین، ایران به‌عنوان یک کشور در حال توسعه، علاوه بر پرداختن به نیازهای فوری جامعه و متناسب با ارزش‌های ملی و مذهبی، باید فاصله موجود خود را با دیگر جوامع کاهش دهد. مطالعات بهره‌وری ملی و مقایسه‌ای ایران با کشورهای مشابه نیز نشان‌دهنده لزوم توجه به ساختارهای مدیریتی است. نگاهی به گزارش برنامه تحول در نظام اداری کشور نیز ضرورت ایجاد تحول در شرایط موجود نظام اداری کشور را نشان می‌دهد. از جمله مواردی که در گزارش یادشده آمده است، بحران روبه‌افزایش ناکارآمدی نظام اداری، فقدان یکپارچگی و انسجام درونی، توجه‌نشدن به شهروندمداری و پاسخ به خواست‌ها و نیازهای جامعه، تمایل به حفظ وضع موجود، مقاومت در برابر تحول و نوسازی و نبود تمایل به مشارکت‌پذیری و شفاف‌شدن عملکردها به‌عنوان تهدید و نقطه ضعف مطرح شده است. همچنین، با وجود تأکید قانون اساسی بر مقوله سلامت و تربیت‌بدنی، در عمل با یک نظام کارآمد و مطلوب در زمینه تربیت‌بدنی و ورزش روبه‌رو نیستیم (مسعودی اصل، ۱۳۸۵).

بررسی وضع موجود ورزش کشور در حوزه‌های تربیتی، همگانی، قهرمانی و حرفه‌ای، نشان‌دهنده پاره‌ای کاستی‌ها و مشکلات در مسیر توسعه ورزش کشور است (معاونت توسعه منابع، ۱۳۹۴). مقایسه اهداف پیش‌بینی‌شده و نتایج به‌دست‌آمده در برنامه‌های سوم و چهارم توسعه تربیت‌بدنی، نشان می‌دهد ورزش ایران توسعه چشمگیری نداشته است و با وجود ظرفیت‌های بسیار، رتبه‌های قابل‌قبولی در سطح بین‌المللی کسب نکرده است (مظفری، جزنی و محمدیان، ۱۳۹۰). بدون شک، اثرگذاری و میزان موفقیت برنامه‌ها و ساختار بخش ورزش کشور از طریق بررسی جایگاه کشور در بازی‌های المپیک و آسیایی می‌تواند تجزیه و تحلیل شود. دقت در وضعیت کسب مدال و رتبه کشور در بازی‌های آسیایی و المپیک نشان‌دهنده یک روند متغیر و بدون ثبات در ورزش کشور است (معاونت توسعه منابع، ۱۳۹۴). بسیاری از نابسامانی‌ها در حوزه ورزش‌های حرفه‌ای و قهرمانی و فقدان توجه به زیرساخت‌های اساسی ورزش؛ یعنی ورزش تربیتی و همگانی، سؤال‌های زیادی را برای علل احتمالی آن‌ها ایجاد می‌کند. عده‌ای از علاقه‌مندان، صاحب‌نظران، خبرنگاران نشریات ورزشی و مسئولان، فقط ضعف مدیریتی را موجب این ناکامی‌ها می‌دانند؛ اما متخصصان علم مدیریت، موفقیت یا نبود موفقیت یک مجموعه سازمانی در یک فرایند علمی را شامل بررسی ساختار سازمانی، اساس‌نامه و سایر عوامل مدیریتی نیز می‌دانند (جلالی فراهانی، گودرزی، اسدی و خبیری، ۱۳۸۳).

اصلاح ساختار و تشکیلات ورزش کشور از جمله مباحثی بوده است که به سال‌ها پیش برمی‌گردد و دولت‌های مختلف طی دهه‌های اخیر به آن توجه داشته‌اند و بر این اعتقاد بوده‌اند که ورزش کشور با مشکلاتی همراه است و باید بازنگری جدی شود و خط حرکت آن در مسیری درست تدوین شود. در

همین رابطه، لوایح و طرح‌های مختلفی در هیئت‌دولت و مجلس شورای اسلامی بررسی شدند که از جمله این اقدامات می‌توان به اقدام کمیته تدوین نظام نوین تربیت‌بدنی در دولت سوم و لایحه ارائه‌شده در اواخر دولت هشتم و غیره اشاره کرد. همین مباحث بود که به تدوین طرح جامع ورزش کشور منتهی شد. در واقع، طرح جامع، اولین سند راهبردی تحول ساختاری در ورزش کشور بود؛ البته، این ضرورت در برنامه‌های توسعه دوم و سوم توسعه فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی کشور گنجانده شده بود. با تغییر دولت وقت، مجال عملیاتی شدن طرح جامع در حالت کلی ممکن نشد؛ زیرا، با تغییر دولت‌ها اولویت‌ها نیز تغییر می‌کنند؛ هرچند گام‌هایی برای اصلاح ساختار ورزش در طرح جامع برداشته شد. تغییر معاونت‌های سازمان ورزش و ایجاد مراکز توسعه ورزش قهرمانی و همگانی در کنار تعاریف جدیدی از ورزش، اولین حرکت در جهت تحول ساختاری ورزش بود که در ادامه، هیچ‌گاه در رأس برنامه‌های طرح جامع انجام نشد تا این طرح در تعلیق فرو رود. ادغام سازمان ملی جوانان و سازمان تربیت‌بدنی با یکدیگر در سال ۱۳۸۹ نیز از جمله اقداماتی است که با هدف کوچک‌سازی دولت و کاهش بار اجرایی بر دوش رئیس‌جمهور در حالی صورت گرفت<sup>۱</sup> که نمایندگان موافق اعتقاد داشتند برنامه‌های دو سازمان موازی با یکدیگر است و در قالب یک وزارت‌خانه تصمیم‌گیری‌ها منسجم‌تر خواهد بود. به اعتقاد آن‌ها، سیاست‌گذاری‌ها جنبه اجرایی و قانونی خواهند یافت و در نتیجه ادغام، کاهش هزینه‌ها و ارتقای بهره‌وری روی خواهد داد؛ اما مرکز پژوهش‌های مجلس در ارزیابی خود این ادغام را به دلایل مختلفی قابل‌تأمل و آن را غیرقابل‌توصیه دانست. همچنین، کمیسیون فرهنگی مجلس نیز مخالفت خود را با این ادغام اعلام کرد و بیان کرد که مسائل مربوط به جوانان مسائلی فرابخشی است که هیچ‌یک از سازمان‌ها و وزارت‌خانه‌ها به‌تنهایی از عهده انجام آن‌ها بر نمی‌آیند و منحصر کردن مسائل جوانان در یک وزارت‌خانه، لطمه‌ای جدی به تحقق اهداف و حل مشکلات آنان وارد می‌کند. بسیاری از کارشناسان نیز بر این اعتقاد هستند که این ادغام شتاب‌زده و بدون کار کارشناسی بوده است و اساساً حوزه فعالیت‌های این دو سازمان با هم سنخیت ندارد و سازمان ملی جوانان از لحاظ حوزه مأموریت و اهداف سازمانی، نامتجانس با تربیت‌بدنی است (سجادی، ۱۳۹۵). خلاصه اینکه، در کشور ما تشکیلات ورزش از بدو تأسیس «انجمن ملی تربیت‌بدنی و پیشاهنگی ایران» در سال ۱۳۱۳ تا امروز که سازمان‌ها و نهادهای مختلفی چون وزارت ورزش و جوانان و غیره شکل گرفته‌اند، با اینکه تغییرات تشکیلاتی و ساختاری متعددی را تجربه کرده، نتوانسته است نقش شایسته خود را در رسیدن

۱. ادغام این وزارت‌خانه و سایر وزارت‌خانه‌ها بدین دلیل انجام شد که در ماده ۵۳ قانون برنامه پنجم مقرر شده بود: «دولت مکلف است یک یا چند وزارت‌خانه را به‌نحوی در وزارت‌خانه‌های دیگر ادغام نماید که تا پایان سال دوم برنامه، تعداد وزارت‌خانه‌ها از بیست‌ویک وزارت‌خانه به هفده وزارت‌خانه کاهش یابد.»

به اهداف ایفا کند و جایگاه بایسته خود را به دست آورد<sup>۱</sup>. فقدان نظام مدیریتی یکپارچه، وجود سازمان‌های متعدد و گاهی موازی با یکدیگر و مشخص نبودن متولی امور ورزش تربیتی، همگانی، قهرمانی و حرفه‌ای و همچنین، همراه هم بودن سیاست‌گذاری و اجرا در وزارت ورزش و جوانان، نارسایی‌هایی را در این بخش‌ها به وجود آورده‌اند که البته امکان رقابت از بخش خصوصی را نیز سلب کرده است. ساختار این سازمان‌ها مرتبط با یکدیگر نیست و با چالش فقدان سازگاری ساختار و تشکیلات اجرایی با اهداف و مأموریت‌ها به‌عنوان یک مسئله اساسی مواجه است و به تدریج مشکلات و نارسایی‌های مربوط به این نبود هماهنگی خود را نشان می‌دهند. در این خصوص این توضیح لازم است که بسیاری از ارگان‌های مرتبط با ورزش، مانند وزارت خانه‌های ورزش و جوانان، آموزش و پرورش، علوم، تحقیقات و فناوری، بهداشت و درمان، تعاون و نیز کار و رفاه اجتماعی، برنامه‌هایی در زمینه همگانی کردن، ورزش قهرمانی، تربیتی و غیره تدوین و اجرا می‌کنند که در جای خود مناسب و اثربخش هستند؛ اما در مرجع خاصی هماهنگی نمی‌شوند تا اثربخشی آن بیشتر شود و از دوباره کاری و اتلاف سرمایه‌گذاری جلوگیری شود (مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی، ۱۳۹۴). این ناسازگاری و نبود انسجام باعث شده است در سایه شرایط موجود و در طول زمان، از هماهنگی بین بخش‌های مختلف ورزش کاسته شود و در نتیجه، موجب ضعف در استفاده بهینه از امکانات موجود، کمبود بهره‌وری، تکراری بودن برنامه‌ها، دورافتادن از اهداف، نبود تطابق با تغییرات محیطی، کمبود نیروی متخصص، پیشرفت نکردن ورزش کشور در حد انتظار در سطوح همگانی و قهرمانی و کسب نتایج ضعیف در بازی‌های آسیایی، جهانی و المپیک در رشته‌های مختلف ورزشی و غیره شده است. بدیهی است این مشکلات می‌توانند تأثیرگذاری ورزش را در توسعه ملی کم‌رنگ کنند<sup>۲</sup>.

۱. لازم به ذکر است که بین فعالیت‌های فعلی ورزش با برخی احکام قانون سازمان تربیت‌بدنی سابق سازگاری وجود ندارد. باید در نظر داشت که از تصویب قانون سازمان تربیت‌بدنی ایران بیش از ۴۰ سال می‌گذرد و در این مدت نیازها تغییر کرده‌اند، هماهنگی و هم‌خوانی لازم بین نیازهای فعلی با این قانون کم‌رنگ شده و پاسخ‌گو نیست. افزون‌بر این، با تشکیل وزارت ورزش و جوانان، برخی از موارد وجود دارند که باید در قانون ذکر شده لحاظ شوند؛ بنابراین، ضروری است برای تصویب اساسنامه جدید برای ورزش کشور اقدام شود تا کاستی‌های موجود برطرف گردد و از بروز مشکلات جلوگیری شده و امکان توسعه بیشتر ورزش فراهم شود.

۲. بررسی وضعیت موجود مشخص کرد که از کل جمعیت کشور در سال ۱۳۹۳، تنها ۲۳/۰۴٪ از مردم در ورزش همگانی مشارکت داشته‌اند و این آمار در مقایسه با کشورهای اروپایی فاصله و اختلاف بسیار زیادی دارد. با توجه به اینکه پایان برنامه چهارم توسعه و آغاز برنامه پنجم (سال ۱۳۸۹)، این آمار ۲۰/۹۷٪ بوده است، نشان می‌دهد که در این سال‌ها میزان مشارکت مردم در ورزش همگانی کشور تنها حدود ۳٪ رشد داشته است. اگر چنین روندی در مدت سال‌های برنامه ششم توسعه نیز ادامه یابد، در خوش‌بینانه‌ترین شرایط میزان مشارکت در ورزش همگانی باز هم رشد سه درصدی خواهد داشت. به عبارت دیگر، با ادامه وضعیت موجود در پایان سال‌های برنامه ششم توسعه تنها ۲۶٪ از کل جمعیت کشور فعالیت ورزشی خواهند داشت. این مطلب به معنای نداشتن تحرک ۷۴٪ از مردم است. از آنجایی که این آمار تنها مربوط به کسانی نیست

باتوجه به آنچه گفته شد، تحلیل نارسایی‌ها و مشکلات ساختار تشکیلاتی موجود و اصلاح آن‌ها با بهره‌گیری از مدل آسیب‌شناسی ساختار ورزش کشور مفید است و الگوی پیشنهادی می‌تواند مشکلات و کاستی‌های کنونی ساختار ورزش کشور را برطرف کند؛ از این‌رو، در این پژوهش سعی بر آن است که با طراحی مدل آسیب‌شناسی ساختار ورزش کشور براساس مطالعه منابع گوناگون، گامی در جهت تبیین تشکیلاتی منسجم، یکپارچه و فراگیر برداشته شود تا بتواند مجموعه‌هایی را که در سطوح چهارگانه مشارکت ورزشی فعالیت دارند، سامان دهد و آن‌ها را از ساختاری به‌هم‌پیوسته و هدفمند که در سطح کلان بر ورزش کشور غالب است، برخوردار سازد؛ بنابراین، پژوهش حاضر با هدف پاسخ-گویی به این سؤال اساسی انجام شده است که مدل آسیب‌شناسی ساختار ورزش ایران کدام است؟

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و با روش کیفی انجام شد. برای ترسیم مدل پارادایمی<sup>۱</sup>، از شیوه نظریه زمینه‌محور<sup>۲</sup> استفاده شد. نظریه زمینه‌محور یک شیوه پژوهش کیفی است و آن را تلاش برای یافتن نظریه‌ای دانسته‌اند که به‌طور استقرایی<sup>۳</sup> از مطالعه پدیده‌ای به‌دست می‌آید و نمایانگر آن پدیده است (استرواس و کربین، ۱۳۹۴). نظریه زمینه‌محور روش‌های مختلفی دارد. در این پژوهش از روش نظام‌مند استرواس و کربین<sup>۴</sup> استفاده شد. طرح پژوهش سیستماتیک<sup>۵</sup> (منظم) بر استفاده از مراحل تحلیل داده‌ها از طریق کدگذاری باز<sup>۶</sup>، کدگذاری محوری<sup>۷</sup> و کدگذاری انتخابی<sup>۸</sup> تأکید دارد و همچنین، به عرضه پارادایم<sup>۹</sup> منطقی یا تصویر تجسمی از نظریه در حال تکوین می‌پردازد. در طی این سه مرحله

که فعالیت‌های ورزشی را به‌صورت منظم انجام می‌دهند و بخش زیادی از جمعیت مورد محاسبه آن به‌صورت نامنظم و مقطعی به ورزش می‌پردازند، این وضعیت وخیم‌تر می‌شود. از دیگر محورهای عملکرد که مربوط به فعالیت‌های ورزش قهرمانی است، تعداد مدال‌های کسب‌شده در میادین بین‌المللی است؛ به‌طوری‌که وضعیت کسب مدال و رتبه کشور در بازی‌های آسیایی و المپیک نشان‌دهنده یک روند متغیر و بدون ثبات در ورزش قهرمانی کشور است؛ به‌صورتی‌که دامنه تغییرات مقام کشور در این بازی‌ها بسیار زیاد (بین ۱۷ الی ۵۱) است. مقایسه جایگاه ورزش قهرمانی کشور با کشورهای رقیب در بازی‌های آسیایی مختلف، وضعیت ناپایدار این بخش را بهتر نشان می‌دهد (معاونت توسعه منابع و پشتیبانی، ۱۳۹۴؛ مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی، ۱۳۹۴).

1. Paradigm Model
2. Grounded Theory (GT)
3. Inductive
4. Strauss and Corbin
5. Systematic
6. Open Coding
7. Axial Coding
8. Selective Coding
9. Paradigm

و با کدگذاری داده‌ها، به تدریج از دل کدها<sup>۱</sup> مفاهیم<sup>۲</sup>، از دل مفاهیم، مقوله‌ها<sup>۳</sup> و از دل مقوله‌ها، نظریه بیرون می‌آیند.

در باره ماهیت مسئله این مرحله از پژوهش؛ یعنی شناخت مشکلات، نارسایی‌ها و چالش‌های ساختار ورزش کشور، از قبل نظریه‌ای وجود ندارد؛ بنابراین، این شرایط ضرورت استفاده از نظریه زمینه‌محور را در این پژوهش توجیه می‌کند. بدین منظور، مصاحبه‌ای نیمه‌ساختاریافته<sup>۴</sup> و عمیق با خبرگان و صاحب‌نظران انجام شد و در ادامه، داده‌ها تحلیل شدند. جامعه آماری که برای انجام مصاحبه انتخاب شد عبارت بود از: صاحب‌نظران آگاه به موضوع شامل الف- اساتید و اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها که دارای مطالعات و سوابق پژوهشی در زمینه سازمان‌دهی و ساختار ورزش کشور و موضوعات مرتبط با آن بودند و ب- مسئولان مرتبط (فعلی و گذشته) منتخب از مدیران وزارت ورزش و جوانان، کمیته ملی المپیک، فدراسیون‌های ورزشی، باشگاه‌های ورزشی و واحدهای ورزش سایر دستگاه‌های اجرایی از قبیل وزارت آموزش و پرورش و وزارت علوم، تحقیقات و فناوری که با ساختار تشکیلات ورزش کشور آشنایی داشتند. روش نمونه‌گیری برای انتخاب مشارکت‌کنندگان در مصاحبه به صورت نظری بود؛ زیرا، انتخاب این افراد براساس داوری و قضاوت گروه پژوهشی انجام شد و نمونه‌هایی انتخاب شدند که به نظر پژوهشگران برای ارائه اطلاعات مورد نیاز در بهترین موقعیت قرار داشتند. به این شکل، هرگاه بخشی از یک جامعه آماری براساس داوری و قضاوت افراد خاص یا خود پژوهشگر برای بررسی انتخاب شوند، چنین نمونه‌گیری، نمونه‌گیری نظری<sup>۵</sup> یا قضاوتی<sup>۶</sup> نامیده می‌شود. این روش بیشتر زمانی استفاده می‌شود که نیاز به نمونه‌های خبره باشد؛ بنابراین، در پژوهش حاضر از این روش بهره گرفته شد. همچنین، انتخاب تعداد افراد برای مصاحبه‌ها زمانی بود که به حداکثر اطلاعات به‌عنوان نقطه پایان یا اشباع نظری<sup>۷</sup> برسیم. اشباع داده یا اشباع نظری رویکردی است که در پژوهش‌های کیفی برای تعیین کفایت نمونه‌گیری استفاده می‌شود. اشباع نظری به معنای این است که خصوصیات یک دسته یا طبقه نظری به اشباع رسیده است. این حالت زمانی روی می‌دهد که داده بیشتری که سبب توسعه، تعدیل، بزرگ‌تر شدن یا اضافه شدن به نظریه موجود شود، به پژوهش وارد نشود. در این وضعیت، داده جدیدی که به پژوهش وارد می‌شود، طبقه‌بندی موجود را تغییر نمی‌دهد یا پیشنهادی

- 
1. Codes
  2. Concepts
  3. Categories
  4. Semi Structured Interview
  5. Theoretical Sampling
  6. Judgmental Sampling
  7. Theoretical Saturation

برای ایجاد طبقه جدید ایجاد نمی‌کند (استرواس و کربین، ۱۳۹۴)؛ بنابراین، دو گروه از افراد (اساتید و مدیران) به شرح جدول شماره یک به‌عنوان نمونه مورد مصاحبه انتخاب شدند.

جدول ۱- گروه‌بندی و تعداد افراد مطلع کلیدی مصاحبه

ردیف	گروه	فراوانی	درصد
۱	اساتید و اعضای هیئت علمی دانشگاه	۹ (۳)*	۳۸
۲	مسئولان مرتبط	۱۶ (۴)*	۶۲
	جمع	۳۲	۱۰۰

\*ارقام داخل پرانتز به اطلاع‌رسانی‌هایی اشاره دارند که برای اطمینان از اشباع نظری انجام شده‌اند.

هم‌زمان با انجام مصاحبه‌ها و جمع‌آوری داده‌ها، کدگذاری آن‌ها نیز انجام شد. با کدگذاری باز، متن مصاحبه‌ها بارها و بارها سطر به سطر خوانده شد و کدهای بسیاری حاصل شدند که طی فرایند مقایسه‌ای مداوم تحلیل داده‌ها، مجموعه این داده‌های کیفی اولیه به‌علت تشابه معنایی و تکراری بودن این کدها درهم ادغام شدند و به مفاهیم کمتری تقلیل پیدا کردند. با کدگذاری محوری، فرایند کدگذاری از حالت باز خارج شد و شکل گزیده‌ای به‌خود گرفت. در این مرحله، به جفت‌کردن مفاهیم و هم‌خانواده‌کردن آن‌ها پرداخته شد و مفاهیمی که شبیه به یکدیگر بودند، در یک طبقه و ذیل مقوله‌ها و سازه‌های اصلی؛ یعنی شرایط علی، پدیده محوری، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها قرار گرفتند.

با کدگذاری انتخابی، یکپارچه‌سازی مقوله‌ها و تجزیه و تحلیل آن‌ها به دو روش ارائه نظریه بیانی و قضایای نظری انجام شد. نظریه بیانی براساس روابط مدل پارادایم، حول پدیده محوری صورت گرفت که تشریح‌کننده فرایند ایجاد ساختار ناکارآمد ورزش کشور بود. همچنین، قضایای نظری که بیانگر روابط مفهومی و تعمیم‌یافته بین طبقات اصلی بودند، ارائه شدند. علاوه بر ارائه به‌صورت یک داستان، خط ارتباطی میان سازه‌های کلی شامل شرایط علی، پدیده محوری، شرایط بستری، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها در قالب مدل تصویری (مدل پارادایمی) نیز ترسیم شد. برای اطمینان از روایی نظریه زمینه‌ای، اقدامات زیر انجام شد: روش ممیزی<sup>۱</sup>؛ در این زمینه، چند متخصص نظریه زمینه‌ای، بر مراحل مختلف کدگذاری، مفهوم‌سازی و استخراج مقوله‌ها نظارت داشتند. کثرت‌گرایی<sup>۲</sup>؛ کثرت‌گرایی در این پژوهش شامل تکرر مکانی و تکرر مشارکت‌کنندگان در پژوهش است. تکرر مکانی به این معنا که مصاحبه با مدیران نهادها و دستگاه‌های مختلف ورزش کشور انجام شد. تکرر

1. Auditing
2. Triangulation



مشارکت‌کنندگان نیز به این معنا است که مصاحبه با افراد سطوح مختلف سازمانی (معاون وزیر، مدیرکل و غیره) انجام شد. پایایی نظریه‌زمینه‌ای از طریق تهیه و به‌کارگیری چهارچوب مدونی برای مصاحبه، کنترل شد. این چهارچوب مدون پس از تأیید اساتید و اطمینان از کارایی آن در پوشش اهداف پژوهش در تمام مصاحبه‌ها به‌کار گرفته شد.

## نتایج

در این پژوهش، یافته‌های حاصل از مصاحبه‌ها در قالب کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی ارائه شدند.

**کدگذاری باز:** در این مرحله، نکات کلیدی و مورد تأکید مصاحبه‌شوندگان شناسایی و استخراج شدند. بررسی دقیق‌تر این کدهای شناسایی‌شده مشخص کرد بسیاری از کدها با اصطلاحات و تعابیر متفاوت گفته شده‌اند؛ اما دارای مفهوم یکسانی هستند؛ از این رو، این کدها تجمیع شده‌اند و در قالب ۹۷ مفهوم به‌عنوان محصول نهایی کدگذاری باز، در کدگذاری محوری ارائه شدند.

**کدگذاری محوری:** در این مرحله، کدهای باز و مفاهیم که در فرایند کدگذاری باز، شناسایی و تجمیع شدند، در قالب مقوله‌های مربوط به خود طبقه‌بندی شدند و سپس، در هریک از سازه‌های شش‌گانه (شرایط علی، پدیده محوری، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها) قرار گرفتند. این طبقه‌بندی در جدول شماره دو ارائه شده است.

جدول شماره دو نتایج کدگذاری محوری را نشان می‌دهد که در آن، مفاهیم در قالب ۲۰ مقوله مربوط (سازه فرعی) و در ذیل سازه‌های اصلی شش‌گانه آمده است؛ بر این اساس، مرحله کدگذاری محوری تکمیل شد که طبق آن، خط ارتباطی میان مقوله‌های پژوهش شامل شرایط علی، پدیده محوری، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها مشخص شدند.

جدول ۲- نتایج کدگذاری محوری (مقوله‌بندی)

ردیف	سازه اصلی	مقوله‌ها	مفاهیم	کدهای باز		
۱	ساختار بوروکراتیک	مقوله‌ها	وسعت تشکیلاتی	تشکیلات عریض و طویل اداری		
۲			نگرش سلسله‌مراتبی	زیادبودن تعداد سطوح سازمانی		
۳			ساختار متمرکز	مقوله‌ها	تمرکز قدرت تصمیم‌گیری در سطوح عالی	
۴					تمرکز قدرت در وزارت ورزش	
۵					عدم واگذاری اختیارت کافی به واحدهای استانی	
۶					تصدی‌گری دولتی	مالکیت و دخالت دولت بر تمام حوزه‌های ورزش
۷					تکثر نهادی	تعدد مراجع تصمیم‌گیری و سیاست‌گذار
۸					کثرت سازمان‌های درگیر در ورزش	
۹					بخشی‌نگری	تشکیل واحدهای مجزا در هر یک از سازمان‌ها
۱۰					رویه‌های زائد	طولانی‌بودن مسیر گردش عملیات
۱۱	اهم در وظایف	مقوله‌ها	عدم تعیین مشخص متولی امور مختلف			
۱۲			عدم شفافیت	روشن‌نبودن تقسیم‌کار ملی بین نهادهای مختلف		
۱۳			مشخص‌نبودن شرح وظایف نهادهای دست‌اندرکار			
۱۴	تداخل وظایف	مقوله‌ها	تعدد وظایف	گسترده‌گی وظایف وزارت ورزش		
۱۵			تداخل صف و ستاد	تعدد وظایف فدراسیون‌های ورزشی		
۱۶			دوباره‌کاری	دخالت سازمان‌های سیاست‌گذار در امور اجرایی		
۱۷			موازی‌کاری	انجام وظایف مشابه و تکراری نهادها		
۱۸			هم‌پوشانی وظایف و فعالیت‌ها	دوباره‌کاری فعالیت‌ها		
۱۹			روابط تعریف‌نشده	توازی وظایف و فعالیت‌ها		
۲۰			عدم تجمیع وظایف	هم‌پوشانی وظایف و فعالیت‌ها		
۲۱			برنامه‌ریزی غیرمتمرکز	نامشخص بودن کانال ارتباطی بین نهادها		
۲۲			ازهم‌گسیختگی	قرارنگرفتن وظایف مشابه در یک مجموعه		
۲۳			پراکندگی وظایف	مقوله‌ها	ضعف همکاری	پراکندگی در سیاست‌گذاری
۲۴	عدم تناسب و فعالیت	عدم تمرکز در سیاست‌گذاری‌ها و برنامه‌ریزی‌ها				
۲۵	فقدان تعامل بین نهادها	همسوی‌نبودن فعالیت‌ها و برنامه‌ها				
۲۶	کمبود رابطه منطقی و صحیح بین نهادها	فقدان تعامل بین نهادها				
۲۷	عدم تناسب شرح وظایف با ساختار تشکیلاتی نهادها	عدم تناسب شرح وظایف با ساختار تشکیلاتی نهادها				
۲۸	عدم تناسب وظایف و فعالیت	نمودار سازمانی غیرقابل اتکای نهادها				
۲۹	فقدان برخی وظایف در نهادها	فقدان برخی وظایف در نهادها				
۳۰	فعالیت شهرداری‌ها در ورزش قهرمانی	فعالیت شهرداری‌ها در ورزش قهرمانی				
۳۱	عدم فعالیت باشگاه‌ها در ورزش حرفه‌ای	عدم فعالیت باشگاه‌ها در ورزش حرفه‌ای				
۳۲	دخالت کمیته ملی المپیک در ورزش قهرمانی	دخالت کمیته ملی المپیک در ورزش قهرمانی				

ادامه جدول ۲- نتایج کدگذاری محوری (مقوله‌بندی)

ردیف	سازه اصلی	مقوله‌ها	مفاهیم	کدهای باز
۳۴	سازمان	وظایف و تکالیف	ضعف هماهنگی	فقدان مرجع خاصی برای هماهنگی نهادها
۳۵				عدم تشکیل شورای عالی ورزش
۳۶	پدیده محوری	عدم انسجام و یکپارچگی	عدم مدیریتی واحد	نداشتن مدیریتی یکپارچه در ورزش
۳۷			عدم پیوستگی	عدم پیوستگی برنامه‌ها و فعالیت‌های نهادها
۳۸			عدم همبستگی	عدم انسجام ساختار تشکیلاتی
۳۹			فقدان جامعیت	عدم پوشش همه حوزه‌ها
۴۰			عدم هدفمندی	کمی کفایت تشکیلات ورزش
۴۱	دولت	ضعف تشکیلات دولت	عدم هدفمندی	مشخص نبودن مأموریت‌ها و اهداف ورزش کشور
۴۲			ضعف تقسیم وظایف دولت	تقسیم غیرمنطقی وظایف دولت بین دستگاه‌های اجرایی
۴۳			مالکیت گسترده دولتی	ساختار ناکارآمد نظام اداری
۴۴			ضعف بخش خصوصی	بزرگ بودن بیش از حد دولت
۴۵			ضعف منابع انسانی	عدم توسعه بخش خصوصی در کشور
۴۶	شرایط زمینهای	ضعف منابع سازمانی	ضعف منابع انسانی	ضعف سامان‌دهی منابع انسانی
۴۷			ضعف منابع مالی	نیروهای انسانی غیرمتخصص
۴۸			ضعف زیرساخت‌های ورزشی	ضعف نهضت داوطلبی در ورزش
۴۹			ضعف مدیریت	کمبود اعتبارات مالی
۵۰			ضعف فرآیندها	عدم شفافیت تأمین هزینه‌ها و درآمدهای نهادها
۵۱			ضعف منابع مالی	توزیع ناعادلانه بودجه بین ورزش‌های چهارگانه
۵۲			ضعف منابع مالی	بهره‌گیری ورزش حرفه‌ای از اعتبارات دولتی
۵۳			ضعف منابع مالی	کمبود بودجه ورزش همگانی
۵۴			ضعف منابع مالی	کمبود بودجه ورزش تربیتی
۵۵			ضعف منابع مالی	ضعف حمایت‌های مالی از ورزش
۵۶	ضعف منابع مادی	ضعف زیرساخت‌های ورزشی		
۵۷	ضعف فرآیندها	عدم ثبات مدیریت	کمبود امکانات و تجهیزات ورزشی	
۵۸			تغییرات پی‌درپی مدیران	
۵۹			آزمون و خطا در تصمیم‌گیری	غلبه تصمیمات اجرایی بر تصمیمات راهبردی
۶۰			تصمیم‌گیری	تصمیم‌گیری بر مبنای سلیقه شخصی مدیران ورزش کشور
۶۱			مقاومت در برابر تغییرات ساختاری	
۶۲	تمایل به وضع موجود	تمایل به حفظ وضعیت موجود		
۶۳	عدم تمایل به شفاف‌سازی عملکردها	عدم تمایل به شفاف‌سازی عملکردها		

## ادامه جدول ۲- نتایج کدگذاری محوری (مقوله‌بندی)

ردیف	سازه اصلی	مقوله‌ها	مفاهیم	کدهای باز		
۶۴	محیط اقتصادی	موانع دریافت تسهیلات	عدم ثبات مالی	وابستگی اقتصاد کشور به قیمت نفت نوسانات و تغییرات قیمت ارز در بازار		
۶۵			گرانی زمین	گران بودن قیمت زمین در کشور		
۶۶			ضعف نظام مالیاتی	عدم حمایت سازمان مالیاتی از ورزش		
۶۷			موانع دریافت تسهیلات	موانع دریافت تسهیلات	بالا بودن بهره وام بانکی برای بخش خصوصی	
۶۸					دشواری دریافت تسهیلات دولتی و نظام بانکی برای بخش خصوصی	
۶۹					خطر سرمایه‌گذاری در ورزش	ضعف تعامل ورزش و صنعت سود کم ورزش نسبت به سایر فعالیت- های اقتصادی
۷۰						عدم انگیزش بخش خصوصی به سرمایه- گذاری در ورزش
۷۱			محیط سیاسی	تشریح شرایط محله‌گر میانه‌ی	ساختار نظام سیاسی	ساختار خاص نظام حکومتی ایران
۷۲					ساختار تقسیمات کشوری	ساختار خاص تقسیمات کشوری ایران
۷۳					ضعف حکمرانی محلی	حمایت ضعیف شهرداری‌ها از ورزش همگانی
۷۴	سیاست‌های مبهم	نامشخص بودن سیاست‌های توسعه ورزش کشور نداشتن یک نگاه جامع به ورزش				
۷۵	سیاست‌زدگی ورزش	دخالت سیاست و سیاسیون در ورزش ایران				
۷۶	محیط اجتماعی	جهت‌گیری تبلیغاتی			توجه و تمرکز رسانه‌ها به ورزش قهرمانی و حرفه‌ای	
۷۷					تقاضای اجتماعی	علاقه مردم به ورزش قهرمانی و حرفه‌ای
۷۸					ضعف انجمن‌های غیردولتی	نهادینه‌نشدن فعالیت انجمن‌های غیردولتی در جامعه
۷۹	محیط حقوقی	اصل سوم قانون اساسی	تکلیف به آموزش و پرورش و تربیت بدنی رایگان	توجه و تمرکز رسانه‌ها به ورزش قهرمانی و حرفه‌ای		
۸۰			سیاست‌های اصل ۴۴ قانون اساسی	تأکید بر واگذاری‌ها به بخش غیردولتی		
۸۱			بند چهار سند چشم‌انداز	تأکید بر دستیابی به جامعه‌ای برخوردار از سلامت		
۸۲			سیاست‌های کلی سلامت	تأکید بر تأمین امکانات ورزش همگانی		
۸۳						
۸۴						
۸۵						

## ادامه جدول ۲- نتایج کدگذاری محوری (مقوله‌بندی)

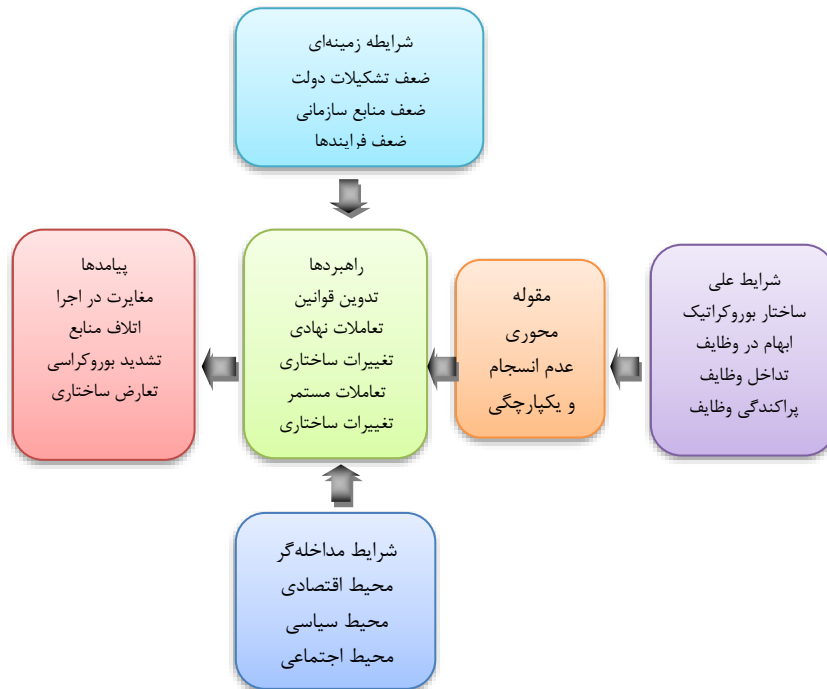
ردیف	سازه اصلی	مقوله‌ها	مفاهیم	کدهای باز
۸۶	تدوین سازه اصلی	تدوین سازه اصلی	تعدد سازمان‌های بین‌المللی	تأسیس سازمان‌های جدید در سطح بین‌المللی
۸۷			تعدد رویدادهای ورزشی	برگزاری بازی‌های متعدد در سطح بین‌المللی
۸۸			قوانین بین‌المللی	ممنوعیت حضور باشگاه‌های دولتی در عرصه بین‌المللی
۸۹	تدوین سازه اصلی	تدوین سازه اصلی	تدوین طرح‌های جامع	تدوین طرح جامع ورزش کشور تدوین سند راهبردی نظام جامع تربیت‌بدنی و ورزش
۹۰			الزام به باشگاه‌داری خصوصی	تکلیف به خصوصی‌شدن باشگاه‌ها
۹۱			اجاره‌دهی زیرساخت‌ها	واگذاری و اجاره اماکن ورزشی به بخش خصوصی
۹۲			تعیین ساختار و حدود وظایف	مشخص کردن شرح وظایف نهادهای فعال در ورزش کشور
۹۳			حمایت نهادی	تکلیف کردن شهرداری‌ها بر حمایت از ورزش همگانی
۹۴			حمایت از ورزش مدارس	تکلیف کردن آموزش و پرورش بر حمایت از ورزش مدارس
۹۵			حمایت از ورزش دانشجویی	تکلیف کردن وزارت علوم و بهداشت بر حمایت از ورزش دانشجویی
۹۶			اختصاص اعتبارات یک‌درصدی	اختصاص یک‌درصد از اعتبارات دستگاه‌های اجرایی به ورزش
۹۷			تکلیفی‌شدن ورزش قهرمانی نیمه خصوصی	تأکید بر افزایش سهم بخش خصوصی در ورزش قهرمانی
۹۸			تکلیفی‌شدن ورزش حرفه‌ای خصوصی	تأکید بر افزایش سهم بخش خصوصی در ورزش حرفه‌ای
۹۹	تسهیلات‌دهی تکلیفی	پرداخت تسهیلات به بخش خصوصی		
۱۰۰	منع هزینه‌کرد دولتی	ممنوعیت پرداخت دولتی در ورزش حرفه‌ای		
۱۰۱	واسپاری تکلیفی اراضی	واگذاری اراضی به بخش خصوصی		
۱۰۲	تمرکز تکلیفی ورزش دانشجویی	تکلیف به مدیریت واحد ورزش دانشجویی		
۱۰۳				

## ادامه جدول ۲- نتایج کدگذاری محوری (مقوله‌بندی)

ردیف	سازه اصلی	مقوله‌ها	مفاهیم	کدهای باز	
۱۰۴				تأسیس شورای عالی ورزش کشور	
۱۰۵		سوراسازی	مفهوم	تأسیس شورای ورزش همگانی	
۱۰۶				تأسیس شورای ورزش مدارس	
۱۰۷				تأسیس شورای ورزش دانشگاه‌ها	
۱۰۸				انعقاد تفاهم‌نامه‌های همکاری میان نهادها	
۱۰۹				ادغام سازمان تربیت‌بدنی و سازمان ملی جوانان	
۱۱۰	تغییر ساختار	تغییر ساختار نهادی	تغییر ساختار نهادی	تغییر ساختار تربیت‌بدنی آموزش و پرورش	
۱۱۱					تغییر ساختار تربیت‌بدنی وزارت علوم
۱۱۲					تغییر ساختار ورزش کارگری
۱۱۳					تغییر ساختار اداره‌های کل ورزش استان‌ها
۱۱۴					تأسیس سازمان‌های جدید
۱۱۵					تأسیس سازمان ورزش توسط شهرداری‌ها
۱۱۶			تأسیس فدراسیون‌های متناظر با فدراسیون‌های بین‌المللی		
۱۱۷			اصلاح اساسنامه فدراسیون‌ها		
۱۱۸			اصلاح اساسنامه کمیته ملی المپیک		
۱۱۹			عدم اجرای طرح جامع		
۱۲۰			عدم اجرای سند راهبردی		
۱۲۱			تجاری‌شدن ورزش همگانی		
۱۲۲			حمایت دستگاه‌های اجرایی از ورزش قهرمانی		
۱۲۳			عدم حمایت شهرداری‌ها از ورزش همگانی		
۱۲۴			واگذار نکردن باشگاه‌های دولتی به بخش خصوصی		
۱۲۵	رشد نامتوازن باشگاه‌ها	عدم رقابت	عدم رقابت	افزایش تعداد باشگاه‌های کوچک	
۱۲۶					کاهش تعداد باشگاه‌های بزرگ
۱۲۷					عدم توان رقابت بخش خصوصی با بخش دولتی
۱۲۸					منزوی‌شدن بخش خصوصی
۱۲۹				دولتی‌شدن ورزش قهرمانی	
۱۳۰				دولتی‌شدن ورزش حرفه‌ای	
۱۳۱				عدم توجه و تأمین مالی ورزش همگانی	
۱۳۲				ضعف استقلال فدراسیون‌ها	
۱۳۳				ضعف استقلال کمیته المپیک	
۱۳۴				ضعف استقلال هیئت‌های ورزشی	

ادامه جدول ۲- نتایج کدگذاری محوری (مقوله‌بندی)

ردیف	سازه اصلی	مقوله‌ها	مفاهیم	کدهای باز	
۱۳۵	منابع مالی	منابع مالی	رشد نامتوازن رشته‌ها	توجه به رشته‌های فوتبال، والیبال، بسکتبال	
۱۳۶			کنترل محدودکننده دولت	عدم توسعه ورزش‌های پایه و مادر	
۱۳۷			کنترل محدودکننده دولت	کنترل و نظارت بیش‌ازحد دولت	
۱۳۸			عدم پاسخ‌گویی به دولت	محدودیت در نحوه هزینه‌ها	
۱۳۹			اتکا به منابع دولتی	عدم پاسخ‌گویی به دولت	پاسخ‌گونی نبودن نهادها در عوض پول دریافتی از دولت
۱۴۰			افزایش هزینه‌ها	اتکا به منابع دولتی	اتکای باشگاه‌ها به منابع دولتی
۱۴۱			تبعیض	اتکای فدراسیون‌ها و هیئت‌های ورزشی به منابع دولتی	افزایش هزینه‌ها
۱۴۲			تبعیض	افزایش قیمت محصولات و خدمات ورزشی	بی‌عدالتی در جامعه
۱۴۳			فساد اداری	عدم شفافیت گردش مالی در ورزش	فساد اداری سازمان‌یافته در ورزش
۱۴۴			فساد اداری	فساد اداری سازمان‌یافته در ورزش	روتق واسطه‌گری در ورزش
۱۴۵	تفاهن	تفاهن	قرض‌های سنگین	استقراض و بدهی دولت	
۱۴۶			اتلاف امکانات	ضعف استفاده از امکانات و تسهیلات	
۱۴۷			ضعف مالی	عدم توان دولت در پرداخت هزینه‌ها و تأمین مالی ورزش	
۱۴۸			بزرگ‌شدن تشکیلات	افزایش حجم و اندازه تشکیلات ورزش	
۱۴۹			بزرگ‌شدن تشکیلات	افزایش بار اجرایی بر وزارت ورزش	
۱۵۰	تشدید بوروکراسی	تشدید بوروکراسی	پیچیدگی تشکیلاتی	درهم تنیدگی ساختار تشکیلاتی	
۱۵۱			عدم چابکی	عدم تطابق با تغییرات محیطی و بین‌المللی	
۱۵۲			عدم چابکی	عدم انعطاف‌پذیری ساختار تشکیلاتی	
۱۵۳			هم‌سوسنشدن فعالیت و برنامه‌های نهادهای مختلف	هم‌سوسنشدن فعالیت و برنامه‌های نهادهای مختلف	
۱۵۴	تعارض ساختاری	تعارض ساختاری	سطوح مشارکت ناپیوسته	عدم پیوند ورزش همگانی و قهرمانی	
۱۵۵			افزایش کشمکش	عدم پیوند ورزش مدارس با دیگر حوزه‌ها	
۱۵۶			افزایش کشمکش	افزایش اختلاف میان نهادها	
۱۵۷			ناسازگاری	ناسازگاری بین نهادها	
۱۵۸			ناسازگاری	ناسازگاری بین نهادها	



شکل ۱- مدل پارادایمی آسیب‌شناسی ساختار ورزش ایران (مبتنی بر کدگذاری محوری)

شکل شماره یک کدگذاری محوری و به‌عبارت‌دیگر، مدل فرایند کیفی آسیب‌شناسی ساختار ورزش ایران است.

**کدگذاری انتخابی:** بخش نظریه‌پردازی براساس دو مرحله قبلی کدگذاری که مراحل مقدماتی برای ایجاد نظریه هستند، به ارائه نظریه می‌پردازد و به این ترتیب پدیده محوری را به شکل نظام‌مند به دیگر مقوله‌ها ارتباط می‌دهد و آن را در چهارچوب یک روایت روشن می‌سازد؛ بنابراین، با توجه به نمودار شماره یک می‌توان نظریه آسیب‌های ساختار ورزش کشور را چنین تفسیر کرد: عواملی که موجب پیدایش پدیده «عدم انسجام و یکپارچگی» ساختار ورزش کشور می‌شوند، «ساختار بوروکراتیک»، «ابهام در وظایف»، «تداخل وظایف» و «پراکندگی وظایف» هستند. در این راستا، مجریان با توجه به محیط خرد، شامل «ضعف تشکیلات دولت»، «ضعف منابع سازمانی» و «ضعف فرایندها» و محیط کلان شامل «محیط اقتصادی، سیاسی، اجتماعی، حقوقی و بین‌المللی»، راهبردهای «تدوین قوانین»، «تعامل نهادی» و «تغییرات ساختاری» را برای مقابله با «عدم انسجام و یکپارچگی» ساختار ورزش کشور تشخیص می‌دهند. پیامد



توسل به این راهبردها، «مغایرت در اجرا»، «اتلاف منابع»، «تشدید بوروکراسی» و «تعارض ساختاری» است که با عنوان فرایند آسیب‌شناسی ساختار ورزش کشور تبیین می‌شود.

### بحث و نتیجه‌گیری

نتایج حاصل از کدگذاری داده‌ها نشان داد عوامل «ساختار بوروکراتیک»، «ابهام در وظایف»، «تداخل وظایف» و «پراکندگی وظایف» به‌عنوان عوامل پیدایش «عدم انسجام و یکپارچگی» ساختار ورزش کشور نقش ایفا می‌کنند. این یافته با برخی از نتایج پژوهش رضوی (۱۳۸۵ الف) مبنی بر تداخل وظایف و موازی‌کاری در ورزش کشور هم‌راستا است. همچنین، همتی‌نژاد (۱۳۷۵) نتیجه گرفت که در شرح وظایف واحدهای مختلف سازمان اشکالات و تداخل وظایف زیادی مشاهده می‌شود. براساس یافته‌های مطالعه جوادپور (۱۳۹۴)، روشن‌نبودن تقسیم‌کار ملی بین سازمان‌ها و نهادهای مختلف مرتبط با ورزش قهرمانی، عدم همکاری سازمان‌ها و نهادهای موجود در ورزش قهرمانی و دخالت سازمان‌های سیاست‌گذار در ورزش قهرمانی در امور اجرا از جمله چالش‌های ورزش قهرمانی است. نتایج حاصل از کدگذاری داده‌ها بیانگر آن است که «عدم انسجام و یکپارچگی»، پدیده محوری مدل آسیب‌شناسی ساختار ورزش کشور است. براساس یافته‌های پژوهش مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی (۱۳۷۹)، عدم سازمان‌دهی و تشکیلات صحیح و مناسب، از مهم‌ترین نقاط ضعف ورزش کشور است. جوادپور (۱۳۹۴) نشان داد روشن‌نبودن سیاست‌ها و جهت‌گیری‌های ورزش قهرمانی از جمله چالش‌های ورزش قهرمانی است. رضایی‌نژاد و همکاران (۱۳۹۰) نیز نتیجه گرفتند در ایران فاصله زیادی میان سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی ورزش همگانی و آموزشی با ورزش قهرمانی و حرفه‌ای وجود دارد. شهبازی و همکاران (۱۳۹۲) نشان دادند راهکار اتحاد و یکپارچگی بین سازمان‌های دست‌اندرکار ورزش همگانی در کشور از اولویت زیادی برخوردار است. در خارج از حوزه ورزش، آقاولی (۱۳۸۱) نشان داد در ایران بخش‌های مختلف رفاه اجتماعی، نظیر بهداشت و درمان، اشتغال، مسکن، آموزش، حمایت از نیازمندان و بیمه‌های اجتماعی زیر نظر مدیریت‌ها، برنامه‌ها و اعتبارات مجزا قرار دارند که خود از عوامل بروز ناهماهنگی، تداخل وظایف، اتلاف منابع مالی دولت و افزایش هزینه‌های اداری و پرسنلی است. به عقیده محمودی (۱۳۸۱)، اگر دولت می‌خواهد به سمت استقرار یک دولت رفاه، آن‌گونه که در قانون اساسی دیده شده پیش رود، باید در ساختار خود به‌گونه‌ای مهندسی مجدد کند که دربرگیرنده نگاهی جامع برای تمامی مقولات رفاه اجتماعی (شامل تأمین اجتماعی، آموزش، اشتغال، مسکن و بهداشت و درمان) باشد؛ بنابراین، سعی شد ساختار ورزش کشور، در جهت مقابله با پدیده عدم انسجام و یکپارچگی و به‌صورت یک منظومه منسجم، کارآمد، فراگیر و باکفایت طراحی شود و اجزای تشکیل‌دهنده ساختار از همبستگی و پیوستگی لازم برخوردار باشند.

نتایج حاصل از کدگذاری داده‌ها نشان داد محیط خرد، شامل «ضعف تشکیلات دولت»، «ضعف منابع سازمانی» و «ضعف فرایندها» بستر خاصی برای راهبردهای «تدوین قوانین»، «تعامل نهادی» و «تغییرات ساختاری» فراهم می‌آورند. شعبانی (۱۳۹۴) با تحلیل محیطی ساختار ورزش ایران نشان داد کمبود تجهیزات و فضای آموزشی برای ورزش مدارس و دانشگاه‌ها، کمبود سرانه ورزشی دانش-آموزان و دانشجویان، ضعف در سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی کلان برای ورزش آموزشی، از مهم‌ترین چالش‌های درونی ورزش آموزشی هستند. همچنین، بهره‌نگرفتن از نیروهای متخصص، کمبود بودجه، بی‌توجهی به ورزش همگانی زنان و طبقات کم‌درآمد و فقدان برنامه مدونی برای توسعه ورزش همگانی از مهم‌ترین چالش‌های درونی ورزش همگانی به‌شمار می‌آیند. توجه‌نکردن به ورزش مدارس به‌عنوان پایه ورزش قهرمانی، فقدان طرحی ساختارمند و ضعف آموزش و پرورش در استعدادیابی، ضعف امکانات و گسترده‌نبودن مراکز استعدادیابی در کشور و توسعه‌نیافتگی باشگاه‌های ورزشی، از مهم‌ترین چالش‌های درونی ورزش قهرمانی هستند. همچنین، فقدان تیم‌های پایه‌ای در باشگاه‌ها، مشارکت‌نکردن بخش خصوصی در ورزش حرفه‌ای، وجود مشکلات مالی در بیشتر باشگاه‌ها، فقدان قانون مدون در مورد حامیان ورزش حرفه‌ای و وجود خلأ قانونی در زمینه حق پخش تلویزیونی مسابقات، از مهم‌ترین چالش‌های درونی ورزش حرفه‌ای کشور محسوب می‌شوند. مظفری و الهی (۱۳۸۸) بیان کردند ورزش ایران به‌خاطر مالکیت گسترده دولتی و ساختار انحصاری بازار متحمل لطمه‌های فراوانی شده است. جوادی‌پور (۱۳۹۴) نتیجه گرفت فراهم‌نشدن بستر مناسب برای افزایش مشارکت‌های گسترده و فراگیر در ورزش قهرمانی از جمله چالش‌ها و مشکلات ساختاری و تشکیلاتی ورزش قهرمانی بود.

نتایج حاصل از کدگذاری داده‌ها نشان داد محیط کلان، شامل «محیط اقتصادی، سیاسی، اجتماعی، حقوقی و بین‌المللی»، بستر عامی برای راهبردهای «تدوین قوانین»، «تعامل نهادی» و «تغییرات ساختاری» فراهم می‌آورد. شعبانی (۱۳۹۴) با تحلیل محیطی ساختار ورزش ایران نشان داد نامتناسب بودن سهم بودجه و اعتبارات در بخش ورزش آموزشی از کل بودجه ورزش کشور، توزیع نامناسب فضا، امکانات و تجهیزات ناکافی برای فعالیت‌های ورزش آموزشی و نبود ثبات رویه مدیریت کشور، از مهم‌ترین چالش‌های بیرونی ورزش آموزشی هستند. تغییر روش زندگی مردم، کاهش ساعات اوقات فراغت به دلیل مشکلات معیشتی و پایین بودن آگاهی جامعه درباره فواید فعالیت‌های بدنی و زیان‌های کم‌حرکی، از مهم‌ترین چالش‌های بیرونی ورزش همگانی محسوب می‌شوند. نامناسب بودن نظام مدیریت دولتی برای ورزش، تعدد و تداخل نهادهای سیاست‌گذار و بازاریابی نامناسب و ناکارآمد، از مهم‌ترین چالش‌های بیرونی ورزش قهرمانی هستند. همچنین، استفاده سیاسی از ورزش حرفه‌ای، وجود مشکلات اقتصادی در جامعه و خطر زیاد سرمایه‌گذاری در بخش ورزش حرفه‌ای، از مهم‌ترین چالش‌های بیرونی ورزش حرفه‌ای کشور به‌شمار می‌روند. جوادی‌پور (۱۳۹۴) نیز نتیجه گرفت ورزش

قهرمانی به‌شدت به منابع مالی دولت وابسته است و بخش خصوصی در ورزش قهرمانی سرمایه‌گذاری نمی‌کند. همچنین، فقدان نظام حقوقی برای توسعه ورزش قهرمانی و وجود قوانین و مقررات ناهماهنگ و موازی در ورزش قهرمانی موجب شده‌اند که وضعیت حقوقی ورزش قهرمانی وضع مناسبی نداشته باشد. یافته‌های پژوهش کلت و راسل<sup>۱</sup> (۲۰۰۹) نشان‌دهنده آن است که محیط صنعت ورزش استرالیا با ایران متفاوت است. وابستگی کم به کمک‌های دولتی، وجود کارآفرینان و سرمایه‌گذاری زیاد و وجود تسهیلات و برنامه‌ریزی برای توسعه ورزش از جمله مواردی بودند که منجر به سرمایه‌گذاری زیاد در بخش ورزش استرالیا و رشد کارآفرینی در سطح ایده‌آل شده بودند.

نتایج حاصل از کدگذاری داده‌ها بیانگر آن است که راهبردهای «تدوین قوانین»، «تعامل نهادی» و «تغییرات ساختاری» کنشی برای مقابله با «عدم انسجام و یکپارچگی» ساختار ورزش کشور است. براساس یافته‌های مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی (۱۳۷۹)، اصلاح ساختار تشکیلاتی به میزان زیادی در رشد و توسعه ورزش، به‌خصوص ورزش قهرمانی مؤثر است. مهم‌ترین اظهارهای آزاد پاسخ‌دهندگان این بود که دستگاه فعلی ورزش، قدیمی و غیرمنطبق با نیازهای جدید است و باید تغییر اساسی پیدا کند و باید سه دستگاه سازمان تربیت‌بدنی، کمیته ملی المپیک و آموزش و پرورش با هم هماهنگ شوند. نتایج پژوهش دستوم، رضانی‌نژاد، بنار و رسولی (۱۳۹۲) حاکی از نبود تعامل مناسب بین محیط آکادمیک و بخش اجرایی ورزش کشور به دلایل متعدد ساختاری و برنامه‌ای بود. همچنین، در پژوهش آن‌ها برای سازمان‌های بخش اجرایی ورزش، میزان توجه به تعامل هر دو محیط آکادمیک و بخش اجرایی در واحد سازمانی تعریف‌شده در چارت سازمانی مشخص شد. تابولت و بابیاک<sup>۲</sup> (۲۰۰۵) تغییرات شگرف در ورزش حرفه‌ای کانادا را نتیجه به‌کارگیری راهبرد تغییر در ساختار سازمانی ورزش این کشور دانستند. همچنین، پرچودا<sup>۳</sup> (۲۰۰۲) برای تغییرات سریع در عملکرد سازمان‌های ورزشی، تغییر ساختار سازمانی و قانونی را پیشنهاد کرد.

نتایج حاصل از کدگذاری داده‌ها بیانگر آن است که راهبردهای «تدوین قوانین»، «تعامل نهادی» و «تغییرات ساختاری»، پیامدهای «مغایرت در اجرا»، «اتلاف منابع»، «تشدید بوروکراسی» و «تعارض ساختاری» را در پی خواهد داشت. این یافته با برخی از اظهارهای مشارکت‌کنندگان در پژوهش میرمحمدی (۱۳۹۲) هم‌خوانی دارد و با برخی از اظهارهای دیگر هم‌خوانی ندارد. براساس یافته‌های مطالعه میرمحمدی (۱۳۹۲)، عمده مشارکت‌کنندگان با اینکه ادغام سازمان تربیت‌بدنی و سازمان ملی جوانان تقویت‌کننده بند ۲۵ سیاست‌های کلی نظام اداری است، موافق بودند و اعتقاد داشتند این ادغام سبب «کارآمدی و هماهنگی ساختارها و شیوه‌های نظارت و کنترل در نظام اداری و

- 
1. Kellet & Russel
  2. Thibaulta & Babiak
  3. Perchuda

یکپارچه‌سازی اطلاعات» می‌شود؛ اما در مورد بند ۱۰ و ۲۱ اختلاف نظر مشارکت‌کنندگان به حدی بود که نمی‌توان گفت به کدام سمت گرایش کلی وجود داشت. کسانی بیان می‌کردند که این ادغام سبب «متناسب‌سازی و منطقی‌ساختن تشکیلات نظام اداری» شده است؛ اما افراد دیگری بیان می‌کردند که این ادغام مخالف چابک‌سازی و منطقی‌سازی و نیز ناقض بند ۱۰ است. در مورد بند ۲۱ نیز چنین اختلاف‌نظری وجود داشت. موافقان به‌طور عمده چنین بیان می‌کردند که این ادغام سبب «صرفه‌جویی و حفظ بیت‌المال» شده است؛ اما مخالفان بیان می‌کردند که این امر دقیقاً برخلاف گفته موافقان، سبب اسراف و افزایش هزینه‌ها شده است. به‌طور کلی، مشارکت‌کنندگان، کارکردهای مثبت حاصل از ادغام را امکان هماهنگی و کنترل بیشتر و افزایش پاسخ‌گویی، افزایش بودجه، پرهیز از دوباره‌کاری‌ها، صرفه‌جویی به‌دلیل همسوسدن فعالیت‌ها، کاهش و حذف ساختارها و رویه‌های زائد، انسجام، تخصصی‌شدن و متمرکزشدن امور ورزش مطرح کردند و کارکردهای منفی حاصل از ادغام را اسراف و افزایش هزینه‌های دولت، بزرگ‌شدن دولت و افزایش بوروکراسی، نبود توجه به ورزش برای دیگر سنین، تداخل در کار دیگر وزارتخانه‌ها، شکل‌گیری تعارض میان سازمان‌ها و منافات با بند ۱۰ سیاست‌های کلی نظام اداری بیان کردند. همچنین، براساس یافته‌های پژوهش شعبانی (۱۳۹۴)، بیشتر پاسخ‌دهندگان معتقد بودند دولت و مسئولان در تدوین قانون پنج‌ساله پنجم کشور همه نیازهای چهار بخش اصلی ساختار ورزش کشور را پوشش نداده‌اند و میزان توجه به آن‌ها کافی نیست. رضوی (۱۳۸۵ ب) نتیجه گرفت که بیشتر مدیران ورزش کشور برای اصلاح ساختار، خواستار بازسازی سازمانی شدند.

در پایان، باتوجه به نتیجه‌گیری مباحث و مقایسه نتایج این پژوهش با پژوهش‌های مرور شده می‌توان چنین اظهار کرد که در ارتباط با بعد ساختاری، در سازمان‌دهی ورزش کشور نیز علاوه بر حذف وظایف موازی و مشترک دستگاه‌ها، توزیع متوازن اختیارات و قدرت میان واحدهای سازمانی، تقویت بخش خصوصی، تفکیک وظایف اجرایی از حوزه ستادی و محدودکردن فعالیت حوزه ستادی به اعمال سیاست‌گذاری و مشخص کردن ارتباطات بین واحدها، شرح وظایف روشنی برای تمام سازمان‌ها و نهادهایی هستند که می‌توانند به‌طور مستقیم یا غیرمستقیم در گسترش ورزش نقش داشته باشند. افزون‌براین، با همسوسکردن فعالیت‌ها با اهداف و سیاست‌ها، بین همه دستگاه‌ها انسجام و هماهنگی برقرار شود.

### تقدیر و تشکر

این مقاله برگرفته از رساله دکتری رشته مدیریت ورزشی است. بدین‌وسیله از همه مدیران و کارکنان سازمان‌های مختلف ورزشی کشور که ما را در انجام این پژوهش یاری نموده‌اند، سپاس‌گزاری می‌گردد.

## منابع

1. Aghola, F. (2002). Proposed model for the management of the social welfare system in Iran. House and strategy (Parliament and Research), 9(33), 161-204. (Persian).
2. Azizi, B., MehrabiKusheki, A., & Jalali Farahani, M. (2013). The relationship between information technology and organizational structure of the ministry of youth and sports of the Islamic Republic of Iran. Sport Management, 5(3), 161- 74. (Persian).
3. Barati Marnani, A., Turani, S., & Zahiri, M. (2006). Design the organizational structure of entrepreneurship centers in medical sciences universities. Health Management, 9(23), 41-50. (Persian).
4. Department of Resource Development and Support Ministry of Sport and Youth. (2015). Report of the sixth development program. Department of the Sixth Development Program. (Persian).
5. Dastoom, S., Ramezani Nezhad, R., Benar, N., & Rasouli, R. (2013). Study of the interaction between academia and industry based on analysis of documents and structured. Applied Research in Sport Management, 2(2), 93-110. (Persian).
6. Ehsani, M., Amiri, M., & Gharekhani, H. (2013). Develop a comprehensive system of professional sports Country. Sport Management Studies, 5(17), 125-35. (Persian).
7. Hemati Nezhad, M. A. (1996). Review and compare organizational structure of the physical education organization of Islamic Republic of Iran's and some countries and providing appropriate organizational model. (Unpublished doctoral dissertation). University Tehran, Iran. (Persian).
8. Islamic Parliament Research Center of IRI. (2000). A field study on the barriers to sport in Iran: Barriers sport and physical education challenges. Research Projects of Islamic Parliament Research Center. (Persian).
9. Jalali Farahani, M., Goudarzi, M., Asadi, H., & Khabiri, M. (2004). A comparative study of the organizational structure and statutes of the Federation of Iran and selected countries to provide optimal pattern. Movement, 19(19), 171-83. (Persian).
10. Javadi Poor, M. (2015). Management challenges championship in Iran. Sport Management Studies, 7(30), 13-34. (Persian).
11. Kellet, P., & Russel, R. (2009). A comparison between mainstream and action sport industries in Australia: A case study of the skateboarding cluster. Sport Management Review, 12, 66-78.
12. Kordnaiej, A., Ahmadpour Dariani, M., & Shams, S. (2005). Design the organizational structure of entrepreneurship in the country. Management Research in Iran, 9(2), 119-56. (Persian).
13. Mahmoudi, V. (2002). Review of the organizational structure bill of the social security Organization. House and strategy (Parliament and Research), 9(33), 335-52. (Persian).
14. Masoudi Asl, E. (2006). Design structure of the ministry of welfare and social security. (Unpublished doctoral dissertation). Islamic Azad University, Science and Research, Tehran, Iran. (Persian).
15. Mirmohammadi, S.M. (2013). Qualitative Analysis and Reflection of the Opinion of Figher Education Students about the Merging of Sports and Youth Affairs Organizations. IQBQ.; 17(1) :169-88. (Persian).

16. Mozafarri, S. A. A., & Elahi, A. (2009). Development comprehensive system of champion sport in Islamic Republic of Iran. Research Projects of Sports Sciences Research Institute of Iran, Ministry of Science, Research and Technology. (Persian).
17. Mozaffari, S. A. A., Jazani, N., & Mohammedan, F. (2011). Determination and self-organization indices in Iran physical education organization. *Sport Management Studies*, (9), 29-50. (Persian).
18. Muzangaza, C. (2001). The role of ideological and behavioral differences in privatization problems in transition economies: The context of Zimbabwe. PhD Dissertation, Walden University, Washington, USA.
19. Office for Cultural Studies of Islamic Parliament Research Center of IRI. (2015). Investigation and analysis of physical education and sports with emphasis on five key principles of development programs Available at: [www.rc.majlis.ir](http://www.rc.majlis.ir). (Persian).
20. Perchuda, K. (2002). Restructuring and privatization of sport organizations. Available at: [WWW.Cipr.Org](http://WWW.Cipr.Org).
21. Ramazani Nezhad, R., Eidi, H., & Reihani, M. (2011). Analysis of sport development models and elite athletes' education. Conference Planning and Management at the Grassroots. National Football Academy, Tehran, Iran. (Persian).
22. Razavi, S. M. H. (2006a). Privatization, decentralization and devolution of tasks athletics to the national olympic committee. *Olympic*, 1(33), 65-75. (Persian).
23. Razavi, S. M. H. (2006b). Privatization and reform of the sport in country. *Move*, (27), 19-31. (Persian).
24. Roshandel Arbatani, T., Gharagozlou, A., Khastar, H., & Azami, A. (2009). Analyzing Geological Survey of Iran's (GSI) Organizational Structure with a Proposed Ideal Model. *earth sciences*, 18(71), 45-52. (Persian).
25. Saboonchi, R., Hadavi, S. F., & Mozaffari, A. (2009). Explaining the organizational structure of the physical education organization of Iran. *Science movement*, 7(13), 137-44. (Persian).
26. Safari Jafarlu, H., Goudarzi, M., Sajjadi, N., Ghorbani. M., & Darabi, H. (2010). Factors affecting the incidence and spread of corruption and control programs in the Islamic Republic of Iran physical education organization professionals. *Sport Management*, 6(25), 81-94. (Persian).
27. Sajjadi, S. A. (2017). Designing structural pattern for sport in Iran. (Unpublished doctoral dissertation). Mazandaran University, Faculty of Physical Education and Sport Science, Iran. (Persian).
28. Shabani, A. (2015). Iran sport structured environment analysis based on hierarchical model sport. (Unpublished doctoral dissertation). Payam Noor University (PNU). Faculty of Physical Education and Sport Science, Tehran, Iran. (Persian).
29. Shahbazi, M., Shabanimoghadam, K., & Safari, M. (2014). Sport for All (needs, barriers and solutions). *House and Strategy*, 20, (76), 69-97. (Persian).
30. Strauss, A. L., & Corbin, J. M. (2015). Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques. (E. Afshar, translator). Tehran: Publications Ney.
31. Thibault, L., & Babiak, K. (2005). Organizational changes in Canada's sport system: Toward an athlete-centred approach. *European Sport Management Quarterly*, 5(2), 105-32.

**استناد به مقاله**

سجادی، سیداحمد، رضوی، سید محمد حسین، و دوستی، مرتضی. (۱۳۹۷).  
تدوین مدل آسیب‌شناسی ساختار ورزش ایران. مطالعات مدیریت ورزشی،  
۱۰(۴۷)، ۸۵-۱۰۸. شناسه دیجیتال: 10.22089/smrj.2018.3626.1710

Sajjadi. S., A., Razavi. S. M. H., & Dousti. M. (2018).  
Presenting a Pathological Model of Sport Structure in Iran.  
Sport Management Studies, 10(47), 85-108. (Persian).  
Doi: 10.22089/smrj.2018.3626.1710

## **Presenting a Pathological Model of Sport Structure in Iran**

**S. A. sajjadi<sup>1</sup>, S. M. H. Razavi<sup>2</sup>, M. Dousti<sup>3</sup>**

1. Ph. D. of Sport Management, Mazandaran University
2. Professor in Sport Management, Mazandaran University\*
3. Associate Professor of Sport Management, University of Mazandaran

**Received: 2017/01/19**

**Accepted: 2017/03/05**

---

### **Abstract**

An efficient structure is the most important factor for reaching goals in all systems including sport system. The purpose of this research was to design a pathological model for sport in Iran. It was an applied research and was performed based on qualitative research method. Grounded theory (GT) technique was used for developing the pathological model. Population consisted of experts in this area (professors, faculty and officials) that 32 of them were selected using theoretical sampling. Data are collected through in-depth semi-structured interviews. The findings of the coding show that research core category, "lack of integrity" is the product of bureaucratic structure, task ambiguity, overlapping functions and distribution of tasks as causal conditions. Micro environment include the weakness of government establishment, the weakness of human recourse and weakness processes. The macro environment include economic, political, social, legal and international environment. Strategies include: provision laws, collaboration of institutions and Structural changes. Consequences include conflicts in implementation, waste of resources, the intensification of bureaucracy and structural conflict. Therefore, avoiding bureaucracy, removing parallel and common tasks in organizations, symmetrical distribution of authorities and power among organizational units, clear definition of communications among units, explaining explicit duties for all organs, splitting the national work and coordination among structures are the most important principles which should be regarded in order to achieve organizational integrity and coherence in Iranian sport system.

**Keywords:** Structure, Sport, Sport Organizations, Iran

---