

## تدوین شاخص‌های انتخاب مربیان و ورزشکاران تیم ملی وزنه‌برداری با رویکرد ۳۶۰ درجه\*

### حمید رودباری<sup>۱</sup>، نجف آقایی<sup>۲</sup>

۱. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، دانشگاه خوارزمی

۲. دانشیار مدیریت ورزشی، دانشگاه خوارزمی (نویسنده مسئول)

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۰۵/۰۱

تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۰۷/۱۶

#### چکیده

امروزه، انتخاب مربیان و ورزشکاران برای تیم‌های ملی بسیار مهم است؛ به گونه‌ای که موفقیت تیم‌های ملی به عملکرد این افراد وابسته است؛ بنابراین، این پژوهش با هدف تدوین شاخص‌های انتخاب مربیان و ورزشکاران تیم ملی وزنه‌برداری و درجه اهمیت هرکدام از این شاخص‌ها انجام شد. جامعه آماری پژوهش افراد آگاه به رشته وزنه‌برداری (مانند مربیان و ورزشکاران وزنه‌برداری، مدیران و مسئولان فدراسیون وزنه‌برداری، داوران وزنه‌برداری و اصحاب رسانه) بودند. نمونه آماری در دو بخش بود: در بخش تدوین شاخص‌ها، برای رسیدن به اشباع نظری با ۲۰ نفر از افراد آگاه مصاحبه شد و شاخص‌ها تدوین شد؛ در بخش تعیین درجه اهمیت شاخص‌ها نیز شاخص‌های تدوین‌شده به صورت پرسش‌نامه به ۷۰ نفر از افراد آگاه به وزنه‌برداری داده شد تا درجه اهمیت این شاخص‌ها مشخص شود. ابزار کار نیز در دو بخش بود: الف- مصاحبه با افراد از طریق تکنیک ۳۶۰ درجه و مطالعه کتابخانه‌ای برای تدوین شاخص‌ها که مصاحبه به صورت نیمه‌ساختارمند انجام شد؛ ب- در بخش پیمایشی نیز شاخص‌های تدوین‌شده به صورت پرسش‌نامه به افراد داده شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها و اولویت‌بندی گویه‌های شناسایی‌شده از روش تاپسیس استفاده شد. نتایج پژوهش نشان داد که شاخص‌های انتخاب مربیان به ترتیب اهمیت، ویژگی‌های فردی، ویژگی‌های مدیریتی، ویژگی‌های فنی و تاکتیکی، ویژگی‌های اجتماعی، ویژگی‌های شخصیتی و ویژگی‌های ارتباطی و انگیزشی بودند. در بخش ورزشکاران نیز ویژگی‌های فردی، ویژگی‌های فنی و تاکتیکی، ویژگی‌های شخصیتی، ویژگی‌های مدیریتی، ویژگی‌های ارتباطی و انگیزشی و ویژگی‌های اجتماعی، به ترتیب بیشترین اهمیت را داشتند؛ در نتیجه، به فدراسیون وزنه‌برداری پیشنهاد می‌شود در انتخاب مربیان و ورزشکاران به این شاخص‌ها توجه ویژه داشته باشد.

**واژگان کلیدی:** تکنیک ۳۶۰ درجه، ارزیابی عملکرد، وزنه‌برداری، شاخص انتخاب.

\* این مقاله از طرح پژوهشی پژوهشگاه برگرفته شده است.

1. Email: Roodbari.hamid@yahoo.com

2. Email: aghaei.hamid@gmail.com

## مقدمه

امروزه، عوامل انسانی یکی از مهم‌ترین عوامل رشد و پیشرفت اهداف، اثربخشی و ارتقای بهره‌وری در سازمان‌ها محسوب می‌شوند. صاحب‌نظران عقیده دارند در یک سازمان عوامل انسانی بیش از سایر عوامل در شالوده‌سازی، نگهداری و گسترش سطح عملکرد و تکمیل مأموریت سازمان نقش دارند و بهبود کیفیت و بهره‌وری به عوامل انسانی درگیر در فرایند رشد و تحول سازمان وابسته است؛ بنابراین، سرمایه‌گذاری در حوزه‌های شناخت استعدادها، انتخاب و به کارگیری نیروی شایسته در سطوح متفاوت سازمانی، ارزیابی عملکرد و افزایش مهارت و هدایت درست نیروی انسانی، ضروری است (ابراهیم‌زاده، ۲۰۰۸، ۱۳). تردیدی نیست که فرایند انتخاب افراد برای مشاغل متفاوت ارتباط تنگاتنگی با اثربخشی و بهره‌وری آن سازمان دارد. برای انتخاب یک پست ویژه، وجود ویژگی‌های مرتبط با آن شغل در فرد داوطلب ضروری است. در صورتی که رؤسای سازمان‌ها معیارهایی برای انتخاب کارکنان در احراز یک پست ویژه در نظر داشته باشند، می‌توانند با استفاده از معیارهای ازپیش تعیین‌شده افراد را انتخاب کنند (سعادت، ۱۹۹۹، ۱۰).

وزارت ورزش نیز همانند سایر سازمان‌ها برای دستیابی به اهداف و چشم‌اندازهای ازپیش تعیین‌شده خود به انتخاب افراد شایسته برای احراز پست‌های متفاوت سازمانی نیاز دارد. این وزارتخانه بر اجرای وظایف فدراسیون‌های ورزشی ناظر است و یکی از وظایف مهم فدراسیون‌ها، انتخاب مربیان و ورزشکاران شایسته و لایق است (ابراهیم‌زاده، ۲۰۰۸، ۱۱). تردیدی نیست که نقش مربی و ورزشکار در موفقیت تیم‌های ورزشی انکارناپذیر است. یکی از مؤثرترین اعضای فدراسیون‌های ورزشی، تیم‌های ملی هستند که عملکرد آن‌ها برآیند عملکرد سازمان و آینه تمام‌نمایی از دستاوردهای کل فدراسیون است؛ به طوری که موفقیت یا شکست اهداف و راهبردهای سازمان ورزشی یادشده در پیروزی یا شکست تیم‌های ملی نمایان و ارزیابی می‌شود (متزو، ۲۰۰۴، ۵). در ورزش یکی از عوامل مهم در موفقیت تیم‌های ورزشی، نقش مربی آن تیم است. یک مربی کارآمد با استفاده از دانش و تجربه خود می‌تواند موجب توسعه عملکرد ورزشکاران و درنهایت تیم خود شود. مربیگری ازجمله مشاغل پیچیده‌ای است که انجام‌دادن آن از عهده هرکسی برنمی‌آید. یک مربی باید از دانش تخصصی در زمینه رشته ورزشی خود برخوردار باشد. همچنین، باید دارای مهارت در زمینه‌های متفاوت مدیریتی، ارتباطی، انگیزشی و تسلط نسبی به تکنیک‌ها و تاکتیک‌های نسبی خود باشد (شفیعی، گودرزی، حمیدی، یدالهی، ۲۰۰۷، ۲۳). مربیگری استعدادی است که ممکن است در هرکسی وجود نداشته باشد. مربی ورزش، در واقع معلمی است که باید از هر لحاظ ویژگی‌های یک معلم واقعی را داشته باشد. مربیگری شامل پیش‌بینی کمک‌های سازمان‌دهی شده به یک اجراکننده

یا گروهی از اجراکنندگان در راستای کمک به رشد و توسعه آنها در ورزشی است که انتخاب کرده‌اند؛ بنابراین، به نظر می‌رسد پاسخ‌گویی به سؤال‌های زیر از اهمیت ویژه‌ای برخوردار باشد: چگونه می‌توان بهترین و مناسب‌ترین مربی را انتخاب کرد؟ در انتخاب مربیان از کدام گزینه‌ها باید استفاده کرد؟ آیا می‌توان از معیارهای ارزشیابی مربیان برای انتخاب آنان سود جست؟ (نمازی‌زاده، ۱۹۹۷، ۱۱).

هاردی، مربیگری را مشتق از چهار عامل ورزش، اصلاحات، تعلیم و مربیگری می‌داند. مربیگری شامل آموزش، تعلیم و تمرین است. وی معتقد است که مربیگری مؤثر و کارآمد به دو عامل وابسته است: کشف و درک بیشترین توانایی‌های اجراکننده و شناخت نیازهای بلندمدت اجراکنندگان یا تیم (هاردی<sup>۱</sup>، ۱۹۹۰، ۴۶). درهمین راستا، مارتنز بر این باور است برای اینکه یک مربی در کار خود موفق باشد، باید ویژگی‌هایی نظیر واقف‌بودن به علوم ورزشی و استفاده از بهترین شیوه مربیگری باشد که با اهداف وی سازگارند و همچنین، در تدوین اهداف و برنامه‌ها، اولویت‌ها را به‌لحاظ دارا بودن دانش ورزشی، انگیزه برای مربیگری خوب و داشتن هنر انتقال فکر به نحو نیکو تنظیم کند. به‌علاوه، وی معتقد است که مربیگری به‌منزله «رهبری» نیز است. یک مربی باید تسلط بسیاری بر ورزشکاران خود داشته باشد و بتواند با توانایی‌های خود کارهای بزرگی را انجام دهد (رانر، ۲۰۰۴، ۳۲۰). چاولا و شارما<sup>۲</sup> (۲۰۱۷) سبک مربیگری مربی را در استرس ورزشکاران دخیل می‌دانند. ارزیابی کارکنان، بخش جدایی‌ناپذیر از حرفه مربیگری است و به متغیرهای ارزیابی و انتخاب کارکنان باید توجه شود (کاپرینیش، کیپروس، وروندو و کاکوس<sup>۳</sup>، ۲۰۱۳، ۴۴).

مربی، مدیری است که از علم و هنر مدیریت در اداره تیم ورزشی سود می‌جوید و فردی است که تا دستیابی به نتیجه و کسب موفقیت طی یک دوره زمانی نسبتاً طولانی در تلاش است. او از تمام توانایی‌های جسمانی، روانی، فنی و تخصصی خویش برای مدیریت و رهبری در تیم سود می‌جوید تا مهارت‌های جسمانی و روانی شاگردانش را تا حد امکان به حداکثر برساند و در قالب یک گروه منسجم بازیکنان را به اوج پیروزی رهنمون کند؛ بنابراین، به نظر می‌رسد باید تا حد ممکن در تمامی حیطه‌های فنی، تخصصی، روحی و روانی، انسانی و اجتماعی توانمند باشد و بتواند از تمام ابعاد وجودی خویش در این حیطه‌ها سود ببرد و در خدمت سازمان ورزشی خویش قرار دهد (زردتشتیان، ۲۰۰۷، ۷). گاملستر<sup>۴</sup> (۲۰۱۳) نقش سرمربیان را در عملکرد تیم‌های ورزشی مهم می‌داند و اعتقاد دارد که موفقیت تیم‌های ورزشی، حاصل رهبری موفقیت‌آمیز و مؤثر سرمربیان

- 
1. Hardy
  2. Chawla & Sharma
  3. Kaprnis, Kipreos, Vronidou & Kakkos
  4. Gammelsæter

آن‌هاست. کاشین، فورد و ویلیامس<sup>۱</sup>، (۲۰۱۲) معتقدند که عملکرد مناسب و موفقیت‌های ورزشکاران تحت تأثیر مهارت‌ها، دانش فنی و عملکرد مربیان آن‌ها قرار می‌گیرد (کاشین و همکاران، ۲۰۱۲، ۱۶۳۱).

در تیم‌های ملی، جایی که نمایندگان یک کشور در مسابقات بین‌المللی و جهانی حضور می‌یابند، نقش مربی و ورزشکار به‌عنوان عامل کلیدی در موفقیت تیم ملی کشور اهمیت دارد. بارها در صحنه‌های رقابت‌های ورزشی شاهد تصمیم‌گیری‌های مربیانی بوده‌ایم که وضعیت تیم خود را تغییر داده‌اند و شکست را با پیروزی عوض کرده‌اند یا برعکس، به‌خاطر یک تصمیم نادرست نتیجه پیروزی را تغییر داده‌اند؛ این موضوع نشان‌دهنده اهمیت داشتن یک مربی لایق در موفقیت‌های تیم‌های ورزشی است (دباغیان، ۱۹۹۶، ۴). ازسوی دیگر، درمورد انتخاب مربیان و ورزشکاران نمی‌توان تنها با توجه به معیارهای انتخاب کارکنان در پست‌های اداری اقدام کرد؛ زیرا عواملی که باعث موفقیت و اثربخشی یک مربی و ورزشکار و درنهایت موفقیت تیم ملی یک کشور می‌شوند، فراتر از این معیارها هستند. یک مربی و ورزشکار موفق و شایسته باید دارای ویژگی‌های منحصربه‌فردی باشد. این ویژگی‌ها در زمینه شخصیتی، فردی، مدیریتی، فنی و تخصصی، اجتماعی و ... می‌تواند موردتوجه قرار گیرد؛ به‌طوری‌که نداشتن هر یک از ویژگی‌ها می‌تواند موجب موفق نشدن در دستیابی به نتایج مطلوب شود (شفیعی، ۲۰۰۶، ۶). میرز، فلتز و چاش<sup>۲</sup> (۲۰۱۱) تجربه و میزان آمادگی مربی، موفقیت‌های قبلی، مهارت درک ورزشکاران و حمایت‌های اجتماعی را از عوامل موفقیت مربیان ذکر کرده‌اند (میرز و همکاران، ۲۰۱۱، ۷۹).

کاچ<sup>۳</sup> (۲۰۰۰) در مقاله‌ای با عنوان «معیارهای انتخاب مربی» به معیارهایی اشاره می‌کند که برای تمامی مربیان در سطوح متفاوت باید به آن توجه داشت. وی معتقد است که این معیارها برای تمامی مربیان در سطوح یا درجه‌های متفاوت مربیگری از پایین‌ترین تا بالاترین سطح استفاده‌شدنی است. این معیارها عبارت‌ند از: داشتن دانش سازمانی و شغلی در زمینه مربیگری، داشتن ارزش‌های مربیگری نظیر رازداری عقاید، حضور اجرایی مربی، آزادی فرهنگی و جنسیتی، داشتن مهارت شخصی نظیر گوش‌دادن، مقایسه‌کردن، مبارزه‌طلبی، اعتمادبه‌نفس، مسئولیت‌پذیری، گرمی و حرارت، تمایل به کار، احساس همدردی و غمخواری، داشتن مهارت و ابزار ارزیابی و به‌کارگیری آن‌ها در موقعیت‌های گوناگون، داشتن بلوغ شخصیتی ثابت و پایدار در منش و رفتار، انعطاف‌پذیری و توانایی کار در دامنه وسیعی از اجراهای متفاوت، برنامه‌ریزی و طراحی نقشه، تفسیر و تعبیر موقعیت‌ها و به‌کارگیری، اجرا و رهبری به‌عنوان عوامل مدیریتی در مربیگری، آگاهی از نظریه‌های

- 
1. Cushion, Ford & Williams
  2. Myers, Feltz & Chase
  3. Couch

یادگیری و استفاده از آن‌ها در آموزش و نیز درخور اعتماد و مقتدر بودن مربی (کاج، ۲۰۰۰، ۹). همچنین، در پژوهشی معیارهای انتخاب مربیان هاکی در تیم دلتای جنوبی مشخص شد که عبارت بودند از: مهارت‌های بین‌فردی، مهارت‌های حل مسئله، توانایی تدریس، تجربه مربیگری و بازی، گواهینامه مربیگری، سابقه عملکرد قبلی، دانش هاکی و علاقه و اشتیاق. معیار دانش هاکی عبارت است از توانایی ارزیابی بازیکنان و نیازهای توسعه آن‌ها، توانایی شناسایی و انتخاب بازیکنان، درک مهارت‌های اساسی، تاکتیک‌ها و توانایی تدریس آن‌ها، درک سیستم‌های بازی تیمی (جایگری، دفاع و حمله)، درک راهبرد و نحوه اجرای آن، آماده‌سازی بازیکنان در طول دوره رقابت‌ها، درک قوانین، سیاست‌ها و دستورالعمل‌ها (فدراسیون هاکی دلتای جنوبی<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸). فدراسیون تکواندو استرالیا (۲۰۰۵) در برنامه آماده‌سازی تکواندوکاران تیم ملی برای حضور در بازی‌های المپیک پکن بیان کرده است که کاندیدهای پست سرمربیگری باید این شرایط را داشته باشند: تجربه بازی یا مربیگری در بالاترین سطوح بین‌المللی (سابقه مربیگری موفق ورزشکاران برجسته تکواندو، تجربه سفر به خارج از کشور و حضور در مسابقات بین‌المللی، درک زیاد از اهداف برگزارکنندگان و حامیان مسابقات)، ارتباطات کاری خوب با سازمان‌ها و افراد معتبر بین‌المللی در زمینه تکواندو (مهارت مذاکره و چانه‌زنی عالی، آشنایی با زبان دوم، درک مناسب از جایگاه افراد و شخصیت‌های بین‌المللی تکواندو)، تجربه در نظارت و آموزش مربیان سطح بالا، داشتن گواهینامه مربیگری سطح دو، داشتن مدرک داوری بین‌المللی، مهارت عالی در کار با کامپیوتر، توانایی در مستندسازی و پیگیری روند توسعه و پیشرفت ورزشکاران، دانش زیاد در تکواندو و ارائه آن، مهارت عالی در برقراری ارتباطات و احترام گذاشتن به همه افراد، داشتن مدرک تحصیلی دیپلم یا بالاتر (رشته تربیت‌بدنی از اولویت برخوردار است)، توانایی برای کارکردن به‌عنوان عضوی از تیم، انعطاف‌پذیری زیاد و توانایی سازگاری با تغییرات.

فرانک اکستن<sup>۲</sup> (۲۰۰۴)، مسئول کمیته مربیان وزنه‌برداری آمریکا در این خصوص معتقد است که برای تعیین و انتخاب مربیان کارآمد که بتوانند ورزشکارانی شاخص تربیت کنند، باید به عواملی از قبیل عادات کاری، شخصیت فردی و کارگروهی، سطح مهارت، توانایی استرس‌زدایی، قابلیت آموزش همراه با تفکرات حرفه‌ای، ظاهر و عادات فردی و پیگیری کار مربیان و ورزشکاران توجه کنند.

رنگرز، دشپند و سلطانی (۲۰۱۶) پژوهشی با هدف طراحی و توسعه معیارهای انتخاب مربیان کشتی آزاد در سطح بین‌المللی و تعیین درجه اهمیت این معیارها با توجه به دیدگاه‌های مربیان و کشتی‌گیران انجام دادند. آن‌ها به این نتیجه رسیدند که باید به مهارت‌های روان‌شناختی مانند

1. South Delta Minor Hockey

2. Frank Eckstein

ویژگی‌های شخصیتی و ویژگی‌های انگیزه‌ای، دانش علمی و مهارت‌های مدیریتی، به‌عنوان معیار بسیار مهم توجه شود (رنگرز و همکاران، ۲۰۱۶، ۴۷).

همچنین، کهندل، امیرتاش و مظفری (۲۰۰۲) معیارهای انتخاب مربیان تیم ملی برای چند ورزش گروهی را ویژگی‌های شخصیتی-ادراکی، ویژگی‌های اجتماعی، مهارت‌های عاطفی-انسانی، ویژگی‌های علمی- تخصصی، مهارت‌های مدیریتی، ویژگی‌های ورزشی، ویژگی‌های فردی و سوابق کاری ذکر کرده‌اند (کهندل و همکاران، ۲۰۰۲، ۱۲).

شفیعی، گودرزی، حمیدی و یدالهی (۲۰۰۷) معیارهای انتخاب مربیان تیم‌های ملی شنا، شیرجه و واترپولوی کشور را از دیدگاه ۸۰۹ مربی تیم‌های ملی، باشگاهی و منتخب استان‌ها بررسی کردند. نتایج نشان داد که ویژگی‌های شخصیتی، مهارت‌های عاطفی-انسانی، مهارت‌های فنی، ویژگی‌های اجتماعی، مهارت‌های مدیریتی، سوابق کاری مربی، ویژگی‌های فردی مربی و ویژگی‌های ورزشی مربی، به‌ترتیب در اولویت قرار داشتند (شفیعی و همکاران، ۲۰۰۷، ۱۲).

انتخاب فرد شایسته و لایق برای یک پست سازمانی بسیار دشوار است. در برخی از مشاغل ارتباط کاری به‌گونه‌ای است که فرد برای احراز آن شغل تنها به مجموعه‌ای از ویژگی‌های اندک نیاز دارد. در برخی از مشاغل ممکن است دانش و علم فرد اهمیت زیادی داشته باشد، در برخی دیگر تجربه و سوابق کاری و در تعدادی نیز ویژگی‌های رفتاری و شخصیتی فرد مهم‌تر است. به‌هرحال، برای انتخاب مناسب یک شغل باید معیارهایی در اختیار داشت. این معیارها می‌توانند درجه‌های اهمیت متفاوتی داشته باشند یا از نظر اهمیت درجه یکسانی داشته باشند (سیدجوادین، ۲۰۰۲، ۱۵).

ارزیابی ۳۶۰ درجه نوعی ارزیابی است که در آن برخلاف روش‌های ارزیابی سنتی که کارکنان تنها توسط مدیران ارزیابی می‌شوند، ارزیابی در یک شکل چرخشی توسط زیردستان، هم‌رتبه‌ها و مدیران بالادست کارکنان و حتی عوامل خارج از سازمان مثل مشتریان و تهیه‌کنندگان انجام می‌شود. جواهری‌زاده، محرابی و بازوند (۲۰۱۱) پژوهشی با عنوان «مقایسه نتایج ارزیابی عملکرد به روش سنتی و بازخورد ۳۶۰ درجه و رابطه آن با رضایت کارکنان دانشگاه علوم پزشکی لرستان» انجام دادند. با توجه به ماهیت موضوع پژوهش، نمونه‌ای مرکب از چهار گروه شامل کارکنان، زیردستان، بیماران و همکاران تعیین شد که به روش نمونه‌گیری سهمیه‌ای و روش تصادفی انتخاب شدند. یافته‌ها نشان داد که بین نتایج ارزیابی به روش سنتی و بازخورد ۳۶۰ درجه و چهار منبع آن یعنی ارزیابی همکاران، ارزیابی کارمندان، ارزیابی مدیران و خودارزیابی تفاوت معنادار وجود دارد و ارزیابی به روش بازخورد ۳۶۰ درجه بر رضایت کارکنان تأثیر بیشتری دارد (جواهری‌زاده و همکاران، ۲۰۱۱، ۵۷).

لطفی و نسبی (۲۰۱۵) در پژوهشی به بررسی میزان تأثیر بازخورد نتایج حاصل از ارزیابی عملکرد ۳۶۰ درجه مدیران دانشگاه علوم پزشکی شیراز پرداختند. آن‌ها این مدیران را در سال‌های ۲۰۱۴-۲۰۱۲ به روش بازخورد ۳۶۰ درجه ارزیابی کردند. جامعه آماری این پژوهش هفت مدیر بود که این مدیران توسط خود، مافوق‌ها، همکاران، هم‌طرازان و زیردستان ارزیابی شدند. این پژوهشگران ۴۱۸ پرسش‌نامه تکمیل‌شده را گردآوری کردند. در این پژوهش ابزار اندازه‌گیری پرسش‌نامه استاندارد آرمسترانگ<sup>۱</sup> بود که برای ارزیابی مهارت‌های مدیران به روش بازخورد ۳۶۰ به کار برده شد و وضعیت هر مدیر در دو مرحله ارزیابی شد. در نهایت، نتایج مربوط به وضعیت هر مدیر در دو مرحله نشان داد که نتایج حاصل از آزمون تحلیل واریانس یک‌طرفه در مرحله اول تفاوت معناداری را بین نتایج خودارزیابی مدیران و دیگر گروه‌ها نشان نداد، اما در مرحله دوم بین نتایج حاصل از خودارزیابی و ارزیابی دیگر گروه‌ها تفاوت آماری معناداری مشاهده شد. براساس نتایج این پژوهش، ارائه بازخورد نتایج بر عملکرد مدیران تأثیر بسزایی داشته است (لطفی و نسبی، ۲۰۱۵، ۳۵).

همان‌طور که ملاحظه می‌شود، معیارهای متعددی را می‌توان برای انتخاب یک مربی یا ورزشکار لایق در نظر گرفت. با توجه به اینکه در کشور ما معیار مشخصی برای انتخاب مربیان و ورزشکاران تیم ملی وزنه‌برداری وجود ندارد، انجام دادن پژوهشی برای مشخص کردن معیارهای انتخاب مربیان و ورزشکاران تیم ملی وزنه‌برداری ضروری به نظر می‌رسد. از طرفی، بحث در مورد انتخاب مربی و بازیکنان تیم ملی در تیم‌های گوناگون ورزشی کشور به‌عنوان یک مشکل اساسی مطرح است؛ زیرا، مسئولان برای انتخاب مربیان و ورزشکاران تیم‌های ملی الگوی مناسب و مدونی را در اختیار ندارند و تنها با تکیه بر تجارب و سوابق قبلی، آن‌ها را انتخاب می‌کنند. فدراسیون وزنه‌برداری نیز از این امر مستثنا نیست و برای انتخاب مربیان و ورزشکاران ملی در همه سطوح الگوی خاصی ندارد؛ در نتیجه، این سؤال مطرح می‌شود که چه عاملی باعث انتخاب یک مربی یا ورزشکار شده است؟ آیا مربی انتخاب‌شده شرایط لازم برای احراز این سمت را داراست؟ برای رفع این مشکل تعیین معیارها و شاخص‌هایی ضروری به نظر می‌رسد که بتوان از طریق آن‌ها مربیان و ورزشکاران تیم‌های ملی را انتخاب کرد؛ بنابراین، در پژوهش حاضر درصدد کشف و شناسایی معیارها و شاخص‌های انتخاب مربیان و ورزشکاران تیم ملی از دید نخبگان ورزش وزنه‌برداری هستیم.

## روش پژوهش

روش پژوهش حاضر کاربردی و از نوع توصیفی بود که به شکل میدانی انجام شد. با توجه به اینکه پژوهش حاضر از طریق تکنیک ۳۶۰ درجه انجام گرفت، جامعه آماری پژوهش تمام افرادی بودند

که با شغل سرمربیگری و بازیکنی تیم ملی وزنه‌برداری ایران ارتباط داشتند؛ مانند مربیان و ورزشکاران وزنه‌برداری، مدیران و مسئولان فدراسیون وزنه‌برداری، داوران وزنه‌برداری و اصحاب رسانه. روش نمونه‌گیری در بخش کیفی گلوله‌برفی بود و در بخش کمی، هدفمند و دردسترس بود. نمونه‌های پژوهش و تعداد آن‌ها مشتمل بر دو بخش بود: در بخش تدوین شاخص‌ها برای رسیدن به اشباع نظری با ۲۰ نفر از افراد آگاه به وزنه‌برداری مصاحبه شد و شاخص‌ها تدوین شد؛ در بخش تعیین درجه اهمیت شاخص‌ها نیز شاخص‌های تدوین شده به صورت پرسش‌نامه به ۷۰ نفر از افراد آگاه به وزنه‌برداری داده شد تا درجه اهمیت آن‌ها مشخص شود. تعداد و منابع نمونه پژوهش در بخش کمی و کیفی در جدول شماره یک آمده است. ابزار کار نیز در دو بخش بود: الف- مصاحبه با افراد از طریق تکنیک ۳۶۰ درجه و مطالعه کتابخانه‌ای برای تدوین شاخص‌ها که مصاحبه به صورت نیمه‌ساختارمند انجام شد؛ ب- در بخش پیمایشی نیز شاخص‌های تدوین شده به صورت پرسش‌نامه به افراد داده شد. روش تجزیه و تحلیل داده‌ها این‌گونه انجام شد که ابتدا تیم پژوهش اجازه ضبط مصاحبه را از افراد مصاحبه‌شونده گرفتند. پس از انجام شدن مصاحبه، به دقت به مصاحبه‌ها گوش دادند، کدهای بازی را از مصاحبه‌ها استخراج کردند و سپس این کدها را به کدهای کلامی (شاخص) تعریف کردند. پس از آن، شاخص‌های به دست آمده به صورت یک پرسش‌نامه به افراد مصاحبه‌شونده و نخبگان حوزه وزنه‌برداری برگشت داده شد تا اگر نیاز به کاهش یا افزایش شاخص بود، انجام شود. همچنین، از آن‌ها خواسته شد به این شاخص‌ها با توجه به اهمیت هر شاخص در انتخاب مربیان و بازیکنان تیم ملی وزنه‌برداری امتیاز دهند. پس از جمع‌آوری داده‌ها، برای اولویت‌بندی گویه‌های شناسایی شده از روش تاپسیس<sup>۱</sup> استفاده شد که یکی از روش‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره است.

جدول ۱- تعداد و منابع نمونه‌های پژوهش

منبع	تعداد نمونه در بخش کیفی	تعداد نمونه در بخش کمی
مربیان	۶	۲۱
ورزشکاران	۵	۱۹
مدیران و مسئولان فدراسیون	۴	۱۳
داوران	۳	۹
اصحاب رسانه	۲	۸

## 1. TOPSIS



## نتایج

نتایج این پژوهش بر دو قسمت است: قسمت اول وضعیت موجود انتخاب مربیان و بازیکنان تیم ملی وزنه برداری را نشان می‌دهد و قسمت دوم حاوی شاخص‌های موردنیاز برای انتخاب مربیان و بازیکنان تیم ملی وزنه برداری است.

برای شرح وضعیت موجود انتخاب مربیان و بازیکنان تیم ملی وزنه برداری می‌توان گفت که سازوکار مدون و مناسبی برای انتخاب وجود ندارد و معمولاً انتخاب با توجه به شاخص‌هایی اندک صورت می‌گیرد؛ برای مثال، انتخاب سرمربی تیم ملی وزنه برداری صرفاً با نظر رئیس فدراسیون و دبیر با توجه به شاخص‌هایی مانند داشتن برنامه کاری، تضمین موفقیت، داشتن سابقه مناسب در وزنه برداری، داشتن وجهه خوب و پیشینه مناسب انتخاب می‌شود و انتخاب ورزشکاران تیم ملی وزنه برداری نیز صرفاً با توجه به رکورد فرد در مسابقات انتخابی توسط سرمربی انتخاب می‌شود. با دقت در شاخص‌های اندکی که در انتخاب مربی و بازیکنان تیم ملی وزنه برداری وجود دارد و اهمیت این دو (مربی و بازیکنان) در موفقیت تیم ملی وزنه برداری، تعیین شاخص‌های موردنیاز برای انتخاب آن‌ها ضرورت دارد.

در جدول‌های شماره دو تا شماره ۱۵، نتایج حاصل از شاخص‌های به دست آمده از مصاحبه‌ها و جست‌وجو در منابع کتابخانه‌ای و اولویت‌بندی آن‌ها توسط افراد مصاحبه‌شونده، شاخص‌های موردنیاز و مناسب برای انتخاب مربی و بازیکنان تیم ملی وزنه برداری ارائه شده است.

جدول ۲- نتایج اولویت‌بندی شاخص‌های انتخاب مربیان تیم ملی وزنه برداری با استفاده از روش تاپسیس

رتبه	امتیاز	شاخص‌ها
۱	۰/۳۳۵۵۸	ویژگی‌های فردی
۲	۰/۲۶۴۶۶	ویژگی‌های مدیریتی
۳	۰/۱۹۴۵۸	ویژگی‌های فنی و تاکتیکی
۴	۰/۱۴۱	ویژگی‌های اجتماعی
۵	۰/۰۶۴۱۸۳	ویژگی‌های شخصیتی
۶	۰/۰۴۴۲۶۳	ویژگی‌های ارتباطی و انگیزشی

## جدول ۳- نتایج اولویت‌بندی گویه‌های شاخص مدیریتی انتخاب مربیان تیم ملی وزنه‌برداری با استفاده از

## روش تاپسیس

رتبه	امتیاز	کدهای باز	گزاره‌های کلامی
۱	۰/۱۳۶۱۱	نظم و انضباط کاری و حضور سر وقت در تمرینات	حضور منظم و به‌موقع در تمرینات
۲	۰/۱۲۶۰۲	داشتن برنامه کاری	تیم، با اهداف فدراسیون آشنایی داشته باشد و اهدافی مطابق با اهداف فدراسیون تعیین کند، از حواشی پرهیز کند و اختلافات پیش‌آمده در تمرینات را به نحو نیکو حل‌وفصل کند، توضیح برنامه‌های کاری خود برای همراه کردن ورزشکاران با برنامه کاری خود، هر آنچه را در ذهن دارد، به‌صورت برنامه‌های مشخص از نظر زمانی معین کند، بداند چه شیوه رفتاری را باید با ورزشکاران به‌کار گیرد، آنچه را ورزشکاران نیاز دارند از روش‌های گوناگون شناسایی کند، همواره عملکرد ورزشکاران، همکاران و خود را بررسی کند و عملکردهای نیاز به اصلاح را گوشزد کند، آنچه را فدراسیون در اختیار مربی می‌گذارد، به‌درستی استفاده کند، از زمان خود به‌درستی استفاده کند، مربی باید سعی کند اردوهای تدارکاتی را زمانی برگزار کند که بیشترین نتایج را برای ورزشکاران و مسابقات پیش رو به‌همراه داشته باشد.
۳	۰/۱۰۷۵۶	همسوبودن اهداف مربی با اهداف فدراسیون وزنه‌برداری	
۴	۰/۰۹۳۷۲۸	کنترل حواشی، حل تعارض‌ها و اختلاف‌های درون تیم	
۵	۰/۰۸۱۱۶۵	برنامه‌ریزی و اجرای مناسب و در زمان مطلوب اردوهای انتخابی و تدارکاتی	
۶	۰/۰۴۷۹۴۸	توانایی تصمیم‌گیری درست در وضعیت بحرانی	
۷	۰/۰۴۴۲۶۱	ارزشیابی از کار خود و ورزشکاران و ارائه بازخورد مناسب	
۸	۰/۰۴۳۰۹	مدیریت مناسب امکانات و منابع در اختیار	
۹	۰/۰۴۰۸۲	ایجاد سیستم ارزیابی رضایت ورزشکاران از عملکرد سرمربی	
۱۰	۰/۰۳۷۶۴۳	کنترل و نظارت بر اجرای برنامه‌های ورزشکاران طبق شرح وظایف	
۱۱	۰/۰۳۵۴۲۶	توانایی توجیه کردن ورزشکاران در برنامه خود	
۱۲	۰/۰۳۵۱۶۳	توانایی استفاده از روش‌های تشویقی و تنبیهی	
۱۳	۰/۰۳۱۲۷۹	تشخیص نیازها و انتظارات ورزشکاران	
۱۴	۰/۰۳۰۴۰۹	مدیریت صحیح زمان	
۱۵	۰/۰۲۹۶۱۶	ایجاد یک برنامه مشخص برای به‌کارگیری نیروهای جدید (مانند کمک‌مربی، بازیکنان، پزشک و ...)	
۱۶	۰/۰۲۸۳۸۱	داشتن هدف‌های کوتاه‌مدت و بلندمدت	
۱۷	۰/۰۲۶۱۴۷	استفاده مناسب از شیوه‌های رهبری	
۱۸	۰/۰۲۵۲۳۵	توانایی شناخت قوت‌ها و ضعف‌های ورزشکاران و ارائه راه‌حل	

جدول ۴- نتایج اولویت بندی گویه های شاخص شخصیتی انتخاب مربیان تیم ملی وزنه برداری با استفاده از

روش تاپسیس

رتبه	امتیاز	کدهای باز	گزاره های کلامی
۱	۰/۰۶۱۵۷۵	داشتن استقلال کاری و فکری	در هر موقعیتی بتواند خشم خود را کنترل کرده و آرامشش را حفظ کند، همواره جو تمرین را با انجام دادن اعمال و رفتارهای متفاوت شاد نگه دارد، در تمرینات پشتکار داشته باشد و اعتماد به نفس خود را افزایش دهد، سعی نکند فقط به خود متکی باشد و از همکاری با افرادی که در حوزه های متفاوت از او توانایی بیشتری دارند، سر باز زند؛ برای مثال، از مشاوران تغذیه و مکمل کمک بگیرد، ورزشکاران را با کلمات دور از شأن آنها خطاب قرار ندهد، به گونه ای رفتار کند که ورزشکاران بتوانند مشکلات خود را با او در میان بگذارند، سعی کند هر آنچه را می گوید بپذیرد و زیر حرف خود نزند، همواره در کار خود صداقت را رعایت کند، در مواجهه با موقعیت های گوناگون با قاطعیت برخورد کند، اگر توصیه ای پزشکان در مورد وضعیت ورزشکاری می کنند، به آن عمل کند و سلامتی ورزشکاران را با خطر مواجه نکند، سعی کند در هر وضعیتی خود را بی میل و رخوت نشان ندهد، با انجام دادن رفتار مناسب وضعیت را به گونه ای بسازد که ورزشکاران او را به عنوان الگو بپذیرند، از دخالت دادن نظر شخصی اش در انتخاب بازیکنان پرهیز کند.
۲	۰/۰۶۱۳۸۱	داشتن صبر و شکیبایی	
۳	۰/۰۵۸۵۵۴	داشتن عدالت در کار و حرفه مربیگری و انتخاب ورزشکاران	
۴	۰/۰۵۴۱۸۷	احترام گذاشتن به دیگر افراد از جمله ورزشکاران	
۵	۰/۰۵۱۹۶۶	داشتن اعتماد به نفس	
۶	۰/۰۵۱۸۹۶	ایجاد جو شاد در تمرین	
۷	۰/۰۴۸۶۶۶	کنترل خشم	
۸	۰/۰۴۷۳۰۳	داشتن پشتکار	
۹	۰/۰۴۶۶۲۴	استفاده از مشاوران در حوزه های متفاوت مانند تغذیه، مکمل، ماساژ و ...	
۱۰	۰/۰۴۴۸۷	داشتن شجاعت لازم برای حمایت از ورزشکار در وضعیت بحرانی	
۱۱	۰/۰۴۳۸۴۵	داشتن تعهد و تعصب به ورزشکاران و احساس مسئولیت	
۱۲	۰/۰۴۳۲۹۵	داشتن رفتار مناسب برای الگوشدن در بین ورزشکاران	
۱۳	۰/۰۴۲۶۳۶	توانایی قبول اشتباهات به وجود آمده در حین کار	
۱۴	۰/۰۴۱۲۰۱	پرانرژی	
۱۵	۰/۰۳۸۸۴۷	تشویق ورزشکاران برای رسیدن به سطوح بالاتر موفقیت	
۱۶	۰/۰۳۸۱۸۳	داشتن صداقت کاری	
۱۷	۰/۰۳۷۰۴۲	پذیرش مسئولیت آنچه به طور شفاهی بیان می کند.	
۱۸	۰/۰۳۲۶۷۴	توانایی شخصیت منطبق با موقعیت های متفاوت	
۱۹	۰/۰۳۲۳۰۳	داشتن قاطعیت لازم برای تصمیم گیری های مهم	
۲۰	۰/۰۳۱۹۸۲	توانایی جلب اعتماد ورزشکار	
۲۱	۰/۰۲۴۹۳۶	توجه به تأکیده های تیم پزشکی در مورد وضعیت ورزشکاران	

## جدول ۵- نتایج اولویت‌بندی گویه‌های شاخص ارتباطی و انگیزشی انتخاب مربیان تیم ملی وزنه‌برداری با

## استفاده از روش تاپسیس

رتبه	امتیاز	کدهای باز	گزاره‌های کلامی
۱	۰/۱۵۲۳	توانایی کنترل استرس خود و ورزشکاران در موقعیت مسابقه و تمرین	مربی باید توانایی برقراری ارتباط مؤثر و روشن با ورزشکاران و هرکس را که با او در ارتباط است، داشته باشد، توانایی فن بیان و گفتار مناسب داشته باشد، اول بتواند استرس خود را کنترل کند و بعد به‌گونه‌ای رفتار کند که ورزشکار دچار استرس نشود و چگونگی مقابله با استرس را به ورزشکاران آموزش دهد، بعد از شکست ورزشکار بی‌درنگ به او توجه کند و سعی کند به‌گونه‌ای رفتار کند که ورزشکار اعتماد به نفس از دست‌رفته خود را دوباره به‌دست آورد، به شغل مربیگری علاقه داشته باشد و آن را به ورزشکاران نشان دهد، با تمرینات روحی و روانی آشنایی داشته باشد و از آن‌ها استفاده کند، توانایی برقراری ارتباط مؤثر با روزنامه‌ها، رادیو و تلویزیون را داشته باشد، همواره به ورزشکاران انگیزه بدهد، بتواند با ورزشکاران ارتباط عاطفی مناسبی برقرار کند.
۲	۰/۰۶۸۰۳۸	استفاده از شیوه ارتباطی کلامی و غیرکلامی مناسب	
۳	۰/۰۶۶۱۳۵	داشتن فن بیان و گفتار مناسب	
۴	۰/۰۶۵۶۷۷	ارتباط مؤثر با مربیان لیگ	
۵	۰/۰۶۳۱۳۱	مثبت‌اندیشی و انتقال آن به ورزشکاران	
۶	۰/۰۶۲۳۰۶	توانایی نوشتاری مناسب برای نوشتن برنامه	
۷	۰/۰۶۲۲۴۶	ایجاد همدلی و وحدت بین اعضای تیم و کادر فنی	
۸	۰/۰۶۱۵۵۵	بازسازی نیروی روانی ورزشکاران بعد از مسابقه یا باخت	
۹	۰/۰۵۷۳۹۵	توجه و تأکید بر ویژگی‌های مثبت ورزشکاران	
۱۰	۰/۰۵۷۳۳۱	توانایی در انگیزه‌دادن به ورزشکاران	
۱۱	۰/۰۵۶۹۳۴	آشنایی با تمرینات روحی و روانی	
۱۲	۰/۰۵۵۶۲۶	علاقه‌مند به مربیگری	
۱۳	۰/۰۵۳۸۷۴	ارتباط مؤثر با ورزشکاران	
۱۴	۰/۰۴۸۳۵۲	داشتن روحیه جنگندگی و رقابتی و انتقال آن به ورزشکاران	
۱۵	۰/۰۴۵۴۵۸	ارتباط مؤثر با رسانه	
۱۶	۰/۰۲۳۶۴۸	توانایی در ایجاد ارتباط عاطفی و احساسی با ورزشکاران	

## جدول ۶- نتایج اولویت بندی گویه های شاخص فنی و تاکتیکی انتخاب مربیان تیم ملی وزنه برداری با

## استفاده از روش تاپسیس

رتبه	امتیاز	کدهای باز	گزاره های کلامی
۱	۰/۱۰۱۶۱	توانایی انتقال تاکتیک ها و تکنیک ها به ورزشکاران	مربی باید تکنیک مناسب داشته باشد و این توانایی را داشته باشد که آن را به ورزشکاران انتقال دهد، قوانین و مقررات بین المللی را بشناسد و از تغییرات آن آگاه باشد، آن حرکتی را بشناسد که در وزنه برداری باعث آسیب رسانی می شوند و چگونگی پیشگیری از آن آسیب ها را بداند، علوم گوناگون مانند تغذیه، روان شناسی، کمک های اولیه و ... را که مکمل ورزش وزنه برداری هستند، به خوبی بشناسد و بتواند از آن ها استفاده کند، با رقبای ورزشکاران آشنایی داشته باشد و بتواند آن ها را تحلیل کند، از تمرینات یکنواخت که باعث کسالت می شود استفاده نکند، مفاهیم آموزشی در وزنه برداری را بشناسد، دانش خود را در مورد وزنه برداری به روز کند، آنچه را باعث یادگیر نگرفتن ورزشکار می شود، شناسایی کند و برای برطرف کردن آن سعی کند، بتواند از وسایل کمک آموزشی استفاده کند، مربی این توانایی را داشته باشد که خودش تکنیک را اجرا کند و ورزشکاران بتوانند ببینند و فقط به صورت تئوری توضیح ندهد.
۲	۰/۰۹۵۴۶۶	داشتن مهارت های تکنیکی و تاکتیکی اختصاصی وزنه برداری در سطح بالا	
۳	۰/۰۸۴۱۶۸	توانایی آنالیز رقبا	
۴	۰/۰۷۳۲۸۶	آگاهی از قوانین و مقررات روز در سطح بین المللی	
۵	۰/۰۶۳۱۰۸	آشنایی با علوم مانند علم تمرین، تغذیه و روان شناسی	
۶	۰/۰۵۹۹۱۶	آشنایی با کمک های اولیه	
۷	۰/۰۵۸۸۱۷	داشتن مهارت جدول خوانی در وزنه برداری	
۸	۰/۰۵۱۲۹۱	شناخت آسیب های احتمالی و توانایی پیشگیری از آن ها	
۹	۰/۰۴۸۲۲۹	آشنایی با داروها و مکمل ها در رابطه با وزنه برداری	
۱۰	۰/۰۴۳۲۲۴	توانایی در ایجاد تمرینات متنوع	
۱۱	۰/۰۴۲۹۱۳	استفاده از روش های نوین یاددهی و آشنایی با اصول آموزش	
۱۲	۰/۰۴۲۱۷۳	توانایی ارزیابی پیشرفت ورزشکاران با توجه به ثبت رکورد در تمرینات و مسابقات	
۱۳	۰/۰۴۱۲۷۸	توانایی استفاده از وسایل کمک آموزشی	
۱۴	۰/۰۴۰۳۴۵	تسلط کامل به مفاهیم آموزشی وزنه برداری	
۱۵	۰/۰۳۷۹۲۶	مطالعه و دانش روز در مورد وزنه برداری	
۱۶	۰/۰۳۴۷۸	توانایی کشف موانع در یادگیر نگرفتن ورزشکار	
۱۷	۰/۰۲۹۸۲۳	توانایی مناسب در اجرای تکنیک	
۱۸	۰/۰۲۵۶۵۹	توانایی کشف استعداد های ناب در رشته وزنه برداری	
۱۹	۰/۰۲۴۸۸۴	توانایی تصویر سازی ذهنی	

## جدول ۷- نتایج اولویت‌بندی گویه‌های شاخص اجتماعی انتخاب مربیان تیم ملی وزنه‌برداری با استفاده از

## روش تاپسیس

رتبه	امتیاز	کدهای باز	گزاره‌های کلامی
۱	۰/۱۹۵۱۶	داشتن مقبولیت بین ورزشکاران	ورزشکاران مربی را قبول داشته باشند و از او حرف‌شنوی داشته باشند، به مجموعه‌ای اصول مانند بازی جوانمردانه و استفاده‌نکردن از داروهای غیرمجاز اعتقاد داشته باشد، بتواند ارتباط مؤثری با مجامع ورزشی مانند کمیته ملی المپیک یا سازمان تربیت‌بدنی برقرار کند، توانایی پذیرش نقد و ایراد به کار خود را داشته باشد، در اجتماع تصویر مناسبی داشته باشد، روابط عمومی مناسبی داشته باشد.
۲	۰/۱۸۱۵۲	برخورداری از وجهه اجتماعی مناسب	
۳	۰/۱۶۵۳۳	داشتن انضباط اجتماعی	
۴	۰/۱۱۰۴۶	هماهنگی با سایر نهادهای فدراسیون	
۵	۰/۱۰۳۳۶	داشتن ارتباط مناسب با سایر مجامع ورزشی	
۶	۰/۰۶۲۵۰۵	اعتقاد به اصول و فلسفه مربیگری مانند بازی جوانمردانه و مبارزه با دوپینگ	
۷	۰/۰۶۲۱۹۱	داشتن روحیه نقدپذیری و کار مشارکتی	
۸	۰/۰۶۰۲۲۲	داشتن وقار، منانت و فروتنی	
۹	۰/۰۵۹۲۵۸	برخورداری از روابط عمومی خوب	

## جدول ۸- نتایج اولویت‌بندی گویه‌های شاخص فردی انتخاب مربیان تیم ملی وزنه‌برداری با استفاده از روش

## تاپسیس

رتبه	امتیاز	کدهای باز	گزاره‌های کلامی
۱	۰/۱۵۲۰۸	داشتن مدرک مربیگری ملی و معتبر بین‌المللی	مربی باید مدرک مربیگری معتبری داشته باشد، در سطح بین‌المللی شناخته شده باشد، قبلاً خود عضو تیم ملی بوده باشد و موفقیت‌هایی را در سطوح بین‌المللی و کشوری کسب کرده باشد، دارای سلامت جسمی و روحی باشد، بهتر است مربی دارای تحصیلات دانشگاهی به‌خصوص در رشته تربیت‌بدنی داشته باشد، با اینترنت آشنایی داشته باشد و نرم‌افزارهایی را بشناسد که با حرفه مربیگری مرتبط هستند و بتواند با آن‌ها کار کند، ظاهر خلاف عرف نداشته باشد، بهتر است مربی تیم ملی ابتدا در سطوح پایین‌تر مربیگری کرده باشد تا تجربه کافی را به‌دست آورده باشد، شغل مربی باید فقط مربیگری باشد و در شغل دیگری فعالیت نداشته باشد، بهتر است مربی با زبان‌های متفاوت به‌خصوص انگلیسی آشنایی داشته باشد، مربی تیم ملی نباید سابقه دوپینگ در کارنامه خود داشته باشد؛ زیرا، از اعتبار او می‌کاهد.
۲	۰/۱۱۶۸۵	قهرمانی در سطح بین‌المللی در زمان ورزشکاری خود	
۳	۰/۱۰۲۷۶	قبل از مربیگری در سطح ملی سطوحی از مربیگری پایین‌تر را طی کرده باشد.	
۴	۰/۰۹۵۲۲۲	برخورداری از وجهه بین‌المللی مناسب	
۵	۰/۰۸۶۰۴۹	سابقه عضویت در تیم ملی	
۶	۰/۰۶۳۰۱۹	داشتن رکوردهای مناسب در زمان ورزش خود	
۷	۰/۰۵۸۲۶۲	داشتن سابقه کاری مناسب	
۸	۰/۰۵۵۰۰۲	داشتن تحصیلات دانشگاهی در رشته تربیت‌بدنی	
۹	۰/۰۵۲۷۲	داشتن آمادگی جسمانی و برخورداری از سلامت روحی و روانی	
۱۰	۰/۰۵۱۶۶	میزان کسب مدال در رقابت‌ها و تیم‌های گذشته	

رودباری: تدوین شاخص های انتخاب مربیان و ورزشکاران تیم ملی... ۴۷

ادامه جدول ۸- نتایج اولویت بندی گویه های شاخص فردی انتخاب مربیان تیم ملی وزنه برداری با استفاده از

روش تاپسیس

رتبه	امتیاز	کدهای باز	گزاره های کلامی
۱۱	۰/۰۴۲۷۰۸	اشنایی و استفاده از اینترنت و نرم افزارهای مرتبط	
۱۲	۰/۰۴۰۱۲۷	شکل ظاهری و جاذبه شخصی مربی	
۱۳	۰/۰۳۶۴۳۵	نداشتن دوپینگ در سابقه خود	
۱۴	۰/۰۳۰۴۰۲	اشتغال به صورت حرفه ای و تمام وقت	
۱۵	۰/۰۱۶۷۱۷	آشنایی با زبان انگلیسی	

جدول ۹- نتایج اولویت بندی شاخص های انتخاب بازیکنان تیم ملی وزنه برداری با استفاده از روش تاپسیس

رتبه	امتیاز	شاخص ها
۱	۰/۳۳۳۳۳	ویژگی های فردی
۲	۰/۲۶۶۶۷	ویژگی های فنی و تاکتیکی
۳	۰/۲	ویژگی های شخصیتی
۴	۰/۱۳۳۳۳	ویژگی های مدیریتی
۵	۰/۰۶۶۶۶۷	ویژگی های ارتباطی و انگیزشی
۶	۰/۰۶۱۲۵۱	ویژگی های اجتماعی

جدول ۱۰- نتایج اولویت بندی گویه های شاخص مدیریتی انتخاب بازیکنان تیم ملی وزنه برداری با استفاده از

روش تاپسیس

رتبه	امتیاز	کدهای باز	گزاره های کلامی
۱	۰/۱۶۹۶۷	نظم و انضباط در تمرین و مسابقه	ورزشکار باید در تمرین و مسابقه نظم را رعایت کند و به موقع در مسابقات و تمرینات حضور یابد، ورزشکار نباید اسیر حواشی شود و از حواشی به وجود آمده دوری کند، ورزشکار باید برای خود هدفی تعیین کند و با توجه به این هدف برای خود برنامه ریزی کند و آنچه را که برای رسیدن به این هدف لازم است انجام دهد، از زمان در اختیار خود به صورت منطقی استفاده کند، زمان هایی که خارج از اردو است، تمرین را متوقف نکند و با برنامه ریزی مناسب و هماهنگ با مربی به تمرینات خود ادامه دهد، برنامه تغذیه مناسبی برای خود داشته باشد و با سرمربی در این خصوص هماهنگ باشد.
۲	۰/۱۵۰۴۱	داشتن هدف در زندگی	
۳	۰/۱۳۰۴۸	حضور به موقع در تمرینات	
۴	۰/۱۱۰۲۴	توانایی شناخت قوت ها و ضعف های خود	
۵	۰/۰۹	داشتن برنامه مناسب تغذیه	
۶	۰/۰۷۲۲۱	توانایی کنترل حواشی اطراف خود	
۷	۰/۰۵۸۴۹۸	انجام دادن مناسب شرح وظایف خود	
۸	۰/۰۵۱۷۴	توانایی ارزیابی کار خود	
۹	۰/۰۴۶۳۲۸	داشتن برنامه مناسب زمان استراحت و خواب	
۱۰	۰/۰۴۵۸۲۲	استفاده منطقی از زمانی که در اختیار دارد.	

## ادامه جدول ۱۰- نتایج اولویت‌بندی گویه‌های شاخص مدیریتی انتخاب بازیکنان تیم ملی وزنه‌برداری با

## استفاده از روش تاپسیس

رتبه	امتیاز	کدهای باز	گزاره‌های کلامی
۱۱	۰/۰۴۲۳۰۵	داشتن برنامه مناسب تمرین در زمان‌های خارج از اردو	بتواند کار خود را ارزیابی کند و در صورت نقص آن را اصلاح کند، ورزشکار تیم ملی باید برنامه خواب و استراحت مناسبی داشته باشد، از امکانات دردسترس خود به‌صورت مناسب استفاده کند.
۱۲	۰/۰۱۹۲۶۲	استفاده از امکانات و منابع دردسترس به نحو نیکو	
۱۳	۰/۰۱۳۰۳۱	داشتن برنامه‌ریزی برای زندگی خود	

## جدول ۱۱- نتایج اولویت‌بندی گویه‌های شاخص شخصیتی انتخاب بازیکنان تیم ملی وزنه‌برداری با استفاده

## از روش تاپسیس

رتبه	امتیاز	کدهای باز	گزاره‌های کلامی
۱	۰/۱۵۶۶۹	داشتن پشتکار در تمرینات	در تمرینات ناامید نشود و با جدیت و پشتکار به تمرینات خود ادامه دهد، اعتمادبه‌نفس داشته باشد و با انجام‌دادن رفتار مناسب در تمرینات شاد باشد، به قوانین و مقررات احترام بگذارد و آن‌ها را رعایت کند، به ورزش وزنه‌برداری تعصب داشته باشد، اگر اشتباهی از او سر می‌زند، آن را بپذیرد و برای اصلاح آن گام بردارد، اگر ورزشکار در تمرینات خلاقیت به خرج دهد، دیرتر خسته می‌شود، ورزشکاری که اعتماد مربی را به خود جلب کند، موفق‌تر است، ورزشکار باید به مربی، هم‌تیمی‌ها و کادر فنی احترام بگذارد، ورزشکار باید صداقت داشته باشد، ورزشکار نباید حواس خود را متوجه فعالیت‌های خارج از تمرین کند و تمام حواس خود را صرف تمرینات کند، ورزشکار باید همیشه در تمرینات پرانرژی و فعال باشد.
۲	۰/۱۳۸۴۹	داشتن صبر و شکیبایی در تمرینات و مسابقات	
۳	۰/۱۲۰۹۸	داشتن صداقت و راستگویی	
۴	۰/۰۶۴۶۲۷	شادبودن در حین تمرین و مسابقه	
۵	۰/۰۶۳۵۳۶	داشتن اعتمادبه‌نفس	
۶	۰/۰۶۰۵۳۶	پایبندی به قوانین و مقررات	
۷	۰/۰۵۷۵۹۲	داشتن رفتار مناسب	
۸	۰/۰۵۷۰۷۲	توانایی قبول اشتباهات پیش‌آمده در هنگام کار	
۹	۰/۰۵۶۰۷۲	کنترل خشم	
۱۰	۰/۰۵۳۰۱۸	داشتن خلاقیت در حین تمرین	
۱۱	۰/۰۵۲۹۷	احترام‌گذاشتن به دیگر افراد از جمله مربی، هم‌تیمی‌ها و کادر فنی	
۱۲	۰/۰۳۵۸۷۹	داشتن تعهد و تعصب به ورزش وزنه‌برداری	
۱۳	۰/۰۳۱۷۷۲	توانایی جلب اعتماد مربی نسبت به خود	
۱۴	۰/۰۳۱۲۰۲	پرانرژی و فعال بودن	
۱۵	۰/۰۱۹۵۵۹	مقابله با حواس‌پرتی	



جدول ۱۲- نتایج اولویت بندی گویه های شاخص ارتباطی و انگیزشی انتخاب بازیکنان تیم ملی وزنه برداری با

استفاده از روش تاپسیس

رتبه	امتیاز	کدهای باز	گزاره های کلامی
۱	۰/۱۵۳۲۸	داشتن انگیزه برای تمرین و مسابقه	هر بار که مربی در حال صحبت کردن است، با جان و دل به صحبت های او گوش دهد، سعی در به خاطر سپردن صحبت هایش داشته باشد و با مربی ارتباط مناسب برقرار کند، همواره برای تمرین و مسابقه انگیزه داشته باشد، با مربیان دیگر نیز ارتباط داشته باشد و از تجربیات آن ها استفاده کند، با ورزشکاران دیگر نیز ارتباط مناسبی داشته باشد، همواره دید مثبتی داشته باشد و مثبت اندیش باشد، به مربی نشان دهد که به ورزش وزنه برداری علاقه مند است، ورزشکار باید بتواند هر آنچه را نیاز دارد، از طریق صحبت و گفت و گو با مربیان و کادر فنی به دست آورد و از طریق صحبت کردن با مربیان و کادر فنی ارتباط برقرار کند.
۲	۰/۱۳۷۱۲	گوش دادن فعال به صحبت های مربی	
۳	۰/۱۲۱۶	توانایی کنترل استرس خود در موقعیت مسابقه و تمرین	
۴	۰/۱۰۶۹۱	علاقه مند به ورزش وزنه برداری	
۵	۰/۰۷۶۱۶۱	ارتباط مناسب با مربی	
۶	۰/۰۶۳۶۴۴	مهارت در ارتباط مناسب با رسانه ها	
۷	۰/۰۶۱۸۴	توانایی ایجاد ارتباط با دیگر مربیان کشور برای استفاده از تجربیات آن ها	
۸	۰/۰۵۹۸۰۸	مهارت در ارتباط مناسب با دیگر ورزشکاران تیم	
۹	۰/۰۵۴۵۹۴	توانایی برقراری ارتباط مناسب با مسئولان فدراسیون	
۱۰	۰/۰۳۹۹۷۱	داشتن روحیه رقابتی	
۱۱	۰/۰۳۸۱۳۹	مهارت در ارتباط مناسب با کادر فنی	
۱۲	۰/۰۳۷۲۳۶	توانایی صحبت کردن واضح برای ارتباط بهتر با مربیان	
۱۳	۰/۰۳۴۲۴۹	مثبت اندیشی	
۱۴	۰/۰۱۵۴۵۱	توانایی بازسازی روانی خود پس از مسابقات	

جدول ۱۳- نتایج اولویت بندی گویه های شاخص فنی و تاکتیکی انتخاب بازیکنان تیم ملی وزنه برداری با

استفاده از روش تاپسیس

رتبه	امتیاز	کدهای باز	گزاره های کلامی
۱	۰/۲۰۶۴۳	داشتن رکوردهای مناسب	مهم ترین اصل در وزنه برداری داشتن رکورد مناسب است، ورزشکار باید از نظر تکنیک و تاکتیک های اختصاصی در وزنه برداری در سطح بالایی قرار داشته باشد و از هماهنگی عصبی-عضلانی مناسبی برای اجرای تکنیک برخوردار باشد، ورزشکار باید با خطاهای تکنیکی و موارد خلاف مقررات آشنایی داشته باشد.
۲	۰/۱۷۵۹۱	داشتن مهارت های تکنیکی و تاکتیکی اختصاصی وزنه برداری در سطح بالا	
۳	۰/۱۵۶۲۴	آشنایی با داروها و مکمل ها در حوزه وزنه برداری	
۴	۰/۱۳۰۵۳	آگاهی از قوانین و مقررات روز در سطح بین المللی	
۵	۰/۱۰۵۱۷	داشتن هماهنگی عصبی-عضلانی	
۶	۰/۰۸۰۶۷۳	شناخت آسیب های احتمالی و توانایی پیشگیری از آن در حین تمرین یا مسابقه	

ادامهٔ جدول ۱۳- نتایج اولویت‌بندی گویه‌های شاخص فنی و تاکتیکی انتخاب بازیکنان تیم ملی وزنه‌برداری با استفاده از روش تاپسیس

رتبه	امتیاز	کدهای باز	گزاره‌های کلامی
۷	۰/۰۶۵۷۰۷	مطالعه و دانش به‌روز درمورد وزنه‌برداری	ورزشکار باید همیشه دانش خود را
۸	۰/۰۵۲۸۲۷	توانایی تصویرسازی ذهنی	درمورد وزنه‌برداری به‌روز کند، ورزشکار
۹	۰/۰۲۶۴۹۷	توانایی کشف موانع در یادنگرفتن	باید توانایی کشف هر آنچه را داشته باشد
۱۰	۰/۰۲۱۴۵۸	آشنایی با علمی مانند علم تمرین، تغذیه و روان‌شناسی	که باعث اختلال در یادگیری تکنیک و تاکتیک‌های وزنه‌برداری می‌شود.

جدول ۱۴- نتایج اولویت‌بندی گویه‌های شاخص اجتماعی انتخاب بازیکنان تیم ملی وزنه‌برداری با استفاده از روش تاپسیس

رتبه	امتیاز	کدهای باز	گزاره‌های کلامی
۱	۰/۱۷۱۰۸	نداشتن سابقهٔ دوپینگ	ورزشکار تیم ملی بهتر است سابقهٔ دوپینگ نداشته باشد، ورزشکار باید
۲	۰/۱۶۲۱۷	انضباط اجتماعی	به هم‌تیمی‌ها، مربیان، کادر فنی و ورزشکاران رقیب احترام بگذارد، در رفتار ورزشکار باید وقار، متانت و فروتنی موج بزند، به اصول استفاده‌نکردن از داروهای غیرمجاز پایبند باشد، نقدپذیر باشد و اگر اشتباهی از او سر می‌زند، آن را بپذیرد، روابط عمومی خوبی داشته باشد.
۳	۰/۱۴۶۳۵	احترام به داوران، مربیان و سایر هم‌تیمی‌ها	ورزشکاران رقیب احترام بگذارد، در رفتار ورزشکار باید وقار، متانت و فروتنی موج بزند، به اصول استفاده‌نکردن از داروهای غیرمجاز پایبند باشد، نقدپذیر باشد و اگر اشتباهی از او سر می‌زند، آن را بپذیرد، روابط عمومی خوبی داشته باشد.
۴	۰/۱۲۹۸۲	برخوردراری از وجههٔ اجتماعی مناسب	ورزشکار باید در رفتار و برخورد مناسب باشد.
۵	۰/۱۱۴۳۶	داشتن وقار، متانت و فروتنی	ورزشکار باید در رفتار و برخورد مناسب باشد.
۶	۰/۰۸۰۱۱۶	اعتقاد به اصول و فلسفهٔ مبارزه با دوپینگ	ورزشکار باید در رفتار و برخورد مناسب باشد.
۷	۰/۰۷۳۳۰۷	احترام به مربیان و ورزشکاران سایر تیم‌ها	ورزشکار باید در رفتار و برخورد مناسب باشد.
۸	۰/۰۶۴۶۳۳	داشتن روحیهٔ نقدپذیری	ورزشکار باید در رفتار و برخورد مناسب باشد.
۹	۰/۰۴۰۸۲	برخوردراری از روابط عمومی خوب	ورزشکار باید در رفتار و برخورد مناسب باشد.
۱۰	۰/۰۱۷۳۳۶	رفتار مؤدبانه و محترمانه با مربیان و هم‌تیمی‌ها	ورزشکار باید در رفتار و برخورد مناسب باشد.

جدول ۱۵- نتایج اولویت‌بندی گویه‌های شاخص فردی انتخاب بازیکنان تیم ملی وزنه‌برداری با استفاده از روش تاپسیس

رتبه	امتیاز	کدهای باز	گزاره‌های کلامی
۱	۰/۱۷۰۸۳	دارای آمادگی جسمانی و برخوردار از سلامت روحی و روانی	ورزشکار باید از نظر جسمانی سالم باشد و دچار آسیب‌دیدگی نباشد، همچنین از نظر روحی و روانی دچار مشکل نباشد، مشکلات عضلانی مانند کف پای صاف یا زانوی ضرب‌دري نداشته باشد که بر عملکرد مثبت ورزشکار تأثیر می‌گذارد، میزان کسب مدال یا موفقیت در رقابت‌های گذشته در انتخاب ورزشکاران تأثیرگذار است، از نظر ظاهری ورزشکاران باید مناسب باشند و ظاهری خلاف عرف نداشته باشند.
۲	۰/۱۵۶۱۶	ویژگی‌های تیپ‌سنجی ورزشکاران (نداشتن مشکلات عضلانی مانند کف پای صاف و ...)	ورزشکار باید از نظر جسمانی سالم باشد و دچار آسیب‌دیدگی نباشد، همچنین از نظر روحی و روانی دچار مشکل نباشد، مشکلات عضلانی مانند کف پای صاف یا زانوی ضرب‌دري نداشته باشد که بر عملکرد مثبت ورزشکار تأثیر می‌گذارد، میزان کسب مدال یا موفقیت در رقابت‌های گذشته در انتخاب ورزشکاران تأثیرگذار است، از نظر ظاهری ورزشکاران باید مناسب باشند و ظاهری خلاف عرف نداشته باشند.
۳	۰/۱۳۸۸	سابقهٔ عضویت در تیم ملی پایه	ورزشکار باید از نظر جسمانی سالم باشد و دچار آسیب‌دیدگی نباشد، همچنین از نظر روحی و روانی دچار مشکل نباشد، مشکلات عضلانی مانند کف پای صاف یا زانوی ضرب‌دري نداشته باشد که بر عملکرد مثبت ورزشکار تأثیر می‌گذارد، میزان کسب مدال یا موفقیت در رقابت‌های گذشته در انتخاب ورزشکاران تأثیرگذار است، از نظر ظاهری ورزشکاران باید مناسب باشند و ظاهری خلاف عرف نداشته باشند.
۴	۰/۱۲۱۸۶	تعداد کسب مدال در رقابت‌ها	ورزشکار باید از نظر جسمانی سالم باشد و دچار آسیب‌دیدگی نباشد، همچنین از نظر روحی و روانی دچار مشکل نباشد، مشکلات عضلانی مانند کف پای صاف یا زانوی ضرب‌دري نداشته باشد که بر عملکرد مثبت ورزشکار تأثیر می‌گذارد، میزان کسب مدال یا موفقیت در رقابت‌های گذشته در انتخاب ورزشکاران تأثیرگذار است، از نظر ظاهری ورزشکاران باید مناسب باشند و ظاهری خلاف عرف نداشته باشند.
۵	۰/۱۰۶۲۴	تلاش برای حرفه‌ای شدن خود	ورزشکار باید از نظر جسمانی سالم باشد و دچار آسیب‌دیدگی نباشد، همچنین از نظر روحی و روانی دچار مشکل نباشد، مشکلات عضلانی مانند کف پای صاف یا زانوی ضرب‌دري نداشته باشد که بر عملکرد مثبت ورزشکار تأثیر می‌گذارد، میزان کسب مدال یا موفقیت در رقابت‌های گذشته در انتخاب ورزشکاران تأثیرگذار است، از نظر ظاهری ورزشکاران باید مناسب باشند و ظاهری خلاف عرف نداشته باشند.

ادامه جدول ۱۵- نتایج اولویت بندی گویه های شاخص فردی انتخاب بازیکنان تیم ملی وزنه برداری با

استفاده از روش تاپسیس

رتبه	امتیاز	کدهای باز	گزاره های کلامی
۶	۰/۰۹۲۵۰۴	تمام وقت در اختیار تیم باشد	با اینترنت و چگونگی کار با کامپیوتر آشنایی داشته باشد، وقت او برای تمرین و مسابقه آزاد باشد و تمام وقت در اختیار تیم ملی باشد، بهتر است ورزشکار در تیم های ملی پایه عضویت داشته باشد، ورزشکاری که با زبان انگلیسی آشنا باشد موفق تر است و بهتر می تواند با مجامع بین المللی یا داورها ارتباط برقرار کند.
۷	۰/۰۷۶۰۸۹	داشتن ظاهری مناسب	
۸	۰/۰۶۶۲۶	سابقه کسب مدال در مسابقات لیگ	
۹	۰/۰۶۳۵۹۸	آشنایی با کامپیوتر و اینترنت	
۱۰	۰/۰۰۷۶۷۱۷	آشنایی با زبان انگلیسی برای ارتباط با سرمربی و مجامع بین المللی	

### بحث و نتیجه گیری

انتخاب مربیان ملی فدراسیون های ورزشی کاری بسیار دشوار و چالش برانگیز است؛ زیرا، مسئولان مرتبط باید تعداد زیادی از مربیان داخلی یا حتی خارجی را برای سرمربی تیم ملی انتخاب کنند. از سوی دیگر، در مورد ارزیابی انتخاب مربیان نمی توان تنها با توجه به معیارهای انتخاب کارکنان در سمت های اداری اقدام کرد؛ زیرا، عواملی که باعث موفقیت و اثربخشی یک مربی و در نهایت موفقیت تیم ملی یک کشور می شوند، فراتر از این معیارها هستند. یک مربی موفق و شایسته باید دارای ویژگی های منحصربه فرد باشد که این ویژگی ها در زمینه شخصیتی، مدیریتی، فنی، اجتماعی، ارتباطی و ... می تواند مورد توجه قرار گیرند؛ به گونه ای که نبود هر یک از ویژگی ها می تواند موجب موفق نشدن مربی در رسیدن به نتایج مطلوب شود. بر اساس پژوهش های داخل یا خارج کشور، یک مربی یا ورزشکار تیم ملی باید معیارها و شاخص های متعددی داشته باشد. بدون شک، انتخاب سرمربی تیم ملی وزنه برداری و ورزشکاران تیم ملی یکی از تصمیم های مهم فدراسیون وزنه برداری است و انتخاب کردن نادرست این افراد بدون در نظر گرفتن شاخص های یک مربی توانمند باعث به وجود آمدن مشکلاتی برای فدراسیون و تیم ملی می شود. تغییر مداوم سمت مربیگری تیم ملی وزنه برداری نشان دهنده نبود شاخصی معتبر برای انتخاب کردن فردی اصلح است.

اگر وضعیت کنونی فدراسیون در حوزه معیارها و شاخص های انتخاب مربیان و ورزشکاران تیم ملی وزنه برداری را با نتایج این پژوهش مقایسه کنیم، به این نتیجه می رسیم که شاخص ها و معیارهای کنونی فدراسیون وزنه برداری برای انتخاب مربیان و ورزشکاران تیم ملی بسیار محدود است و بیشتر از شاخص هایی مانند تجربه مربیگری، افتخارات کسب شده گذشته مربی و تمام وقت بودن مربی استفاده می شود. در انتخاب ورزشکاران نیز شاخص هایی مانند رکورد فرد، نداشتن دوپینگ و نظم و

انضباط فرد به کار می‌رود. همچنین، از نظر کمیته فنی برای انتخاب مربیان و ورزشکاران تیم ملی استفاده می‌شود؛ حال آنکه نتایج این پژوهش نشان داد معیارها و شاخص‌های متفاوتی برای انتخاب موفق مربیان و ورزشکاران تیم ملی وزنه‌برداری، چه در بخش انتخاب مربیان در حوزه ویژگی‌های مدیریتی (۱۸ شاخص)، ویژگی‌های شخصیتی (۲۱ شاخص)، ویژگی‌های ارتباطی و انگیزشی (۱۶ شاخص)، ویژگی‌های فنی و تاکتیکی (۱۹ شاخص)، ویژگی‌های اجتماعی (نه شاخص) و ویژگی‌های فردی (۱۵ شاخص) و چه در بخش انتخاب بازیکنان در حوزه ویژگی‌های مدیریتی (۱۳ شاخص)، ویژگی‌های شخصیتی (۱۵ شاخص)، ویژگی‌های ارتباطی و انگیزشی (۱۴ شاخص)، ویژگی‌های فنی و تاکتیکی (۱۰ شاخص)، ویژگی‌های اجتماعی (۱۰ شاخص) و ویژگی‌های فردی (۱۰ شاخص) وجود دارد که می‌توانند در موفقیت فدراسیون وزنه‌برداری برای انتخاب موفق مربیان و ورزشکاران تیم ملی مؤثر باشند.

از دیدگاه پاسخ‌گویان به سؤال‌های این پژوهش و در وضعیت موجود ورزش وزنه‌برداری کشور می‌توان نتیجه گرفت که شرایط حاکم بر انتخاب مربیان به‌گونه‌ای است که ابتدا به مهارت‌های فردی و سپس به توان مدیریتی مربیان توجه می‌شود؛ درحالی‌که مهارت‌های فنی و تاکتیکی، اجتماعی، شخصیتی، ارتباطی و انگیزشی آنان از درجه‌های بعدی اهمیت برخوردارند. از مقایسه نتایج این پژوهش با پژوهش‌های خارجی شاید نتوان به مقایسه تبه‌های عوامل انتخاب مربیان پرداخت، اما از بررسی نتایج این مطالعات می‌توان دریافت که در مجموع همه مدیران بر ویژگی‌هایی چون توان فنی و عملیاتی مربیان، عضویت آن‌ها در سیستم‌های مربیگری معتبر و مهارت‌های رهبری و ارتباطی مربیان تأکید کرده‌اند. شاخص‌های تعیین‌شده در این پژوهش به‌صورت نسبی با نتایج مطالعات کاج (۲۰۰۰)، کهندل و همکاران (۲۰۰۰)، منظمی و همکاران (۲۰۱۳) و رنگرز و همکاران (۲۰۱۶) هم‌راستاست. باید توجه داشت که هرکدام از شاخص‌های تعیین‌شده به‌صورت جداگانه اهمیت و ارزش زیاد دارند.

شاخص‌های تعیین‌شده از سوی متخصصان نشان می‌دهد که دیدگاه مشترکی بین متخصصان برای تعیین مربیان وجود دارد؛ برای مثال، مارتینز (۲۰۰۴) برای تعیین مربیان، داشتن دانش ورزشی، آشنایی با علوم ورزشی، داشتن انگیزه مربیگری، آشنایی با مهارت‌های ارتباطی، ارزیابی، سازمان‌دهی و برنامه‌ریزی را ذکر کرده است همچنین، انجمن ملی تربیت‌بدنی و علوم ورزشی ایالات متحده آمریکا (۲۰۰۹) برای تعیین مربیان استانداردهایی را از قبیل فلسفه و اخلاق مربیگری، ایمنی و پیشگیری از آسیب‌دیدگی، وضعیت جسمانی، رشد و بالندگی، روش تدریس و ارتباطات اجتماعی، مهارت‌های ورزشی و تاکتیک‌ها، سازمان‌دهی و مدیریت و ارزیابی، معرفی کرده است. با توجه به این دو مثال می‌توان تشخیص داد که وجوه مشترکی بین انجمن‌های ورزشی و پژوهشگران برای تعیین

شاخص‌ها و معیارهای مربیگری وجود دارد. در این پژوهش صاحب‌نظران و متخصصان بیان کردند مربی برای احراز سمت مربیگری تیم ملی وزنه‌برداری باید ویژگی‌های فردی، مدیریتی، فنی، اجتماعی، شخصیتی و ارتباطی را داشته باشد. به عقیده صاحب‌نظران، اگر یک مربی نتواند با ورزشکار خود ارتباط برقرار کند و به او پیام‌های درست در جهت عملکرد یا آموزش مهارت‌های خاص را بدهد، قطعاً نمی‌تواند یک مربی مؤثر و قوی باشد. مربی نیاز دارد دریابد که ورزشکار پیام و منظورش را درک کرده است؛ از این‌رو، اگر مربی نتواند ارتباط درستی با ورزشکار برقرار کند، نمی‌تواند مقاصد و نیت خود را منتقل کند؛ بنابراین، مربیان باید از این واقعیت استفاده کنند و از طریق شریک‌کردن ورزشکاران در مسائل و مشکلات، در طراحی اهداف و برنامه ریزی راهبرد مشارکت داشته باشند. این رویکرد در تمامی طبقات سنی مؤثر است و مربی را قادر می‌کند تا کنترل امور را حفظ کند، اما باید توجه کرد که مربی نباید اهدافی را برای تیم و ورزشکاران در نظر بگیرد که خارج از توان ورزشکاران باشد. اگر یک مربی چنین اقدامی را انجام دهد، ورزشکاران ممکن است به‌خاطر سختی هدف از رسیدن به آن مأیوس شده و دچار سرخوردگی شوند. مربیان باید ویژگی‌های مدیریت و رهبری والایی داشته باشند که بتوانند تیم را در راستای رسیدن به اهداف کمک کنند. نقش رهبری مربی به او این امکان را می‌دهد که در ورزشکاران اعمال نفوذ کند؛ به‌گونه‌ای که آن‌ها داوطلبانه در جهت رسیدن به اهداف تلاش کنند. هر مربی برای موفق بودن باید ویژگی‌ها و منش اخلاقی و شخصیتی را از خود بروز دهد. اگر یک مربی دارای سجایای اخلاقی باشد و با احترام و رعایت ارزش‌های انسانی با ورزشکار خود برخورد کند، می‌تواند الگوی مناسب اخلاقی و شخصیتی برای ورزشکاران باشد. مهم این است که یک مربی به ارزیابی عملکرد خود و ورزشکاران بپردازد تا از این طریق اطمینان حاصل کند که به اهدافی که برای تیم در نظر گرفته است، دست یافته است یا خیر.

مربیان موفق باید علاوه بر تسلط بر اجرای فنون و آموزش و داشتن تجربه کافی در مربیگری، به خصایص روحی و روانی ورزشکاران توجه ویژه داشته باشند. براساس پژوهش مالت<sup>۱</sup> (۲۰۰۹)، مربی باید با شاخص‌های روانی نظیر انگیزش و مهارت‌های روحی و روانی ورزشکار آشنایی داشته باشد. مقایسه نتایج این پژوهش با مطالعه شفیع و همکاران (۲۰۰۷) نشان می‌دهد که مهارت‌های عاطفی و انسانی مربیان در رأس معیارهای انتخاب قرار دارند و مهارت‌های بعدی در مراتب بعد قرار گرفته‌اند، اما مهارت‌های موردتوجه در این پژوهش به مهارت‌های فردی مربیان اهمیت بیشتری داده است. شاید این تفاوت در نتایج به جامعه آماری این پژوهش در مقایسه با مطالعه شفیع مربوط باشد که وی در زمینه مربیان و ورزشکاران رشته شنا پژوهش انجام داده است. همچنین، با تردید

می‌توان این تفاوت در نتیجه‌گیری را به تفاوت در مهارت مربیگری در رشته شنا با رشته وزنه‌برداری مربوط دانست.

ورزشکاران تیم‌های ملی وزنه‌برداری از اجزای حیاتی تیم ملی محسوب می‌شوند. ورزشکاران تیم ملی باید ویژگی‌ها و شاخص‌هایی داشته باشند تا بتوانند به نحو نیکو از عهده انجام دادن مسئولیت‌هایی برآیند که مربیان و فدراسیون از آن‌ها توقع دارند تا در مسابقات ورزشی برون‌مرزی موفق باشند. در بیشتر پژوهش‌های انجام‌شده در زمینه شاخص‌های انتخاب ورزشکاران، ویژگی‌های جسمانی مانند قدرت، اکسیژن مصرفی، سرعت و ... بررسی شده است (ادنان<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۷). در پژوهش حاضر سعی شد با نظرخواهی از متخصصان و صاحب‌نظران حوزه ورزش وزنه‌برداری، شاخص‌ها و ویژگی‌های کلی‌تر موردنیاز ورزشکاران (علاوه بر ویژگی‌های جسمانی) برای انتخاب در تیم ملی وزنه‌برداری تدوین شود. براساس نتایج این پژوهش، شش شاخص کلی برای انتخاب ورزشکاران تیم ملی وزنه‌برداری تعیین شد که هر یک از این شاخص‌ها خود از چندین شاخص تشکیل شده‌اند. این شاخص‌های کلی به ترتیب اولویت عبارت بودند از: فردی، فنی و تاکتیکی، شخصی، مدیریتی، ارتباطی و انگیزشی و نیز اجتماعی. نتایج این پژوهش با نتایج مطالعات چو (۲۰۱۱) و هانگ (۲۰۱۳) هم‌راستا است. با توجه به نتایج پژوهش حاضر، ورزشکاران وزنه‌برداری برای انتخاب شدن در تیم ملی باید در زمینه ویژگی‌های فردی، شاخص آمادگی جسمانی مناسب و آمادگی روحی و روانی مناسب را مدنظر قرار داده و به آن اهمیت بیشتری دهند. در ویژگی‌های فنی و تاکتیکی باید به شاخص رکوردهای مناسب و توانایی اجرای تکنیک‌ها و تاکتیک‌های وزنه‌برداری در سطح بالا توجه بیشتر داشته باشند. در ویژگی‌های شخصی، داشتن پشتکار و صبر در تمرینات از مهم‌ترین شاخص‌هاست. همچنین، در ویژگی‌های مدیریتی مهم‌ترین شاخص، نظم و انضباط در تمرین و مسابقه است. در ویژگی‌های ارتباطی و انگیزشی داشتن انگیزه زیاد و گوش دادن فعال به صحبت‌های مربی دارای اهمیت بیشتری است. همچنین، در ویژگی‌های اجتماعی نداشتن سابقه دوپینگ و انضباط اجتماعی از مهم‌ترین شاخص‌ها هستند.

در نتیجه‌گیری کلی می‌توان گفت ارگان‌ها و فدراسیون‌های ورزشی برای تعیین مربیان و ورزشکاران تیم‌های ملی راهی بسیار پیچیده و مشکل در پیش دارند. شاید بتوان گفت انتخاب فردی شایسته و کارآمد که دارای تمامی شاخص‌های تعیین‌شده از سوی متخصصان باشد، غیرممکن است؛ از این رو، دست‌اندرکاران باید فردی را برای احراز سمت مربیگری و ورزشکار تیم ملی برگزینند که بیشتر این شاخص‌ها را داشته باشد. این امر مستلزم انجام دادن پژوهش‌ها و پیگیری زیاد مسئولان برای تعیین چنین افرادی است؛ بنابراین، با توجه به نتایج این پژوهش و پژوهش‌های ذکر شده در قسمت مقدمه،

---

1. Adnan

توصیه می‌شود مسئولین فدراسیون وزنه برداری در تعیین مربیان و ورزشکاران تیم ملی وزنه‌برداری به گزینش افرادی اقدام کنند که دارای بیشترین شاخص‌ها و معیارهای تعیین‌شده از سوی متخصصان باشند تا شاهد پیشرفت و موفقیت تیم ملی وزنه‌برداری در رقابت‌های بین‌المللی باشیم.

## References

1. Adnan, A., Abdullah, M. R., Juahir, H., Maliki, A. B. H. M., Musa, R. M., Mat-Rasid, S. M., & Kosni, N. A. (2017). The identification of essential normative performances indicators for adolescent: An implication for talent identification programme. *Journal of Fundamental and Applied Sciences*, 9(2S): 583-601.
2. Chawla, D., & Sharma, H. (2017). Relationship between leadership styles and stress indicators of sports leaders. *International Journal of Engineering Development and Research*, 5(3): 214-36
3. Chou, T. S. (2011). Discussion of badminton player selection. *Pingtung University Sports Journal*, 14(1): 436-46.
4. Couch, S. (2000). Coach selection. 2000. Available at: <http://www.ccl.org.programs> (Accessed 18 June 2019).
5. Cushion, C., Ford, P. R., & Williams, A. M. (2012). Coach behaviour and practice structures in youth soccer. *Journal of Sports Sciences*, 30(15): 1631-41.
6. Dabaghian, A. (1996). *Sports Management*, Tehran, ministry of education, 1996, 18-22. (Persian).
7. Ebrahimize, M. (2008). *Designing and compiling indices for choosing coaches of national Chess teams* (Unpublished master's thesis). University of Tehran, Tehran, Iran. (Persian.)
8. Gammelsæter, H. (2013). Leader succession and effectiveness in team sport. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 3(4): 285-96.
9. Hardy, E. (1990). Successful coaching. *Journal of Applied Sport Psychology*, 2(5): 46-53
10. Huang, H. C. (2013). Weight analysis of criterion and sub-criterion for supplier selection. *Journal of Next Generation Information Technology*, 4(5): 55-62.
11. Javaherzadeh, N., Mehrabi, J., & Bazvand, F. (2011). Comparison of performance evaluation results by traditional method and 360 degree feedback and its relationship with employees' satisfaction in Lorestan University of Medical Sciences, 3(6): 57- 67. (Persian).
12. Kaprinis, S., Kipreos, G., Vrontou, O., & Kakkos, V. (2013). Employee performance appraisal in health clubs and sport organizations: A review. *American Journal of Sports Science*, 1(4): 44-57.
13. Kohandel, M., Amirtash, A., & Mozafari, A. (2002). Determining and prioritizing the criteria for selecting national team coaches in several group exercises. *Quarterly Olympics*, 10(1&2): 17-28. (Persian).
14. Lotfi, M., & Nasabi, N.S. (2015). Evaluation of the effect of feedback on 360 degree performance evaluation results of managers of Shiraz University of Medical Sciences in 2012 and 2014. *Development and Development Management Quarterly*, (21): 35-42. (Persian).

15. Mallett, C. (2006). Beyond Winning and Losing: Guidelines for Evaluating High Performance Coaches. *The Sport Psychologist*, 20: 213-21
16. Martenes, R. (2004). Successful coaching (3th Ed). Human Kinetics. 320-35.
17. Matzo GM. The professional preparation of coaches for Olympic sports [Internet]. 2004. Available from: [www.athleticinsight.com/Vol9Iss4/FourYearPrep.htm](http://www.athleticinsight.com/Vol9Iss4/FourYearPrep.htm)
18. Monazami, A. H., Soukhte Zari, S., Hadadi, F., Rostami Nejad, M., Goudarzi, M. & Ashrafi, A. (2013). The codification of criteria for selecting national Volleyball coaches. *Applied Research of Sport Management and Biology Journal*, 2(6): 109-18. (Persian.)
19. Myers, N., Feltz, D., & Chase, M. (2011). Proposed modifications to the conceptual model of coaching efficacy and additional validity evidence for the coaching efficacy scale II-high school teams. *Research Quarterly for Exercise and Sport*, 82(1): 79-88.
20. Namazizade, M. (1997). Analysis of a normal model in a sports coaching method. Tehran: Publishing Negah-e Danesh (Persian.)
21. Rangraz, H., Deshpande, S.S., & Soltani, H. (2016). Developing criteria for selecting freestyle wrestling coaches at international levels. *Pedagogics, psychology, medical-biological problems of physical training and sports*, 2(6): 47-52.
22. Saadat, H. (1999). Human resource management. Tehran: SAMT Publication. (Persian).
23. Safiee, M., Ghodarze, M., Hamide, M., & Yadolae, J. (2007). Designing and compiling indices for choosing coaches of national chess teams designing and explaining the pattern of the selection of coaches from national teams of swimming, shirjeh and waterpolo (Unpublished thesis dissertation). University of Tehran, Tehran, Iran. (Persian).
24. Seyed Javadian, R. (2002). Fundamentals and applications of human resources management and staff affairs. Tehran: Publishing Negah-e Danesh. (Persian).
25. South Delta Minor Hockey Rep Coach Selection Criteria [Internet]. (2008). Available From: <http://www.southdelta hockey.com/uploads/CoachSelectionCriteria.pdf>.
26. Taekwondo Federation of Australia. (2005). Available at: <http://www.taekwondoaustralia.org> (Accessed 12 August 2018).
27. United States National Association of Physical Education and Sport Sciences (2009). Available at: [www.usacurl.org/para8805.pdf](http://www.usacurl.org/para8805.pdf).
28. Zartostian, S. (2007). The Relationship between transformational leadership styles and practicing coaches with competitive motivation of Iranian basketball league players (Unpublished doctoral dissertation). Tarbiat Moallem University, Tehran, Iran. (Persian.)



**استناد به مقاله**

رودباری، حمید، و آقای، نجف. (۱۳۹۹). تدوین شاخص های انتخاب مربیان و ورزشکاران تیم ملی وزنه برداری با رویکرد ۳۶۰ درجه. مطالعات مدیریت ورزشی، ۱۲ (۶۱)، ۳۳-۵۸. شناسه دیجیتال: 10.22089/smrj.2019.3864.2251

Roudbari, H., & Aghaei, N. (2020). Develop of Indicators for the Selection of Coaches and Athletes of the Weightlifting Team with a 360 Degree Approach. Sport Management Studies, 12 (61):33-58. (Persian). DOI: 10.22089/smrj.2019.3864.2251

## **Develop of Indicators for the Selection of Coaches and Athletes of the Weightlifting Team with a 360 Degree Approach**

**H. Roudbari<sup>1</sup>, N. Aghaei<sup>2</sup>**

1. Ph.D. Student of Sport Management, Kharazmi University
2. Associate Professor of Sport Management, Kharazmi University (Corresponding Author)

**Received: 2018/10/08**

**Accepted: 2019/07/23**

---

### **Abstract**

Today, it's important to select coaches and athletes for national teams so that the success of the national teams depends on the performance of these people. As a result, this study aimed to develop indicators for the selection of coaches and athletes of the national team of weightlifting and the degree of importance of each of these indicators. The statistical population of the study was knowledgeable individuals in the field of weightlifting and the statistical sample was divided into two sections, which were compiled in the section for the development of indicators for reaching theoretical saturation with 20 knowledgeable interviewers and indicators. In the section on determining the importance of indicators, the indexes were compiled by a questionnaire to 70 people who were informed about weightlifting to determine the importance of these indicators. The tool was also divided into two sections: (a) Interviews with individuals through the 360 degree technique and a library study for compiling indicators that was semi-structured. B) In the survey section, the indexes were compiled by questionnaires. The TOPSIS method was used to analyze the data and prioritize the identified items. The results of the research show that the indicators of the selection of educators in order of importance were individual characteristics, management characteristics, technical and tactical characteristics, social characteristics, personality traits and communication and motivational characteristics. In the athletes' section, individual characteristics, technical and tactical characteristics, personality traits, managerial characteristics, communication and motivational characteristics, and social characteristics were most important, respectively. As a result, the Weightlifting Federation is recommended to focus on the selection of coaches and athletes.

**Keywords:** 360 Degree Technique, Performance Evaluation, Selection Index, Weightlifting.

---

---

1. Email: roodbari.hamid@yahoo.com

2. Email: aghaei.hamid@gmail.com