

## مشکلات مربیان ورزش اراک و ارائه راه کارهای حل آنها

اسفندیار خسروی زاده<sup>۱</sup>، علیرضا الهی<sup>۲</sup>، علیرضا بهرامی<sup>۳</sup>  
نیام نستوهی<sup>۴</sup>، عابد حقدادی<sup>۵</sup>

۱. استادیار دانشگاه اراک\*

۲. استادیار دانشگاه خوارزمی

۳. استادیار دانشگاه اراک

۴ و ۵. کارشناس ارشد تربیت بدنی

تاریخ پذیرش ۹۱/۰۱/۲۸

تاریخ دریافت: ۹۰/۰۷/۱۶

### چکیده

مربیان ورزش از مهم ترین منابع انسانی در ورزش محسوب می شوند که به نظر می رسد با مشکلاتی در حیطه مربیگری مواجه باشند. هدف کلی این تحقیق، بررسی مشکلات مربیان ورزش و یافتن راه کارهایی برای حل آنهاست. جامعه آماری تحقیق کلیه مربیان مرد فعال هیئت های ورزشی شهرستان اراک بودند (در مجموع ۳۳۴ نفر) که بر اساس جدول برآورد حجم نمونه مورگان ۱۸۰ نفر از آنها به صورت تصادفی - طبقه ای به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. از این تعداد، ۱۰۸ نفر (۶۰ درصد) نفر به پرسشنامه ۵۰ سؤالی محقق ساخته شناسایی مشکلات مربیان ( $\alpha = 0/85$ ) بر مبنای مقیاس پنج ارزشی لیکرت به طور کامل پاسخ دادند. از آزمون تحلیل عاملی برای تجزیه و تحلیل داده ها استفاده شد. یافته های تحقیق نشان می دهد مربیان شرکت کننده به ترتیب مشکلاتی با سازمان های مرتبط، سایر مربیان، رسانه ها، اماکن و تجهیزات ورزشی، شخصی و ورزشکاران دارند که بر فعالیت آنها تأثیر منفی دارد. بر این اساس، راه کارهایی مانند طراحی مسیر شغلی مربیان و ایجاد جو و فرهنگ کاری مثبت بین مربیان نیز برای حل این مشکلات شناسایی شدند که به نظر می رسد می توان با استفاده از آنها به رشد و بهبود زندگی کاری مربیان ورزشی کمک کرد.

**واژگان کلیدی:** مربی ورزش، مشکلات شغلی، راهکارهای اجرایی.

### مقدمه

امروزه، انواع سازمان‌های ورزشی عمومی و خصوصی برای توسعه و گسترش ورزش در ابعاد همگانی و تفریحی، تعلیم و تربیتی، قهرمانی و حرفه‌ای به فعالیت مشغول‌اند. این سازمان‌ها از منابع مختلف خود برای ارائه خدمات به ذی‌نفعان ورزش بهره می‌گیرند. در این بین، منابع انسانی مهم‌ترین منبع به‌شمار می‌روند.

با این حال، این سازمان‌ها در زمینه منابع انسانی با مسائلی مواجه بوده‌اند که در این مورد می‌توان از مسائل مربوط به کنترل و نظارت شامل: توانمندسازی، نقش هیئت‌مدیره، مسئولیت‌پذیری، پاسخگویی، شفافیت، انتخابات، موازنه کارکنان انتخاب‌شده در مقابل کارکنان حرفه‌ای، پیش‌بینی قبلی در برنامه و نبود نمایندگی؛ مسائل مربوط به اداره کارکنان شامل: جذب نیرو، چرخش شغلی، صلاحیت‌ها، ارزیابی شغل، آموزش، حقوق و پاداش، نحوه پاداش‌دهی، مدیریت شغلی و سیستم‌های ارزیابی؛ مسائل مربوط به مشارکت و تعهد شامل نداشتن انگیزه، نقش ارضاکندگی غیرمادی، تأثیر منفی سنت‌ها و تأثیر بوروکراسی بر تعهد و وفاداری و مسائل مربوط به تعارض در سازمان شامل ارتباطات، تقدیر نکردن از کارکنان و پاداش‌دهی، مسائل مرتبط با قدرت و منطقی نبودن آن در مدیریت نام برد. با وجود نقش بارز منابع انسانی در موفقیت سازمان‌های ورزشی، توجه و اهمیت به این منبع بسیار کمتر از حد مورد انتظار است (۱).

از منابع انسانی که نقشی تعیین‌کننده در سازمان‌های ورزشی دارند، مربیان ورزش هستند که در سطوح و رده‌های مختلف به ورزش خدمت می‌کنند و در ساختار نظری نهضت المپیک جزء اداره‌کنندگان ملی ورزش (ورزشکاران، مربیان، داوران) محسوب می‌شوند (۲)؛ به عبارت دیگر، امروزه نیازهای اساسی برنامه‌های سطح بالای تمرینی برای تربیت ورزشکاران نخبه شامل مربیگری، ورزشکاران، ابزار و امکانات، حمایت از ورزشکار، حمایت مالی، حمایت اداری و اجرایی و مسابقه است (۳).

با وجود این، امروزه مربیگری در رده مشکل‌ترین شغل‌ها به حساب می‌آید و کار در این حرفه بسیار دشوار است (۴). در این زمینه بیان شده است که مربیان با مسائلی همچون نداشتن حمایت مدیریتی، نداشتن اطلاعات مناسب، انتقاد عمومی و حمایت نکردن جامعه، حقوق ناکافی، مشکلات قانونی، وقت کم و فشار کاری زیاد، کلاس‌های پرجمعیت، سنگینی بار آموزش، نداشتن انگیزه، بازخورد و نظارت ناکافی، نبود فرصت برای رشد شخصی و حرفه‌ای مواجه بوده‌اند. همچنین، ساعات پیش‌بینی نشده‌ای نیز ممکن است برای آماده کردن تمرینات، مرور نتایج بازی‌ها، طراحی رقابت‌های بعدی، مشاوره با ورزشکاران و امور روابط عمومی صرف شود. اغلب مربیان برای موفقیت و پشت سر گذاشتن فصلی خوب تحت فشارند. بسیاری از

مربیان به علت نداشتن کارنامه روشن پیروزی و ضعف کاری از کار برکنار می‌شوند و بعضی نیز داوطلبانه پست خود را ترک می‌کنند یا در اثر فشارها و انتظارات فرسوده می‌شوند و دچار سرخوردگی شده با دلسردی به فکر تغییر حرفه می‌افتند. این مسائل باعث کاهش کیفیت آموزش، برنامه‌ریزی نامناسب، رفتارهای خشک و نامنعطف، تأثیر روی رفتار شاگردان، احساس بی‌ارزشی، بی‌خوابی، فشار خون، زخم معده و سایر عواقب می‌شوند (۵).

علاوه بر این، نتایج تحقیق گولد و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۰۶) نشان داد نداشتن انگیزه و والدین از جمله مشکلات فراروی مربیان بوده است (۶).

نتایج تحقیق آلاین و همکاران (۲۰۰۵) نشان داد جذب و به‌کارگیری ورزشکاران از مهم‌ترین مشکلات مربیان است (۷). در همین خصوص، در تحقیق میناسیان و سرلک (۱۳۸۸) گزارش شده است مصرف این مواد نیروزا در میان ورزشکاران مورد بررسی بسیار شایع است و مردان ورزشکار از عوارض جانبی آن‌ها آگاهی اندکی دارند (۸).

نتایج تحقیق تنگا (۱۹۹۶) نشان داد مربیان با مشکلات و چالش‌هایی همچون نداشتن وسایل و امکانات کافی مواجه بوده‌اند (۳). بر اساس تحقیق آلتاهانیه<sup>۲</sup> (۲۰۰۳) ورزشکارانی که مربیانشان دارای تمرینات و امکانات زیاد بودند، رضایت شعلی بیشتری داشتند و تحلیل رفتگی آن‌ها کمتر بود (۹).

نتایج تحقیق کمیسیون ورزش استرالیا (۲۰۱۰) نشان داد مربیان به دلایلی همچون نداشتن درک روشن از حیطه‌ای که به آن وارد شده‌اند، مورد سوء استفاده قرار گرفتن، عدم حمایت سازمان مربوط از آن‌ها، قدردانی ضعیف از آن‌ها و نگرانی درباره تعهدات قانونی سیستم ورزش را ترک می‌کنند (۱۰). در این زمینه، نتایج تحقیق رضانی نژاد (۱۳۸۱) نیز نشان داد مربیان از نظر عوامل نگه‌دارنده شغل در حد متوسط قرار داشتند و میزان برخورداری از عوامل رفاهی (نیازهای مادی و ایمنی) نقش بیشتری در تأمین عوامل نگه‌دارنده شغل مربیان داشت (۹).

نتایج تحقیق چالادورای و اتسوکو (۲۰۰۳) در مورد رضایت از همکاران نشان داد مربیان ژاپنی رضایت کمتری از مربیان آمریکایی داشتند (۱۱). نتایج تحقیق ثقفی (۱۳۷۴) نیز نشان داد حدود نیمی از مربیان (۵۱ درصد) روابط اجتماعی در حد متوسط، ۱۸ درصد رابطه‌ای خوب دارند و فقط ۱۳ درصد رابطه نامطلوب با سایر مربیان دارند (۱۲).

طبق گزارش هندریکس و همکاران (۲۰۰۰) مربیانی که در سطح پایینی از سختی کار و حمایت اجتماعی و سطح بالایی از مهارت مربیگری قرار داشتند، استرس زیادی را متحمل شده

1 . Gould et al

2 . Altahayneh. Z .

بودند (۱۳).

در مجموع، در بیشتر تحقیقات مربیان مورد بررسی به لحاظ زندگی شخصی و همچنین وضعیت مربیگری با مسائل و مشکلات گوناگونی دست به گریبان بوده‌اند؛ به عبارت دیگر، ضمن سنگین و دشوار بودن شغل مربیگری، وضعیت کاری آنان نیز با مشکلات گوناگونی مواجه است که سازمان‌های مربوط در صدد کاهش و رفع آن‌ها هستند.

با انجام این تحقیق امید می‌رود بتوان از طریق سازماندهی سیستم مربیگری و طراحی برنامه‌های مناسب به رفع برخی مشکلات مربیان و بهبود عملکرد مربیان کمک کرد؛ بنابراین پژوهش حاضر به منظور توصیف و شناخت وضعیت مربیان ورزش شاغل در هیئت‌های ورزشی اراک از لحاظ مشکلات مربوط به مربیان، ورزشکاران، سازمان‌های ورزشی مرتبط، امکانات و تأسیسات، رسانه‌های ورزشی و در نهایت راه حل‌های این مشکلات انجام شده است؛ به عبارت دیگر، این تحقیق به دنبال یافتن پاسخ این سؤال است که مربیان با چه مسائل و مشکلاتی در حیطه مربیگری خود مواجه‌اند و چه راه‌هایی برای حل این مشکلات وجود دارد؟

### روش پژوهش

این تحقیق بر مبنای هدف از نوع کاربردی و بر حسب روش گردآوری داده‌ها از نوع توصیفی-پیمایشی است. جامعه آماری تحقیق شامل کلیه مربیان ورزش مرد (۳۳۴ نفر) فعال، دارای کارت مربیگری و شاغل در ۳۳ هیئت ورزشی شهرستان اراک بودند که بر اساس جدول برآورد حجم نمونه مورگان<sup>۱</sup> ۱۸۰ نفر از آن‌ها به صورت تصادفی-طبقه‌ای از هیئت‌ها/ رشته‌های مختلف ورزشی به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند.

برای گردآوری داده‌ها از پرسشنامه محقق ساخته استفاده شد. بر اساس مبانی نظری، پیشینه تحقیق و نظر سنجی از متخصصان ورزش، پرسشنامه ۵۷ سؤالی شناسایی مشکلات مربیان تدوین شد. سپس ۱۰ نفر از اعضای هیئت علمی با ارائه نظرات خود و انجام اصلاحاتی در خصوص نگارش، تجانس سؤالات با اهداف تحقیق، تعداد سؤالات و پیشنهادات خود روایی محتوایی آن را بررسی کردند که در نهایت ۵۰ سؤال تأیید شد. برای تعیین روایی سازه پرسشنامه و به منظور صحت حیطه‌بندی مؤلفه‌های شش‌گانه تحقیق نیز از تحلیل عامل تأییدی استفاده شد که تأیید شد (KMO= .691). سپس، ۳۰ پرسشنامه برای مربیان ارسال و با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ<sup>۲</sup> پایایی آن برابر  $\alpha = 0/85$  محاسبه شد. پس از توزیع ابزار

1. Morgan  
2. chrunbach

تحقیق، از بین ۱۸۰ پرسشنامه ارسالی، ۱۲۹ پرسشنامه (۷۱/۶۶ درصد) جمع‌آوری شد که ۱۰۸ پرسشنامه (۶۰ درصد) قابل استفاده بود. برای شناسایی راه‌کارهای حل مشکلات نیز از پرسشنامه استفاده شد. مانند پرسشنامه اول، پس از تدوین پرسشنامه‌ای ۵۰ سؤالی، روایی محتوایی آن تأیید شد و تعداد سؤالات آن به ۴۲ سؤال کاهش یافت. روایی سازه این پرسشنامه نیز از طریق تحلیل عاملی تأییدی بررسی شد ( $KMO = 0.670$ ). در هر دو پرسشنامه آزمون‌های کفایت اندازه نمونه‌گیری  $KMO^1$  و آزمون کرویت بارتلت<sup>۲</sup> نشان داد، داده‌های جمع‌آوری شده از طریق پرسشنامه برای انجام تحلیل عاملی مناسباند ( $KMO > 0/6$  و  $P > 0/50$ ). سپس، از طریق روش دلفی<sup>۳</sup> از ۳۰ نفر از استادان تربیت بدنی، صاحب‌نظران و مربیان نخبه خواسته شد میزان اهمیت هر یک از راه‌کارهای پیشنهادی را مشخص کنند. در این بخش، از میان ۳۰ پرسشنامه ارسالی، ۲۷ پرسشنامه (۹۰ درصد) جمع‌آوری شد که از میان آن‌ها ۲۵ پرسشنامه (۸۳/۳۳ درصد) قابل استفاده بود. در هر دو پرسشنامه برای کمی کردن وضعیت پاسخ‌ها از مقیاس پنج ارزشی لیکرت<sup>۴</sup> استفاده شد. داده‌ها در نرم‌افزار آماری SPSS-PC15 تجزیه و تحلیل شد. برای ارائه اطلاعات توصیفی از شاخص‌های فراوانی، درصد، و رسم جداول استفاده شد. در تجزیه و تحلیل داده‌ها از تحلیل عاملی برای اولویت‌بندی مشکلات اصلی مربیان و شناسایی راه‌کارهای حل آن‌ها در شش حیطه اصلی مورد بررسی استفاده شد.

## نتایج

الف- برخی ویژگی‌های فردی مربیان: یافته‌ها نشان داد ۴۲/۸ درصد مربیان کمتر از ۳۵ سال سن دارند. ۷۳/۱ درصد متأهل، ۶۹/۴ درصد دارای فرزند، ۲۴/۸ درصد بیکار، ۲۱/۹ درصد دارای تحصیلات تربیت بدنی، ۶۷ درصد دیپلم و فوق دیپلم، ۹۰/۴ درصد دارای مدرک مربیگری درجه سه و دو و ۴۰ درصد آن‌ها کمتر از ۵ سال سابقه مربیگری داشتند.

ب- مشکلاتی که بر عملکرد مربیان تأثیر داشته است: نتایج آزمون تحلیل عاملی نشان داد مربیان به‌ترتیب دارای مشکلاتی با سازمان‌های مرتبط، سایر مربیان، رسانه‌ها، اماکن و تجهیزات، شخصی و ورزشکاران بوده‌اند که بر فعالیت آن‌ها تأثیر منفی داشته است (جدول ۱).

- 
1. Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy
  2. Bartlett's Test of Sphericity
  3. Delphi method
  4. Likert

جدول ۱. وضعیت کلی مشکلات مؤثر بر فعالیت مربیان

ردیف	مشکلات	بار عاملی
۱	سازمانی	۰/۸۲۵
۲	سایر مربیان	۰/۷۵۳
۳	رسانه‌ای	۰/۷۳۹
۴	اماکن ورزشی	۰/۶۱۱
۵	شخصی	۰/۵۹۷
۶	ورزشکاران	۰/۴۹۷

ج- راه کارهای حل مشکلات فراروی مربیان: در جدول ۲ راه کارهای حل مشکلات اصلی مربیان نشان داده شده است. نتایج آزمون تحلیل عاملی اکتشافی، با استفاده از چرخش واریماکس نشان داد ۱۳ مؤلفه که واریانس زیادی با متغیرهای تحقیق دارند، می‌توانند نماینده ۸۷/۴۸ درصد از کل واریانس داده‌ها باشند و فقط ۱۲/۵۲ درصد داده‌ها شناسایی نشده‌اند.

جدول ۲. راه کارهای حل مشکلات مربیان در حیطه‌های مختلف

حیطه	مشکل	بار عاملی
سازمانی	ساماندهی کلاس‌های آموزشی و تمرینی و استفاده از تمامی پتانسیل‌ها	۰/۹۲۵
	طراحی برنامه مسیر شغلی و آینده کاری مربیان	۰/۷۹۷
	تشکیل اتحادیه صنفی مربیان شهرستان	۰/۶۹۳
	تدوین سیستم نظارت و ارزیابی عملکرد مربیان	۰/۶۷۲
	تعدیل قراردادهای مربیان با هیئت‌های ورزشی و ادارات تربیت بدنی	۰/۶۵۱
	ارتقای کیفیت دوره‌ها و کارگاه‌های آموزشی	۰/۶۵۱
اماکن و فضاهای ورزشی	تدوین نظام پاداش و جبران خدمات مربیان	۰/۶۳۳
	تجهیز اماکن ورزشی به وسایل و امکانات گرمایی و برودتی	۰/۸۴۳
	تهیه و تدارک وسایل و تجهیزات ورزشی بر اساس نیازهای تمرینی	۰/۷۷۱
	تجهیز اماکن ورزشی به وسایل آموزشی و کمک آموزشی مناسب	۰/۷۲۵
	ارتقای کیفیت وسایل و تجهیزات ورزشی	۰/۶۵۷
	بهبود وضعیت بهداشت اماکن و تجهیزات ورزشی	۰/۶۳۰
ورزشکاران	تأمین امکانات رفاهی اولیه مانند رختکن و کمد شخصی برای مربیان	۰/۶۱۴
	آموزش شیوه‌های تدوین اهداف ورزشی برای ورزشکاران	۰/۸۱۹
	بهبود کیفیت تمرینات و مسابقات با رویکرد پیشگیری از آسیب‌های ورزشی	۰/۷۳۳
	ایجاد امکانات مناسب برای درمان و بهبود آسیب‌های ورزشی ورزشکاران	۰/۷۳۲
	افزایش آگاهی ورزشکاران از عواقب و مضرات مواد نپروزا	۰/۷۰۸
	گسترش و بهبود روابط بین مربیان و والدین ورزشکاران	۰/۶۶۱

بار عاملی	مشکل	حیطه
۰/۸۳۲ ۰/۸۲۹	تنظیم برنامه‌های تمرینی اماکن ورزشی با مشارکت مربیان رشته‌های ورزشی فراهم کردن امکانات رفاهی برای مربیان به‌ویژه ایاب و ذهاب آن‌ها به اماکن ورزشی	شخصی و خانوادگی
۰/۶۸۱ ۰/۶۷۴	تنظیم تمرینات و مسابقات بر مبنای تقویم‌های ورزشی ملی و بین‌المللی تشکیل صندوق حمایت از مربیان	
۰/۸۷۱ ۰/۸۳۵ ۰/۸۱۷ ۰/۷۵۴	انجام مصاحبه‌های رسانه‌ای با مربیان موفق و فعال انعکاس موفقیت‌های رشته‌های ورزشی در رسانه‌ها ترویج رشته‌های ورزشی از طریق رسانه‌ها درج اطلاعات و توانمندی‌های مربیان موفق در وب سایت‌های اینترنتی	رسانه‌ای
۰/۸۸۳ ۰/۸۳۷ ۰/۸۲۳ ۰/۷۷۷ ۰/۶۱۳	سطح بندی و تقسیم وظایف مربیان بر اساس توانمندی‌های آن‌ها تدوین برنامه‌های بلند مدت برای توسعه رشته‌های ورزشی با مشارکت مربیان برگزاری جلسات مشترک بین مربیان تازه وارد و مجرب به‌منظور انتقال تجربیات تدوین منشور اخلاقی و شغلی مربیان ایجاد جو و فرهنگ کاری مثبت در محیط کار مربیان	سایر مربیان رشته ورزشی

### بحث و نتیجه‌گیری

نتایج نشان داد مربیان مشکلات متعددی با سازمان‌های ورزشی ذی‌ربط دارند. این نتایج با تحقیقات تنگا (۳)، کمیسیون ورزش استرالیا (۱۰)، مؤسسه ورزش بریتانیا (۱۴)، بورگی (۱۵)، سجادی (۱۶) و رضانی نژاد (۹) مبنی بر نداشتن امنیت شغلی، برخوردار نبودن حمایت‌های مختلف سازمانی و قدردانی ضعیف، حقوق دریافتی، سازماندهی ضعیف در محیط کار و آموزش مربیان همخوانی دارد، ولی با نتایج تحقیق کانادا (۱۷) و نصری (۱۸) مبنی بر انعقاد قراردادهای شفاف و عادلانه، ارزیابی عملکرد، داشتن شرح وظایف روشن، برنامه‌های مناسب ارتقاء و درآمد مربیگری و وجود موقعیت شغلی مناسب مربیگری در برخی استان‌ها ناهمخوان است.

عواملی همچون تمام وقت به کار مربیگری پرداختن، حمایت مناسب و مطلوب از مربیان، کار با تعداد کمی از ورزشکاران و فراهم آوردن فرصت کافی و واقعی برای افزایش توان ورزشکاران از عوامل موفقیت در ورزش محسوب می‌شوند (۳). طبق نتایج تحقیق راه‌کارهایی چون ساماندهی کلاس‌های آموزشی و تمرینی، طراحی برنامه مسیر شغلی مربیان، تشکیل اتحادیه صنفی مربیان، تدوین سیستم نظارت و ارزیابی عملکرد مربیان، تعدیل قراردادهای مربیان، ارتقای کیفیت دوره‌های آموزشی و تدوین نظام پاداش و جبران خدمات برای حل مشکلات سازمانی

مربیان پیشنهاد شده است.

نتایج تحقیق نشان داد مربیان شرکت‌کننده در ارتباط با سایر مربیان رشته ورزشی خود مشکلاتی دارند. این نتایج با یافته‌های تحقیقات چالادورای (۱) و سید عامری (۱۹) مبنی بر نداشتن همکاری و تفاهم با سایر مربیان، نیز نارضایتی از همکاران در محیط کار و وجود تعارض در میان مربیان رشته ورزشی همخوانی دارد.

یکی از معیارهای اساسی اثر بخشی سازمان‌ها، سطح و چگونگی انسجام بین کارکنان یعنی میزان دوست داشتن یکدیگر، خوب کار کردن با یکدیگر، برقراری ارتباط مناسب و هماهنگ کردن کوشش‌هاست (۱۹) که بر این اساس، بیشتر سازمان‌ها برای رهبری رفتار کارکنان خود مقررات اخلاقی تدوین کرده‌اند (۲۰). طبق نتایج تحقیق، سطح‌بندی و تقسیم وظایف، تدوین برنامه‌های بلندمدت توسعه رشته‌های ورزشی با مشارکت مربیان، برگزاری جلسات مشترک بین مربیان تازه وارد و مجرب، تدوین منشور اخلاقی و شغلی مربیان، ایجاد جو و فرهنگ کاری مثبت در محیط کار مربیان راه‌کارهایی برای حل این مشکلات است.

نتایج تحقیق نشان داد مربیان شرکت‌کننده با مشکلاتی در خصوص رسانه‌های جمعی مواجه‌اند. این نتایج با یافته‌های تحقیقات تنگا (۳) مبنی بر نبود حمایت اجتماعی از مربیان همخوانی دارد، ولی با نتایج تحقیق آلتاهیه (۹) در همین خصوص ناهمخوان است.

رسانه‌ها به‌عنوان یک واسطه اجتماعی مهم بر مردم تأثیر می‌گذارند (۲۱) و به منبع غالب شکل‌گیری واقعیت‌های اجتماعی در جوامع تبدیل شده‌اند (۲۲). علاوه بر این، در دنیای ورزش برای رسیدن به اوج و تعالی ارتباط بین ذی‌نفعان ورزش نقشی اساسی دارد (۳). طبق نتایج تحقیق، انجام مصاحبه‌های رسانه‌ای با مربیان موفق و فعال، انعکاس موفقیت‌های رشته ورزشی در رسانه‌ها، ترویج رشته‌های ورزشی از طریق رسانه‌ها، درج اطلاعات و توانمندی‌های مربیان موفق در وب سایت‌های اینترنتی راه‌کارهایی برای حل این مشکلات است.

نتایج تحقیق نشان داد مربیان شرکت‌کننده مشکلاتی در خصوص اماکن ورزشی دارند. این نتایج با یافته‌های تحقیقات تنگا (۳)، مرکز ملی مدیریت و توسعه ورزش کشور (۲۳) و سجادی (۱۶) مبنی بر میداین و تأسیسات محدود، کیفیت نامطلوب امکانات و زیرساخت‌های تمرینی و نبود عوامل تمرینی مناسب همخوانی دارد، ولی با نتایج تحقیق آلتاهیه (۹) مبنی بر وجود میداین و تأسیسات مناسب ناهمخوان است.

کمبود تأسیسات و تجهیزات مناسب از عوامل محدودکننده پیشرفت ورزشکاران است؛ بنابراین مدیران ورزشی باید تجهیزات تمرینی را ارتقاء دهند و محیط تمرینی مثبتی را به‌وجود آورند (۳). طبق نتایج تحقیق، تجهیز اماکن ورزشی به امکانات گرمایی و برودتی، تدارک وسایل و



تجهیزات ورزشی بر اساس نیازهای تمرینی، تجهیز اماکن به وسایل آموزشی و کمک آموزشی مناسب، ارتقای کیفیت وسایل و تجهیزات ورزشی، بهبود وضعیت بهداشت اماکن و تجهیزات ورزشی و تأمین امکانات اولیه در محل تمرین مربیان برای حل این مشکلات پیشنهاد شده است.

نتایج تحقیق نشان داد مربیان با مشکلاتی شخصی مواجه‌اند. این نتایج با یافته‌های تحقیقات آلاین و همکاران (۷)، تنگا (۳)، مارلن و جنیفر (۲۴)، و اوکونر و بنی (۲۵) مبنی بر دوری مسافت، بی‌نظمی در زندگی خانوادگی، نبود تعادل بین مربیگری و خانواده، و برآورده کردن رضایت خانواده و سایر تعهدات همخوانی دارد.

از نظر جکسون و پالمر (۱۳۸۳) مربیان مهم‌ترین عامل موفقیت ورزشکاران به شمار می‌روند و آموزش، تربیت و حفظ مربیان در نظام ورزش باید در صدر اولویت‌های ورزشی باشد (۳). طبق نتایج تحقیق، تنظیم برنامه‌های تمرینی اماکن ورزشی با مشارکت مربیان، فراهم کردن امکانات رفاهی برای مربیان، به‌ویژه ایاب و ذهاب، تنظیم فعالیت‌های ورزشی بر مبنای تقویم‌های ورزشی ملی و بین‌المللی و تشکیل صندوق حمایت از مربیان راه‌کارهایی برای حل این مشکلات است.

نتایج تحقیق نشان داد مربیان شرکت‌کننده با مشکلاتی در خصوص ورزشکاران مواجه‌اند. این نتایج با یافته‌های تحقیقات گزارش تحقیقی کانادا (۲۶)، گولد و همکاران (۶) و میناسیان و سرلک (۸) مبنی بر وجود برخی مسائل مرتبط با ورزشکاران، مواجه شدن ورزشکاران با آسیب‌های ورزشی و شیوع مواد نیروزا در میان ورزشکاران همخوانی دارد.

داشتن استعداد ویژه، انگیزه قوی و اراده شرکت در تمرینات سخت از ویژگی‌های ورزشکاران موفق است. یافتن چنین اشخاصی و تشویق آن‌ها برای پرداختن به تمرین از چالش‌های عمده مربیان است (۳). طبق نتایج تحقیق، آموزش شیوه‌های هدف‌چینی برای ورزشکاران، بهبود کیفیت تمرینات و مسابقات برای پیشگیری از آسیب‌های ورزشی، ایجاد امکانات مناسب برای درمان و بهبود آسیب‌ها، افزایش آگاهی ورزشکاران از عواقب و مضرات مواد نیروزا و گسترش و بهبود روابط بین مربیان و والدین ورزشکاران راه‌کارهای حل این مشکلات‌اند.

در مجموع، مربیان از ارکان اصلی سازمان‌های ورزشی‌اند. بر این اساس باید نیازها، انتظارات و مسائل آن‌ها به درستی تجزیه و تحلیل شود و با اهداف و مقاصد سازمانی مطابقت داده شود (۱). در این خصوص هرماندز (۱۳۸۷) معتقد است برای پیشرفت مربیان باید مناسب‌ترین فعالیت‌ها را برای افزایش مربیان ملی و ارتقای قابلیت‌های آن‌ها برگزید (۲). برای مدیریت منابع انسانی دو رویکرد مطرح شده است. رویکرد مدیریت کارکنان که اساساً بر قوانین و

مقررات شغلی تمرکز دارد و به موضوعاتی مانند روابط کارکنان و مدیریت، حقوق و بهره‌وری می‌پردازد. در رویکرد توسعه سرمایه انسانی، سازمان‌ها ترجیحاً به صورت سیستم‌های تعاونی به تصویر کشیده می‌شوند که از طریق توجه ویژه به سرمایه‌گذاری‌های خاص روی کارکنان، عملکرد آن‌ها را ارتقاء می‌دهد (۱). بر این اساس، بررسی مشکلات مربیان می‌تواند در جلوگیری از نارضایتی، تغییر وضعیت محیط کار مربیان و مسئولیت‌پذیری دست‌اندرکاران نقشی تعیین‌کننده داشته باشد (۹). در این راستا، بسیاری از کشورها تحولاتی بنیادی مانند بازنگری نظام آموزشی، ارزیابی و ارتقای مربیان ورزش در سیستم مربیگری ورزش خود به‌وجود آورده‌اند تا بتوانند به بهترین عملکرد و به بهترین نتایج در ورزش دست یابند (۲۷).

در این تحقیق نیز برای کمک به حل این مشکلات در شش حیطه مورد مطالعه راه‌کارهایی (جدول ۲) ارائه شده است که برخی از آن‌ها مانند تدوین مسیر شغلی، نظارت و ارزیابی عملکرد مربیان، اعطای نقش‌های شغلی مناسب، ارتقای مهارت‌ها و توانایی‌های مربیان، ق‌دردانی از تلاش‌های مربیان و معرفی آن‌ها به جامعه و برگزاری مصاحبه‌های خروج با مربیانی که از کار کناره‌گیری می‌کنند با نتایج تحقیق کمیسیون ورزش استرالیا (۳۱-۲۸) همخوانی دارند. امید است سازمان‌های ذی‌ربط نیز از نتایج این تحقیق برای کمک به حل مشکلات مربیان ورزش بهره‌گیرند و زمینه پیشرفت، ارتقاء و موفقیت آن‌ها در زمینه مربیگری فراهم شود.

## منابع

۱. چالادورای پاکیناتان، مادالا آلبرتو. مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های ورزشی المپیک. مترجمان: علیرضا امید، سمیه صفری، اسماعیل اسکندری. چاپ اول. تهران: انتشارات بامداد کتاب. ۱۳۸۸. ص ۲۵-۱۴.
۲. هرناندز روبن آگوستا. مدیریت سازمان‌های ورزشی. مترجمان: علیرضا الهی، اسفندیار خسروی زاده. چاپ دوم. تهران: انتشارات بامداد کتاب. ۱۳۸۷. ص ۲۱.
۳. جکسون راجر، پالمر ریچارد. راهنمای مدیریت ورزشی. گروه مترجمان. چاپ سوم. تهران: انتشارات کمیته ملی المپیک جمهوری اسلامی ایران. ۱۳۸۳. ص ۴۰۵-۳۸۵.
۴. جباری غلامرضا. بررسی سبک رهبری، توانایی‌ها و نحوه عملکرد مربیان فوتبال باشگاه‌های دسته اول و دوم کشور. حرکت. ۱۳۷۹؛ ۶: ۱۲۰-۱۰۳.
۵. وست دبور آ.، بوچر چارلز آ. مبانی تربیت بدنی و ورزش. مترجم: احمد آزاد. چاپ دوم. تهران: انتشارات کمیته ملی المپیک جمهوری اسلامی ایران. ۱۳۷۶. ص ۵۲۱-۵۱۴.
6. Gould D.R., Lauer L., Rolo C., Janes C., Pennisi N.: Understanding the role of parents play in junior tennis success.(5/10/2012), <http://www.bjsportmed.com>

7. Gauthier A.P., Schinke R.J., Pickard P.: Coaching in northern Canadian communities: Reflections of elite coaches, *Journal of sport sciences and medicine*. 2005; 4(2): 113 – 23.
۸. میناسیان وازگن، سرلک مریم، شیوع، نگرش و آگاهی از عوارض جانبی مواد نیروزا در ورزشکاران نخبه تیم های ملی و باشگاهی استان تهران. پژوهش در علوم ورزشی (تخصصی مدیریت ورزشی). ۱۳۸۸؛ ۲۵: ۱۳۰-۱۱۹.
۹. رضانی نژاد رحیم. بررسی عوامل نگه دارنده شغلی در بین مربیان تربیت بدنی و ورزش دانشگاه های دولتی کشور. پژوهش در علوم ورزشی. ۱۳۸۱؛ ۴: ۳۷-۲۵.
10. Australian Sport Commission: Why Coaches and Officials leave? (5/12/2010). [www.ausport.gov.au](http://www.ausport.gov.au) .
11. Chelladurai P., Ogasawara E.: Satisfaction and commitment American and Japanese collegiate coaches, *Journal of sport management*, 2003; 17(1): 62-73.
۱۲. ثقفی لاسمی محمدرضا. توصیف وضعیت اجتماعی- اقتصادی مربیان فوتبال باشگاه های لیگ دسته یک کشور. مجموعه خلاصه پایان نامه ها و پژوهش های رشته تربیت بدنی و علوم ورزشی. ۱۳۸۲. پژوهشکده تربیت بدنی. ص ۲۳۲.
۱۳. رضانی نژاد رحیم، پورسلطانی زرنندی حسین، حسینی نیا سیدرضا. ارتباط بین جو سازمانی مدارس و تحلیل رفتگی شغلی معلمان تربیت بدنی، مدیریت ورزشی (حرکت). ۱۳۸۸؛ ۱: ۳۵-۲۲۵.
14. The coaching task force. (5/10/2012). [www.culture.gov.uk](http://www.culture.gov.uk)
15. Burgi A.: Evaluation of training and job situation for coaches in Switzerland, Swiss Olympic association. 2007.
۱۶. سجادی سید نصراله. بررسی علل ناکامی تیم های ملی فوتبال جوانان در مسابقات قهرمانی آسیا طی ۲۰ سال، سومین همایش بین المللی تربیت بدنی و علوم ورزشی (کاربرد علوم در ورزش قهرمانی). ۷-۹ اسفند ۱۳۸۰. تهران: دانشگاه تربیت مدرس. انتشارات پژوهشکده تربیت بدنی. ۱۳۸۰. ص ۷۶-۷۵.
17. Coaching association of Canada: A report on the status of coaches, (5/10/2012). [www.coaches.ca](http://www.coaches.ca) .
۱۸. نصری صادق، واعظ موسوی سیدمحمد کاظم. بررسی سلامت روانی و کیفیت زندگی مربیان ورزش کشور. پژوهش در علوم ورزشی. ۱۳۸۵؛ ۴(۱۳): ۱۴۵-۱۵۴.
۱۹. سید عامری میر حسن. تبیین رابطه بین سبک های مدیریت تعارض (بین فردی) با روحیه و رضایت شغلی مربیان ورزش اداره تربیت بدنی شهر ارومیه. پژوهش در علوم ورزشی (تخصصی مدیریت ورزشی). ۱۳۸۷؛ ۲۲: ۸۰-۶۷.

۲۰. پارکز ژانت بی، بیورلی آر.کی. مدیریت معاصر در ورزش. مترجم: محمد احسانی. تهران: چاپ اول. دانشگاه تربیت مدرس. ۱۳۸۲. ص ۹۷.

۲۱. کلایتون جی استولد، استفن دبلیو. دیتمور، اسکات ای برانولد. روابط عمومی ورزشی (مدیریت ارتباطات سازمانی). مترجمان: حمید قاسمی، سارا کشگر، ناتاشا قلعه، چاپ اول. تهران. انتشارات علم و حرکت. ۱۳۸۸. ص ۱۱۸.

۲۲. روشندل اربطانی طاهر. تبیین جایگاه رسانه‌های همگانی در نهادینه کردن ورزش همگانی در کشور. حرکت. ۱۳۸۶؛ ۳۳: ۱۷۷-۱۶۵.

۲۳. مرکز ملی مدیریت و توسعه ورزش کشور. چکیده سند تفضیلی نظام جامع توسعه تربیت بدنی و ورزش کشور. چاپ اول. تهران: سیب سبز. ۱۳۸۴.

24. Dixon Marlene A., Bruening Jennifer E.: Work-family conflict in coaching: A top-down perspective, *Journal of sport management* 2007; 2(3): 377-406.

25. O'Connor D., Bennie A.: The retention of youth sport coaches. *Transformation in education*, 2006; 9(1): 27-38.

26. Coach Canada: News release report on Canada's high performance coaches reveals success gaps. (5/10/2012). [www.coach.ca](http://www.coach.ca).

۲۷. بیگدلی مهدی، معماری ژاله. نظام راهبردی آموزش و ارتقای مربیان انگلستان، همایش ملی مدیریت ورزشی با تاکید بر سند چشم انداز ۲۰ ساله جمهوری اسلامی ایران. سی ام بهمن و یکم اسفند ۱۳۸۷. تهران: آکادمی ملی المپیک و پارالمپیک. بامداد کتاب. ۱۳۸۷. ص ۱۰۲.

28. Australian Sport Commission: Checklist for recruitment and retention of Coaches and Officials. (5/10/2012). [www.ausport.gov.au](http://www.ausport.gov.au).

29. Australian Sport Commission: Coach Career Management, (5/10/2012). [www.ausport.gov.au](http://www.ausport.gov.au).

30. Australian Sport Commission: Elite Coach Development Program (5/10/2012). [www.ausport.gov.au](http://www.ausport.gov.au).

31. Australian Sport Commission (2010). How Clubs can protect and support Coaches and Officials. (5/10/2012). [www.ausport.gov.au](http://www.ausport.gov.au).

### ارجاع مقاله به روش ونکوور

ذاکریان علی؛ فراهانی ابوالفضل؛ اسد محمدرضا. ارتباط TQM و اثربخشی در فدراسیون‌های ورزشی انفرادی منتخب کشور. مطالعات مدیریت ورزشی، ۱۳۹۲؛ ۵ (۲۰):