



شناسایی و اولویت‌بندی شاخص‌های ارزیابی عملکرد مربیان و بازیکنان تیم‌های ملی فوتبال ایران با استفاده از روش بازخورد ۳۶۰ درجه و فرآیند تحلیل سلسله‌مراتبی

طاها جلالی^۱ و نجف آقایی^{۲*}

۱. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی دانشگاه خوارزمی، تهران

۲. دانشیار مدیریت ورزشی دانشگاه خوارزمی، تهران

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۱۲/۱۹

تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۰۷/۰۹

چکیده

هدف: هدف از این تحقیق، شناسایی و اولویت‌بندی شاخص‌های ارزیابی عملکرد مربیان و بازیکنان تیم‌های ملی فوتبال ایران بود.

روش‌شناسی: این تحقیق در دو بخش و با استفاده از یک روش تحقیق آمیخته انجام گرفت. در کنار مرور نظام‌مند، با استفاده از روش بازخورد ۳۶۰ درجه، منابع ارزیابی‌کننده انتخاب شدند تا شاخص‌های ارزیابی عملکرد شناسایی گردند. شرکت‌کنندگان در این تحقیق شامل مربیان، ورزشکاران، اساتید دانشگاه، پیشکسوتان، داوران، اصحاب رسانه‌ها و هواداران فوتبال بودند. شیوه نمونه‌گیری این تحقیق، غیرتصادفی هدفمند بود. مطالعه حاضر علاوه بر شناسایی شاخص‌ها، اولویت‌بندی آنها توسط صاحب‌نظران با استفاده از روش فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی را نیز شامل می‌شود. ابزار مورد استفاده این تحقیق، یک پرسشنامه AHP بود که داده‌های برآمده از آن برای مقایسه‌های زوجی شاخص‌ها وارد نرم‌افزار شد.

یافته‌ها: نتایج این تحقیق نشان داد که پنج مقوله، ویژگی‌های فنی، ویژگی‌های شخصیتی، ویژگی‌های اخلاقی و رفتاری، ویژگی‌های روان‌شناختی و ارتباطی و ویژگی‌های مدیریتی، شاخص‌های ارزیابی عملکرد مربیان تیم‌های ملی فوتبال بودند. برای یک بازیکن تیم ملی فوتبال نیز، شاخص‌های ارزیابی عملکرد شامل سه مقوله، ویژگی‌های فنی، ویژگی‌های اخلاقی و رفتاری و ویژگی‌های شخصیتی است.

نتیجه‌گیری: نتایج تحقیق حاضر، شاخص‌های جدیدی نسبت به مطالعات مرتبط در گذشته معرفی نمود. به نظر می‌رسد که رویکرد بازخورد ۳۶۰ درجه در انتخاب منابع ارزیابی‌کننده نتایج این تحقیق را نسبت به مطالعات مشابه متمایز ساخته است. محقق علاوه بر پیشنهاد‌های کاربردی مربوط به هر شاخص، پژوهش در زمینه ارزیابی عملکرد بازیکنان و جبران اغفال پژوهشی موجود را به پژوهشگران آینده پیشنهاد می‌دهد.

واژه‌های کلیدی: ارزیابی عملکرد، بازخورد ۳۶۰ درجه، فوتبال، ویژگی‌های فنی.

مقدمه

در میان رشته‌های مختلف ورزشی، فوتبال جایگاه ویژه‌ای دارد. به گواه آمار، این رشته المپیکی امروزه پر هوادارترین و محبوب‌ترین رشته ورزشی در اغلب کشورهای جهان محسوب می‌شود. تا آنجا که بیشتر کشورها، آن را در ردیف ورزش ملی خود قرار داده‌اند (جلیلیان، ۱۳۸۳). فوتبال در ایران همواره جزء محبوب‌ترین رشته‌های ورزشی بوده و در زمینه حرفه‌ای‌گری در سال‌های اخیر رشد چشمگیری داشته است. با توجه به پتانسیل بالای این رشته، بدیهی است که توجه ویژه‌ای برای اتخاذ تصمیمات و ارزیابی عوامل آن نیاز باشد. یکی از تصمیمات مهم برای فدراسیون فوتبال، انتخاب مربیان برای تیم‌های ملی و یکی از تصمیمات مهم برای مربیان تیم‌های ملی، انتخاب بازیکنان است. تغییر کادر فنی تصمیمی مهم و در عملکرد تیم‌های فوتبال بسیار تأثیرگذار است. رضانی‌نژاد و همکاران (۱۳۹۶) یافتند که ثبات مربیگری با ایجاد زمان کافی برای سرمربیان جهت جذب بازیکنان مورد نظر و پیاده کردن تاکتیک‌ها و فلسفه کاری خود، در نهایت سبب بهبود عملکرد تیم خواهد شد (رضانی‌نژاد و همکاران، ۱۳۹۶). با این وجود بعضی مواقع، مدیریت ناچار به ایجاد تغییر در کادر فنی است. اگر هدف مدیر، انتخاب مربی و هدف مربی، انتخاب بازیکن باشد از چه شاخص‌هایی می‌بایست برای ارزیابی کارنامه آنها استفاده نمود؟ بعد از انتخاب، اگر هدف ارزیابی عملکرد آنها باشد، چه شاخص‌هایی را بایستی مرجع قضاوت قرار داد؟ ارزیابی عملکرد^۱ به معنای شناسایی، سنجش و مدیریت عملکرد افراد در سازمان‌ها و دادن بازخورد و هدایت آنها به عملکرد بهتر و بالاتر تعریف شده است (استون^۲، ۱۹۹۸). مورفی و کلوند^۳ (۱۹۹۱) بیان کرده‌اند که از مدت‌ها قبل ارزیابی عملکرد به‌عنوان یک معضل ارزشیابی بوده و تا به امروز تحقیقات بسیاری پیرامون ارتقا، تصحیح و مقرون‌به‌صرفه‌تر شدن تکنیک‌های اندازه‌گیری انجام شده است.

مدیران و مربیان با اتکا به دانش، تجربیات و اطلاعات خویش، نقش اصلی را در جهت رساندن ورزشکاران به سکوه‌ای افتخار ایفا می‌کنند. درست به همان اندازه که برنامه‌های تربیت ورزشکاران مهم است، برنامه‌های تربیت مربیان نیز باید مهم تلقی شود. قبل از تربیت و آموزش باید در انتصاب و انتخاب مربیان و بازیکنان اهتمام ویژه‌ای صورت بگیرد، مربیان را بر اساس عوامل مشخص و استاندارد انتخاب و ارزیابی نمود و مربیان نیز می‌بایست ورزشکاران را بر اساس مجموعه‌ای از شرایط از پیش تعیین‌شده انتخاب و ارزیابی نمایند. استاندارد، سطح مطلوب و بهینه موضوع مورد اندازه‌گیری را مشخص می‌کند یا به عبارتی نورم‌هایی برای پیامدهای آتی به وجود می‌آورد. البته، انتظارات و اهداف نیز می‌توانند استاندارد تلقی شوند که این امر در مورد نیروی انسانی با مفهوم حداقل شایستگی و خبرگی معرفی شده است. ملاک‌ها، ویژگی‌ها یا جنبه‌هایی از پدیده مورد ارزیابی هستند که بر اساس آن، میزان دستیابی یا نزدیک شدن به استاندارد ارزیابی می‌شود (همتی نژاد و رضانی نژاد، ۱۳۸۷). این ملاک‌ها، عامل‌های اندازه‌گیری استاندارد نیز نامیده می‌شوند. بازرگان (۱۳۸۱) معتقد است که نشانگر یا شاخص نیز، مشخصه‌ای است که به‌صورت کاملاً کمی و عینی و یا دقیق و جزئی جهت قضاوت درباره ملاک‌ها به کار می‌رود و وضعیت یک یا چند عامل را آشکار می‌سازد. یکی از اقدامات اولیه در ارزیابی عملکرد، تعیین نشانگرها یا شاخص‌هاست که اولین گام در تصمیم‌گیری درست محسوب می‌شود و می‌تواند راهنما و ابزاری کارآمد برای انتخاب مربیان و سرمربیان خبره باشد (بازرگان، ۱۳۸۱)؛ بنابراین شاخص‌ها در ارزیابی عملکرد سازمان‌ها، مدیریت را قادر می‌سازد تا بهره‌وری سازمان را با تقویت شاخص‌ها افزایش دهد (مرکز مطالعات و تحقیقات و ارزشیابی آموزشی، ۱۳۸۵). در این زمینه تحقیقات متعددی انجام گرفته است. مک‌لین و چلادورای^۴ (۱۹۹۵) پیشینه نظری و تلاش‌های پژوهشی غیرنظام‌مند در این زمینه را مرور و فقدان شاخص‌های ارزیابی عملکرد مربیان را مورد توجه قرار داده‌اند. آنها شش عامل پیامدهای تیمی، پیامدهای شخصی، رفتارهای کاری مستقیم، رفتارهای کاری غیرمستقیم، رفتارهای

1. Performance evaluation
2. Stone
3. Murphy and Cleveland
4. MacLean and Chelladurai

اجرای حفظ و نگهداری و رفتارهای روابط عمومی را برای ارزیابی عملکرد مربیان دانشگاه‌های کانادا معرفی کرده و این عوامل را در سه دسته پیامدهای رفتاری، فرآیند رفتاری مرتبط با کار و فرآیند رفتاری مرتبط با حفظ و نگهداری سازمان دسته‌بندی کردند. باربر و اکریچ^۱ (۱۹۹۸) نیز با بررسی نظرات ۳۸۹ مدیر ورزشی و برگزاری جلسات با مربیان و تماشای مسابقات ورزشی، هفت عامل را برای ارزیابی عملکرد مربیان بسکتبال و دو و میدانی شناسایی کردند که شامل عوامل مهارت‌های فنی، مهارت‌های مدیریتی، موفقیت، روابط عمومی، ارتباط مربی-ورزشکار، مهارت‌های اجرایی، الگو بودن و حمایت ورزشکار برای مربیان بسکتبال و عوامل رشد بازیکن، روابط عمومی، موفقیت، الگو بودن، مدیریت مالی، دانش و مهارت برای مربیان دو و میدانی بودند. سانتوس^۲ و همکاران (۲۰۱۰) در تحقیقی با عنوان «ادراک مربیان از شایستگی‌های حرفه‌ای خود» اقدام به جمع‌آوری نتایج مربوط به خودارزیابی ۳۴۳ مربی کردند. شایستگی‌های مرتبط با برنامه‌ریزی سالانه، شایستگی‌های مرتبط با تشخیص موقعیت‌های تمرین و مسابقه (۴/۰۷) و شایستگی‌های آموزشی شخصی و مربیگری (۳/۶۹) سه شایستگی کلی بودند که در این تحقیق مورد بررسی قرار گرفتند.

در رابطه با شاخص‌های ارزیابی عملکرد بازیکنان فوتبال، کادر^۳ و همکاران (۲۰۱۶) بیان می‌کنند که محبوب‌ترین و گسترده‌ترین سیستم رتبه‌بندی بازیکن، رتبه‌بندی بر اساس آمار عملکرد اوست که پارامترهای موقعیتی وی در بازی را نشان می‌دهد. در تحقیقات داخلی نیز، حمیدی و همکاران (۱۳۹۰) در پژوهش خویش، ابعاد ارزیابی عملکرد مربیان ملی کشور را بررسی و پنج عامل توانایی‌های فنی، مهارت‌های رهبری و مدیریتی، مهارت‌های ویژه، مهارت‌های ارتباطی و توان عملیاتی را شناسایی کردند. عبدی و همکاران (۱۳۹۵) دریافتند که در ایران جهت ارزش‌گذاری بازیکنان فوتبال به عواملی همچون سن، تعداد بازی‌های ملی، تعداد گل‌های زده بازیکن، سطح تیم قبلی بازیکن و تعداد حضور در ترکیب ثابت در فصل قبل توجه ویژه‌ای می‌شود (عبدی و همکاران، ۱۳۹۵). در ادامه تحقیقات داخل کشور، صاحبکاران و همکاران (۱۳۹۵) در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که هفت عامل مهارت‌های فنی، مهارت‌های تاکتیکی، روابط حرفه‌ای، مدیریت تیم، مهارت‌های روان‌شناختی، مهارت‌های اجتماعی - ارتباطی و تجربه و سابقه ورزشی به ترتیب مهم‌ترین عوامل ارزیابی عملکرد مربیان زن والیبال در ایران هستند. پژوهش مرتبط‌تر متعلق به روحانی و همکاران (۱۳۹۲) است که با بررسی شاخص‌های ارزیابی عملکرد مربیان باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال ایران به این نتیجه رسیدند شاخص‌های عوامل فنی آموزشی، رفتاری و تربیتی، مدیریت تیمی و فردی، حفظ و ارتقای تیم و عامل سابقه و تجربه به ترتیب با اهمیت‌ترین عوامل ارزیابی عملکرد مربیان فوتبال است. با توجه به پیشینه پژوهش، پیداست که در کشور ایران معیارهای مشخص و مدونی در انتخاب و ارزیابی مربیان و بالأخص بازیکنان وجود ندارد. همچنین مرسوم است که به محض شکست و عدم موفقیت تیم، سرمربی بازخواست شود و بلافاصله از سمت خود برکنار گردد. علاوه بر این، با توجه به افزایش مربیان و بازیکنان فوتبال، دامنه انتخاب مدیران نیز بیشتر شده است. از این‌رو، امکان انتخاب و ارزیابی سرمربی و بازیکن به شاخص‌هایی نیاز دارد تا کمترین اشتباه انجام گیرد و اولین گام در موفقیت تیم، صحیح برداشته شود (گاریت^۴، ۲۰۰۹). برخی از تحقیقات، جنبه‌های برد و باخت را برای ارزیابی عملکرد مربیان و بازیکنان مورد توجه قرار داده‌اند (براون^۵ و همکاران، ۲۰۰۷). اما از آنجا که عوامل زیاد و غیرقابل‌کنترلی مانند عملکرد بازیکنان، وجود بازیکنان ستاره، مصدومیت، اشتباهات داور، محیط و شانس وجود داشته که روی نتیجه بازی اثر می‌گذارند، مسلماً ارزیابی به این شکل کار چندان درستی نیست (گیلهم^۶، ۲۰۰۹).

1. Barber and Eckrich
2. Santos
3. Qader
4. Garrett
5. Brown
6. Gillham

مالت و کوته^۱، ۲۰۰۶). برادلی^۲ (۲۰۰۱) مربیان نیوزلندی را در فاکتورهایی که در ارزیابی مربیان ورزشی مهم به نظر می‌رسند، ارزیابی کرد. این ارزیابی توسط بازیکنان، کاپیتان تیم‌ها، همتایان مربی، کمک‌مربی، کمیته ویژه مربیان، خود مربی (خودارزیابی) و دیگران انجام شد. مهارت‌های پایه، قوانین و مقررات، ویژگی‌های شخصیتی مربی، توانایی مربیگری، الگو بودن، آموزش، نتایج و روابط عواملی مواردی بودند که مورد ارزیابی قرار گرفتند. در واقع یک تصمیم مهم این است که چه کسی مربی را ارزیابی خواهد کرد (برادلی، ۲۰۰۱). روندهای موجود در ارزیابی عملکرد، استفاده از گروه‌های مختلف در فرآیند ارزیابی را پیشنهاد می‌کنند. حوزه تحت پوشش اندازه‌گیری عملکرد می‌تواند سطح کلان یک سازمان، یک واحد، یک فرآیند و کارکنان باشد. اگر سطح ارزیابی عملکرد تنها شامل افراد باشد به طوری که امروزه در بخش‌های مدیریت منابع انسانی متداول است، برای آن از ارزشیابی شایستگی کارکنان با معیارهای مختلف در سازمان‌ها استفاده می‌شود. به عبارت دیگر، معیارها و روش‌های گوناگونی برای ارزیابی عملکرد مربیان وجود دارند. ادبیات، نتایج تحقیقات و تجزیه و تحلیل‌ها نشان می‌دهند که خود ارزیابی نیز یک جزء مهم و ارزشمند در هر فرآیند ارزیابی است. همچنین ورزشکاران به همراه مربیان هم‌تا و مدیران می‌توانند سهم مهمی در افزایش دانش مربی در زمینه‌های مربوط به خود داشته باشند. توسعه توانایی‌های مربیان و ورزشکاران، بدون بهره‌گیری از یک سیستم نظارت و ارزیابی عملکرد امکان‌پذیر نیست. بازخورد ۳۶۰ درجه^۳ یکی از سیستم‌های ارزیابی جدید است که با مزایای بیشتر نسبت به سایر روش‌های ارزیابی، می‌تواند این امکان را فراهم کند. ارزیابی ۳۶۰ درجه نوعی روش ارزیابی گروهی است که در این روش فهرستی از شایستگی‌های مورد نظر تهیه می‌شود و از تمامی افراد مرتبط مستقیم و غیر مستقیم در سازمان اعم از مافوق، همکاران، زیردستان و مشتریان خواسته می‌شود تا فرد را بر اساس شایستگی‌های تعیین‌شده ارزیابی نمایند. فرد ارزیابی‌شونده نیز به‌عنوان خود ارزیاب، در فرآیند مشارکت می‌کند. نتایج حاصل از کل ارزیابی‌ها جمع‌بندی و به‌صورت گزارشی به فرد بازخورد داده می‌شود (پوسچاک^۴، ۲۰۰۶). به این روش مدرن، ارزیابی چندمنبعی^۵ نیز گفته می‌شود. تفاوت بین ارزیابی سنتی و روش بازخورد ۳۶۰ درجه در این است که رهیافت سنتی تنها یک منبع ارزیابی دارد، در حالی که روش بازخورد ۳۶۰ درجه شامل چندین منبع است، بنابراین جامع‌تر از رهیافت سنتی است (مایلت و کوته، ۲۰۰۶). در واقع روش بازخورد ۳۶۰ درجه با شرکت دادن ذینفعان متفاوت در فرآیند ارزیابی می‌تواند زمینه این تعاملات و یادگیری‌های جدید را بیشتر فراهم کند (لمیر^۶ و همکاران، ۲۰۰۷). ضرورت استفاده از روش بازخورد ۳۶۰ درجه در ورزش و مربیگری در چند مطالعه مورد تأکید قرار گرفته است. پژوهش فارلند^۷ (۲۰۰۱) علاوه بر مقایسه روش بازخورد ۳۶۰ درجه با روش‌های سنتی ارزیابی عملکرد، به ضرورت استفاده از آن در ورزش تأکید می‌ورزد. گوکیاردی و گوردون^۸ (۲۰۰۹) آن را به‌عنوان یک تکنیک استنباط مربی و ورزشکار که دامنه وسیعی از اطلاعات و منابع عملکرد را فراهم می‌نماید به کار بردند. همچنین پوسچاک (۲۰۰۶) نیز روش بازخورد ۳۶۰ درجه را به دلیل استفاده از اطلاعات منابع مختلف به‌عنوان یک روش معتبر، پایا و قابل اعتماد نسبت به سایر روش‌های ارزیابی معرفی می‌نماید و برای ارزیابی شایستگی‌های عاطفی مربیان از آن استفاده کرد. سیگار تسلینر^۹ و همکاران (۲۰۱۸) بیان می‌کنند که هرگاه که به ضرورت انتخاب فردی با بیشترین استعدادها برای فوتبال پرداخته شود، علم ورزش از استفاده از رویکردهای چندبعدی حمایت می‌کند. مشهود است که ورزش حرفه‌ای، بخش مهمی از صنعت ورزش است و باشگاه‌های ورزشی نیز به‌عنوان بنگاه‌های اقتصادی این صنعت در هسته مرکزی صنعت ورزش قرار دارند. توسعه در انتخاب و ارزیابی سرمربیان و ورزشکاران مسئله‌ای مهم است زیرا

1. Mallett and Côté
2. Bradley
3. 360-degree feedback
4. Puschack
5. Multisource assessment
6. Lemyre
7. Mc Farland
8. Gucciardi and Gordon
9. Sieghartsleitner

به شدت در روند اتفاقات و موفقیت‌های بعدی تأثیرگذار است. دشوارترین بخش سیستم ارزیابی تعیین استانداردها یا معیارها، ملاک‌ها و شاخص‌ها است (همتی نژاد و رمضانی نژاد، ۱۳۸۷). در این میان، ارزیابی و بررسی عملکرد منابع مختلف صنعت ورزش توجه بسیاری از پژوهشگران را به خود جلب کرده است (پنگ و مینگ^۱، ۲۰۱۱؛ سانتوس و همکاران، ۲۰۱۰). البته بیشتر پژوهش‌هایی که در زمینه ارزیابی مربیان انجام شده است، عملکرد مربیان را از دیدگاه یک یا حداکثر دو منبع از منابع ارزیابی که در بالا به آنها اشاره شد، بررسی کرده‌اند. این در حالی است که یکی از این منابع انسانی مهم، مربیان و به‌ویژه سرمربیان هستند که کوچک‌ترین تصمیم آنها می‌تواند عملکرد کل باشگاه را تحت تأثیر قرار دهد (رمضانی نژاد و همکاران، ۱۳۹۲، طالب‌پور، ۱۳۸۴).

فوتبال امروزه پرهوادارترین و محبوب‌ترین رشته ورزشی در اغلب کشورهای جهان محسوب می‌شود، تا آنجا که بیشتر کشورها، آن را در ردیف ورزش ملی خود قرار داده‌اند. لبریز بودن ورزشگاه‌ها از تماشاگران در دیدارهای داخلی، ملی، قاره‌ای و جهانی و برخورداری رقابت‌ها از بینندگان چند میلیونی تلویزیونی، فوتبال را به عنوان مردمی‌ترین ورزش جهان معرفی کرده است و طبیعتاً فوتبال در ایران نیز رایج‌ترین و پرهوادارترین ورزش بوده و در مقایسه با تمامی ورزش‌ها، بیشترین تعداد ورزشکار و هوادار را به خود اختصاص داده است (جلیلیان، ۱۳۸۳). این اهمیت فوتبال، لزوم توجه و دقت بیشتر در انتخاب‌های مسئولین فدراسیون فوتبال و مربیان تیم‌های ملی به ترتیب برای انتخاب و ارزیابی بهتر عملکرد مربیان و بازیکنان تیم ملی را توجیه می‌نماید. نباید فراموش کرد که مربیان و بازیکنان همواره در خلال فصل تحت ارزیابی و قضاوت مدیران باشگاه، ورزشکاران، رسانه‌ها، مسئولان هیئت و سایر مربیان قرار دارند و نه تنها عملکرد شغلی، بلکه انواع رفتارهای آنان ارزیابی می‌شود؛ بنابراین، تعیین شاخص‌های ارزیابی عملکرد سرمربیان و بازیکنان تیم ملی فوتبال ضروری و مهم می‌باشد و نیاز به ارزیابی به‌وسیله منابع ارزیابی بیشتری دارد. اگر مربی و بازیکن دریابند که دیگران درباره رفتارها، تصمیم‌گیری‌ها و الگوهای ارتباطی او چگونه می‌اندیشند و چگونه وی را ارزیابی می‌کنند می‌توانند نظرات آنها را با عملکرد خود بسنجند و برای بهبود آن برنامه‌ریزی کنند (قهفرخی، ۱۳۸۹). بنابراین بدیهی است که برای انجام یک ارزیابی جامع از عملکرد مربیان باید از نظرات همه افراد مرتبط با حیطه شغلی آنها مانند مربیان، کارشناسان و حتی ورزشکاران استفاده شود (کوغا^۲، ۱۹۹۳). چراکه استفاده از معیارهای منطقی و مناسب برای ارزیابی عملکرد مربیان و ورزشکاران، اطلاعاتی را در اختیار مدیران قرار می‌دهد تا بر مبنای آن، راهکارهای کاربردی و دقیقی را برای ارتقاء سطح علمی، فنی و آموزشی مربیان انتخاب کنند. مربیان با شناخت این شاخص‌ها می‌توانند ضعف‌ها و قوت‌های احتمالی خود و ورزشکاران را بهتر بشناسند و برای ارتقاء وضعیت حرفه‌ای خود و آنها گام بردارند. از طرفی پیامد و منافع مربیان کیفی که از ارکان رشد ورزش قهرمانی‌اند، به ورزشکاران و کل جامعه ورزشی نیز سود می‌رساند. با علم به این موارد و توجه به تعداد محدود پژوهش‌های انجام‌گرفته در زمینه‌های ارزیابی مربیان و ورزشکاران، تنوع ملاک‌های شناخته‌شده در سطوح مختلف مربیگری و تأثیر عوامل فرهنگی و بومی بر انتخاب این ملاک‌ها، به نظر می‌رسد دستیابی به معیارهایی که از توافق بیشتری برخوردار باشند، نیازمند مطالعات بیشتری است. نباید فراموش کرد که عمده تحقیقات مشابه روی ارزیابی عملکرد مربیان صورت گرفته‌اند و توجه به ارزیابی عملکرد ورزشکار مغفول مانده است. از طرفی مشهود است که یکی از وظایف مهم فدراسیون‌ها انتخاب و ارزیابی مربیان شایسته و یکی از تصمیمات حساس مربیان، انتخاب و ارزیابی بازیکنان برای تیم‌های ملی است. انتخاب و ارزیابی عملکرد نیازمند به شاخص‌های ارزیابی بوده و این مرحله بسیار حساس است، زیرا دشوارترین بخش سیستم ارزیابی، تعیین استانداردها یا معیارها، ملاک‌ها و شاخص‌هاست؛ بنابراین سؤال اصلی پژوهش این است که از دیدگاه مربیان، ورزشکاران و کارشناسان و سایر افراد مربوطه از چه شاخص‌هایی می‌توان برای ارزیابی عملکرد مربیان و ورزشکاران استفاده نمود؟ که در جهت پاسخگویی به این

1. Peng and Mingming
2. Kuga

پرسش، هدف این تحقیق نیز، شناسایی شاخص‌های ارزیابی عملکرد مربیان و بازیکنان تیم‌های ملی فوتبال ایران با استفاده از روش بازخورد ۳۶۰ درجه در نظر گرفته شده‌است. با عنایت به این هدف، کاربران این تحقیق مدیران و مربیان و ورزشکاران تیم‌های ملی فوتبال ایران‌اند. ارزشیابی مربیان و بازیکنان تیم‌های ملی، جهت مسئولیت‌های سنگین آنها قبل، حین و بعد از مسابقات موجب می‌شود تا تعیین معیارهای ارزشیابی و اعمالشان در مراحل کار مربیگری از سوی مدیران همواره با موانع و مشکلات و پیچیدگی خاصی مواجه باشند؛ همچنین با توجه به اینکه منابع، امکانات و زمان فدراسیون فوتبال و مربیان تیم‌های ملی فوتبال محدود است، نمی‌توان همزمان روی تمام شاخص‌ها تمرکز کرد؛ بنابراین محقق در این تحقیق، اولویت‌بندی شاخص‌ها توسط صاحب‌نظران با استفاده از فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی^۱ را نیز در نظر گرفته است.

روش‌شناسی

تحقیق حاضر در دو بخش و با استفاده از روش تحقیق آمیخته کیفی-کمی انجام گرفت. در بخش اول با استفاده از مرور نظام‌مند مطالعات به شیوه کتابخانه‌ای به علاوه انجام مصاحبه‌های کیفی نیمه‌ساختاریافته، محقق به شناسایی شاخص‌های ارزیابی عملکرد مربیان و ورزشکاران تیم‌های ملی فوتبال ایران پرداخت. با توجه به اینکه در فرآیند و اهداف مورد نظر انتخاب و ارزیابی مربیان و بازیکنان سطوح مختلف تیم ملی اعم از جوانان، امید و بزرگسالان، شباهت‌ها بیشتر از تفاوت‌ها است، محقق در این تحقیق اولویت‌های مورد نظر در انتخاب و ارزیابی مربیان و بازیکنان سطوح تیم ملی را یکسان در نظر گرفت و به عبارتی در این مطالعه شاخص‌های ارزیابی عملکرد مربیان و بازیکنان تیم‌های مختلف ملی رشته فوتبال شناسایی و اولویت‌بندی شده‌اند. در مرحله دوم نیز تحقیق حاضر از نوع تحقیقات کمی و توصیفی بود که در آن با استفاده از روش تحلیل سلسله‌مراتبی به اولویت‌بندی شاخص‌های ارزیابی عملکرد مربیان و ورزشکاران تیم‌های ملی فوتبال در ایران پرداخته شد. همچنین این تحقیق از نقطه‌نظر هدف از نوع تحقیقات کاربردی محسوب می‌شود. مرور نظام‌مند ادبیات، مبانی نظری و مطالعات انجام‌شده در شاخص‌های ارزیابی عملکرد مربیان و ورزشکاران، منتج به استخراج مجموعه‌ای از کدها شد. هر کدام از کدهای مذکور، برگرفته از تکنیک‌ها، اشارات، توصیه‌ها، مداخلات، سرفصل‌ها و موارد به کار گرفته‌شده‌ای بودند که در مطالعات موجود معرفی شده و مورد تأکید قرار گرفته‌اند. روش مرور نظام‌مند این تحقیق بر اساس روش برتل^۲ بود که در آن مرور نظام‌مند با استفاده از ساختار زیر صورت می‌گیرد:

- یافتن همه مطالعات پژوهشی مرتبط (چاپ‌شده یا نشده)

- ارزیابی هر مطالعه بر اساس معیارهای تعریف‌شده

- تلفیق یافته‌ها به شیوه‌های غیر سوگیرانه

- ارائه یک خلاصه متوازن و عادلانه از یافته‌هایی که هرگونه نقص یا کاستی را مورد توجه قرار می‌دهند تا بدین‌وسیله میزان آگاهی و عدم آگاهی ما را نسبت به یک حیطه موضوعی خاص، نشان دهند (برتل و همکاران، ۲۰۱۱).

همان‌طور که به آن اشاره شد روش جمع‌آوری داده‌ها از دو طریق صورت گرفت. نخست با مطالعه کتابخانه‌ای در ادبیات پژوهش شاخص‌های ارزیابی عملکرد مربیان و ورزشکاران شناسایی شدند. سپس با رویکرد بازخورد ۳۶۰ درجه افراد مختلف انتخاب شدند و پس از انجام مصاحبه‌های کیفی نیمه‌ساختاریافته با آنها تا اشباع نظری، مهم‌ترین شاخص‌های ارزیابی عملکرد مربیان و ورزشکاران تیم‌های ملی فوتبال شناسایی و تجمیع شدند. در ادامه، قشر و تعداد مصاحبه‌شوندگان تحقیق آورده شده است.

جدول ۱. منابع ارزیابی‌کننده (مصاحبه‌شوندگان)

تعداد	منبع ارزیابی‌کننده
۲	مربیان در حال فعالیت
۱	ورزشکاران
۳	اساتید دانشگاه (مدیریت ورزشی)
۳	پیشکسوتان بازنشسته تیم ملی
۱	داوران
۱	هواداران
۱	اصحاب رسانه
۱۲	جمع

محقق نتایج مصاحبه‌های کیفی نیمه‌ساختار یافته خویش با صاحب‌نظران را نیز با نتایج مرور نظام‌مند تلفیق نمود. شرکت‌کنندگان در این تحقیق شامل مربیان شاغل در فوتبال کشور، ورزشکاران، اساتید دانشگاه، پیشکسوتان تیم ملی، داوران فوتبال، هواداران و اصحاب رسانه‌اند. شیوه نمونه‌گیری این تحقیق، غیر تصادفی هدفمند است که با نمونه‌هایی سروکار دارد که بیشترین و مرتبط‌ترین اطلاعات را در حوزه تخصصی تحقیق در اختیار پژوهشگر قرار می‌دهند. در این تحقیق با یک رویکرد بازخورد ۳۶۰ درجه، از تمام قشرهای مرتبط افرادی برای مصاحبه به شکل هدفمند انتخاب شدند. روش بازخورد ۳۶۰ درجه مانند هر سیستم کنترل دیگری شامل چهار مرحله بنیادی می‌شود: ۱- تعدادی استاندارد یا هدف ۲- یک ابزار پردازنده اطلاعات ۳- مجموعه‌ای از داده‌های مرتبط با استانداردها ۴- استفاده این اطلاعات برای رسیدن به استانداردها.

روش بازخورد ۳۶۰ درجه راهی برای اندازه‌گیری عملکرد عینی فرد نیست، بلکه راهی برای دانستن این است که آیا فرد ملزومات شغل را محقق می‌کند یا خیر، که بر اصول فنی و مهارت‌های ویژه شغل متمرکز نیست و اکیداً نباید برای مسائل عینی مثل حضور و غیاب، سهم فروش و غیره استفاده شود. این بازخورد شایستگی‌ها و رفتارها، چگونگی ادراک دیگران از فرد، نشان‌دادن مهارت‌هایی چون گوش‌دادن، برنامه‌ریزی و هدف‌گذاری، مسائلی غیرعینی کار گروهی، شخصیت و رهبری اثربخش را اندازه می‌گیرد (پارکر^۱، ۱۹۹۹). در روش بازخورد ۳۶۰ درجه این پژوهش به این نکته اهتمام ورزیده شد که اطلاعات از منابع مختلف دخیل جمع‌آوری شود. علاوه بر این از هر فردی که با او مصاحبه شد، خواسته می‌شد شخص واجد شرایط دیگری را معرفی کند (شیوه گلوله‌برفی). مصاحبه‌ها آن قدر ادامه یافت که اطلاعات جمع‌آوری شده از مصاحبه‌های جدید نکته تازه‌ای را نیافت و اطلاعات جدیدی به دست نیامد. به سبب آنکه لازم بود توصیفی که شرکت‌کنندگان ارائه می‌دهند عمیق باشد، برای هرکدام از سؤالات پژوهش از مصاحبه‌شوندگان، سؤالاتی فرعی تهیه شد. برای سنجش روایی سؤالات مصاحبه، از روش روایی محتوا استفاده شد و روایی سؤالات توسط دو نفر از اساتید مدیریت ورزشی تأیید شد. در آغاز هر مصاحبه، از شرکت‌کنندگان خواسته می‌شد وضعیت موجود را بیان کنند و بعد، در مورد مصاحبه، پژوهش و هدف آن برای آنها توضیحاتی بیان می‌شد. با توضیح در مورد ضبط مصاحبه و اطمینان‌دادن به مصاحبه‌شونده‌ها که نامی از آنها درجایی از پژوهش نمی‌آید و صحبت‌ها و نام آنها کاملاً محرمانه خواهد بود، اجازه ضبط مصاحبه گرفته می‌شد. تمام مصاحبه‌ها ضبط و تک‌تک، کلمه به کلمه پیاده، تایپ و کدگذاری شد. انجام مصاحبه‌های کیفی نیمه ساختاریافته با نمونه تحقیق تا اشباع نظری ادامه یافت. در این پژوهش محقق پس از انجام ۱۲ مصاحبه نیمه ساختاریافته به جایی رسید که احتمال قابل توجهی به این مسئله نمی‌داد که ادامه مصاحبه‌ها بتواند کیفیت و کمیت اطلاعات به دست آمده را افزایش دهد و اشباع نظری حاصل شد.

1. Parker

در مرحله استخراج گویه‌ها به‌منظور تشکیل مقوله‌ها، هر یک از این مفاهیم با یکدیگر مقایسه شد تا شباهت‌ها و تفاوت‌هایشان مشخص شود. در واقع پس از پیاده‌سازی اولین مصاحبه، کدگذاری باز آن آغاز شد. در این مرحله، هر مصاحبه، پس از یکی‌الی دو بار مرور، سطر به سطر مطالعه شد و به روش حداکثری، به هر جزء که حاوی نکته‌ای مرتبط با سؤال پژوهش بود، برچسبی از کلمه یا کلمات نسبت داده می‌شد که گویای آن نکته بود (کدگذاری باز) این کار تا آخرین سطر مصاحبه ادامه پیدا کرد. با این کار، داده‌ها به اجزای بامعنی شکسته شده و هر جزء برچسبی از کلمات متن را می‌گرفت، یا مفهوم آن جزء در متن مشخص می‌شد. بعد از هر مصاحبه، کدهای به‌دست‌آمده از هر سؤال، با برچسب شماره مصاحبه، زیر همان سؤال، قرار می‌گرفت تا امکان مقایسه راحت‌تر آنها فراهم شود و بعد این کدها با کدهای دیگر و با متن مصاحبه‌ها از نظر شباهت‌ها و تفاوت‌ها مقایسه شد تا کدهای مشابه در کنار هم دیگر قرار گیرند و طبقات را تشکیل دهند. با تولید طبقات و کشف ویژگی‌ها و ابعاد آنها، پژوهشگر به سمت کدگذاری محوری پیش رفت و کدهای مشابه در کنار هم و زیر یک مفهوم انتزاعی‌تر، که همه را در بر می‌گرفت، قرار گرفتند و طی آن، طبقات اصلی و زیر طبقه‌ها مشخص شدند. پس از کدگذاری نتایج حاصل از مصاحبه‌ها، محقق با رجوع مجدد به مرور نظام‌مند، فهرست ویرایش‌شده و نهایی شاخص‌های ارزیابی عملکرد مربیان و ورزشکاران فوتبال ایران را تدوین و دسته‌بندی نمود و پرسشنامه فرآیند تحلیل سلسله‌مراتبی آن را ساخت. در واقع با توجه به هدف و شاخص‌های ارزیابی شناسایی‌شده پژوهش، درختی انبوه از معیارها و زیرمعیارها تشکیل شدند و پس از رسم درخت سلسله‌مراتبی و تعیین ماتریس مقیاسات زوجی، پرسشنامه AHP طراحی گردید. برای این مهم، پرسشنامه‌ای با قالب زیر برای انجام مقایسه‌های زوجی هر کدام از منابع ارزیابی‌کننده مربیان و بازیکنان و مقایسه‌های زوجی مقوله‌ها و گویه‌های شناسایی‌شده ارزیابی عملکرد مربیان و بازیکنان تدوین گردید و در اختیار مصاحبه‌شونده‌ها قرار گرفت، سپس جمع‌آوری و وارد نرم‌افزار اکسپرت چویس^۱ شد.

جدول ۲. فرم پرسشنامه تهیه شده برای وزن‌دهی گویه‌ها، مقوله‌ها و منابع

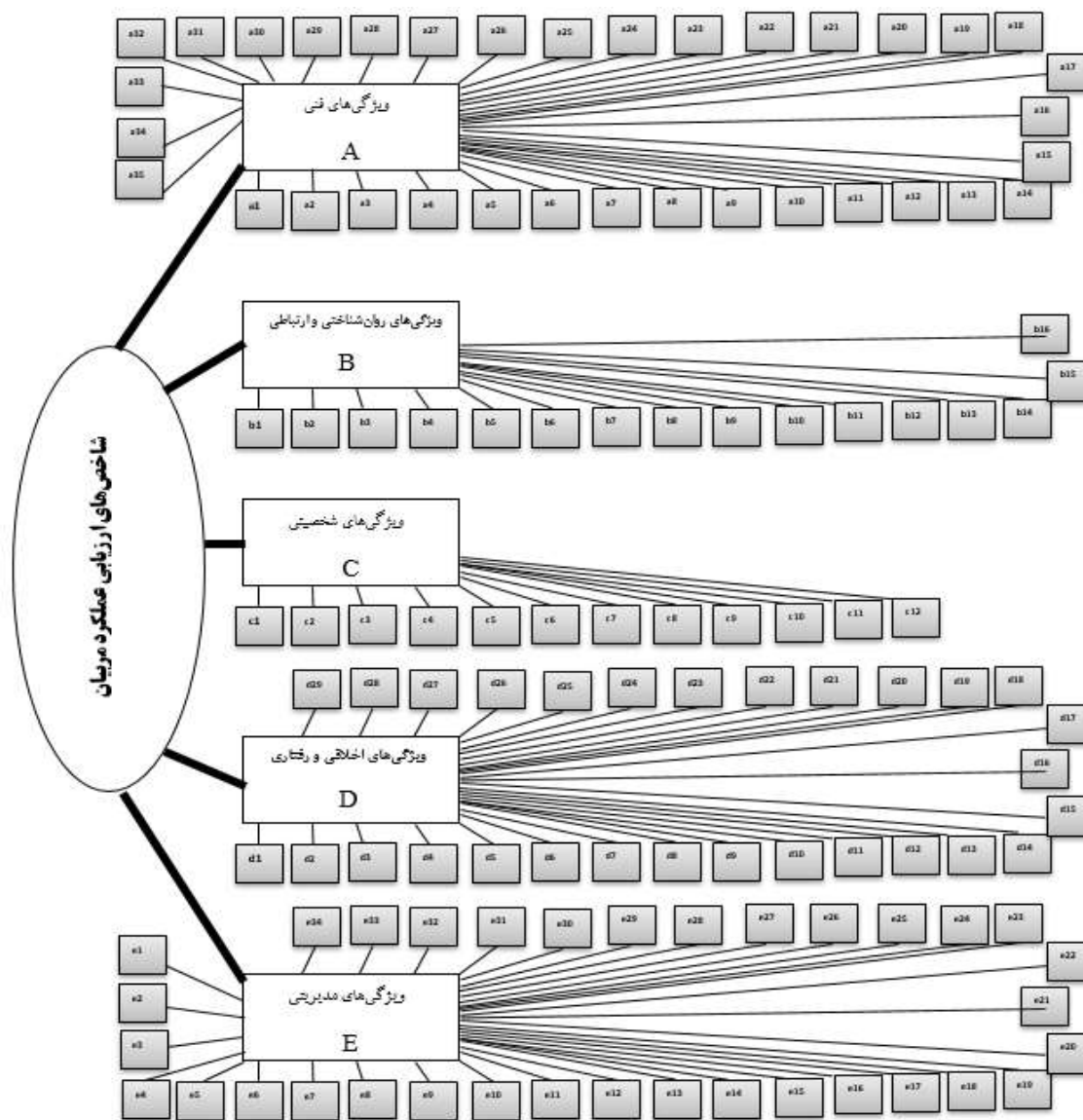
مقوله یا گویه یا منبع ارزیابی‌کننده سمت چپ	اولویت	مقوله یا گویه یا منبع ارزیابی‌کننده سمت راست
B	۹ ۸ ۷ ۶ ۵ ۴ ۳ ۲ ۱ ۲ ۳ ۴ ۵ ۶ ۷ ۸ ۹	A
C	۹ ۸ ۷ ۶ ۵ ۴ ۳ ۲ ۱ ۲ ۳ ۴ ۵ ۶ ۷ ۸ ۹	A
C	۹ ۸ ۷ ۶ ۵ ۴ ۳ ۲ ۱ ۲ ۳ ۴ ۵ ۶ ۷ ۸ ۹	B

جدول ۳. مقیاس امتیازدهی دو به دو

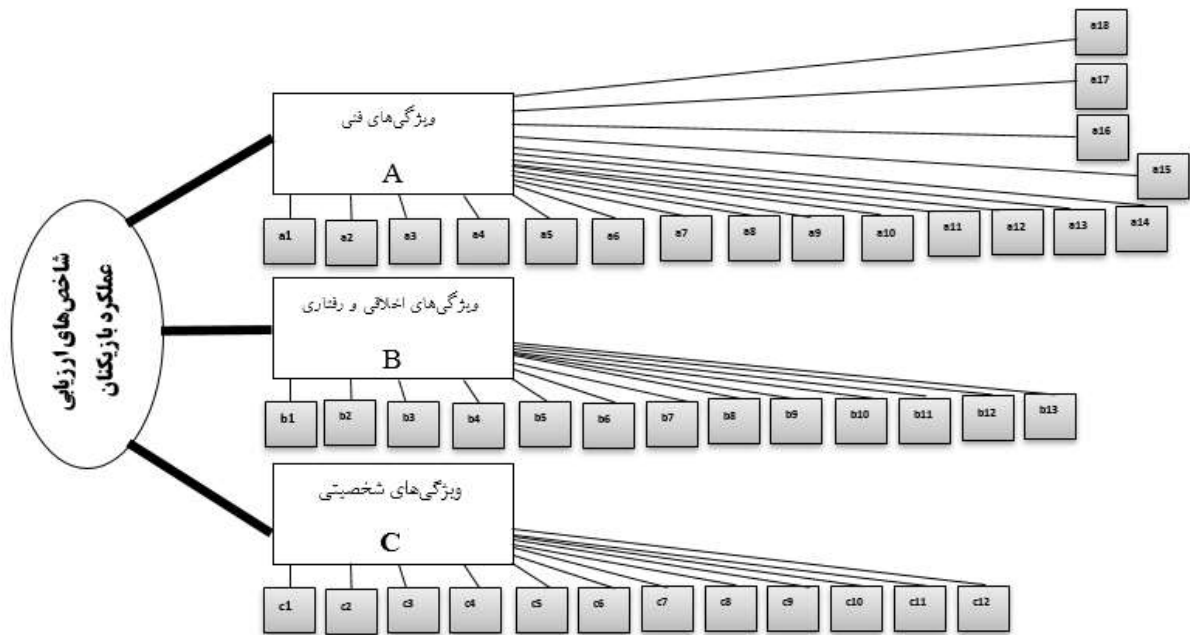
مقدار عددی	اهمیت یا مطلوبیت نسبت به دیگری
۹	کاملاً مهم‌تر یا کاملاً مطلوب‌تر
۷	اهمیت یا مطلوبیت خیلی قوی
۵	اهمیت یا مطلوبیت قوی
۳	کمی مهم‌تر یا کمی مطلوب‌تر
۱	اهمیت یا مطلوبیت یکسان

پس از تدوین پرسشنامه جهت تعیین روایی و رفع ابهامات احتمالی، پرسشنامه مذکور در اختیار شش نفر از صاحب‌نظران مدیریت ورزشی و روش تحقیق قرار داده شد و مورد اعتباریابی محتوایی و صوری قرار گرفت. با عنایت به نحوه اجرای مرحله کمی (اولویت‌بندی شاخص‌ها با استفاده از روش AHP) امکان بررسی اعتبار سازه و تحلیل عاملی وجود نداشت. بنابراین پژوهشگر

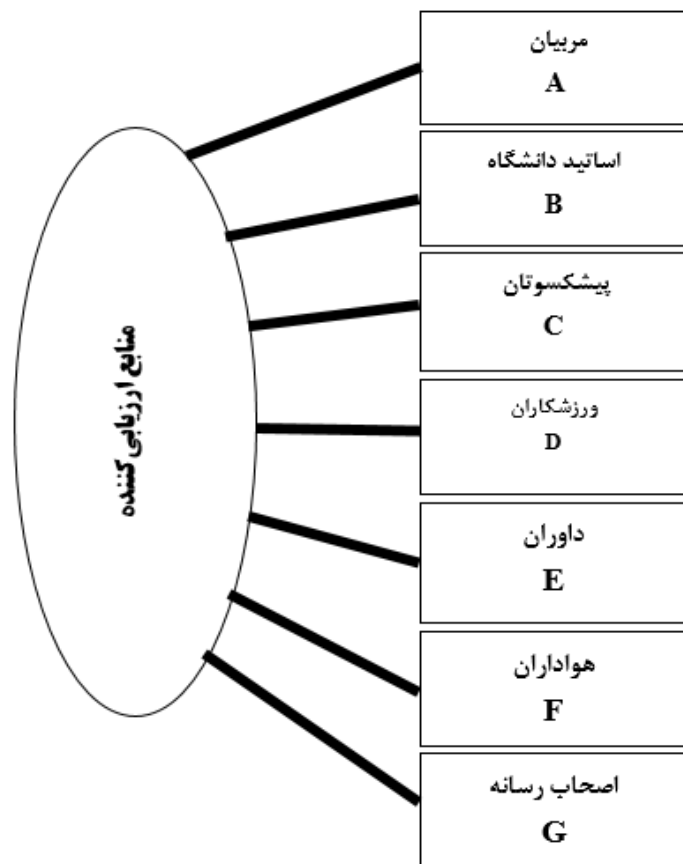
برای اولویت‌بندی شاخص‌های شناسایی شده مذکور، پرسشنامه فرآیند تحلیل سلسله‌مراتبی به روش طراحی زوجی را در بین ۱۲ نفر از صاحب‌نظران توزیع نمود. این تعداد پرسشنامه برای اولویت‌بندی شاخص‌های شناسایی شده قابل قبول و مکفی است (پیمانفر، ۱۳۹۰). یکی از نقاط قوت روش AHP، سیستم خودکنترلی آن است که با استفاده از نرخ سازگاری به بررسی درجه اعتبار و پایایی ماتریس‌های مقیاسات زوجی می‌پردازد. پس از جمع‌آوری پرسشنامه‌ها، به منظور اطمینان از روایی و پایایی نتایج، نرخ ناسازگاری برای هر یک محاسبه خواهد شد و پرسش‌نامه‌هایی که نرخ ناسازگاری آنها از ۰/۱ بیشتر باشد، حذف خواهند شد (قدسی‌پور، ۱۳۸۴). پس از اطمینان از قابل قبول بودن نرخ ناسازگاری پاسخ‌ها، شاخص‌های شناسایی شده اولویت‌بندی شدند. گفتمنی است که تمامی مراحل فوق با استفاده از نرم‌افزار اکسپرت چویس انجام گرفت. درخت‌های سلسله‌مراتبی تحقیق در نرم‌افزار، مطابق شکل زیر ترسیم و هر کدام از شاخص‌ها کدی را به خود اختصاص دادند.



شکل ۱. درخت سلسله‌مراتبی شاخص‌های ارزیابی عملکرد مربیان



شکل ۲. درخت سلسله‌مراتبی شاخص‌های ارزیابی عملکرد بازیکنان



شکل ۳. درخت سلسله‌مراتبی منابع ارزیابی کننده

یافته‌ها

نتایج نشان داد که ۱۲۶ شاخص در قالب پنج مقوله «ویژگی‌های فنی»، «ویژگی‌های شخصیتی»، «ویژگی‌های اخلاقی و رفتاری»، «ویژگی‌های روان‌شناختی و ارتباطی» و «ویژگی‌های مدیریتی» برای ارزیابی عملکرد مربیان و ۴۳ شاخص در قالب ۳ مقوله «ویژگی‌های فنی»، «ویژگی‌های شخصیتی» و «ویژگی‌های اخلاقی و رفتاری» برای ارزیابی عملکرد بازیکنان شناسایی شده‌اند. در مرحله بعد عوامل و گویه‌ها و خود منابع ارزیابی‌کننده از نگاه مصاحبه‌شونده‌ها که شامل مربیان در حال فعالیت، ورزشکاران، اساتید دانشگاه در رشته‌های علوم ورزشی، پیشکسوتان تیم ملی، داوران فدراسیون فوتبال، هواداران و اصحاب رسانه بودند، با استفاده از یک پرسشنامه محقق‌ساخته AHP وزن‌دهی شدند. پس از جمع‌آوری پرسشنامه‌ها، به‌منظور اطمینان از روایی و پایایی نتایج، نرخ ناسازگاری برای هر یک محاسبه شد و پس از بازبینی در چند پرسشنامه‌ای توسط افراد، سرانجام تمام پرسشنامه‌ها به لحاظ نرخ ناسازگاری قابل‌قبول شدند، سپس با استفاده از نرم‌افزار وزن‌دهی و رتبه‌بندی هرکدام از مقوله‌ها، گویه‌ها و منابع ارزیابی‌کننده صورت گرفت و نتایج زیر حاصل شدند:

جدول ۴. وزن‌دهی مقوله‌های ارزیابی عملکرد مربیان

رتبه	مقوله‌های ارزیابی عملکرد مربیان	وزن
۱	ویژگی‌های فنی	۰/۳۸۷
۲	ویژگی‌های مدیریتی	۰/۲۸۱
۳	ویژگی‌های شخصیتی	۰/۱۸۰
۴	ویژگی‌های روان‌شناختی و ارتباطی	۰/۰۹۷
۵	ویژگی‌های اخلاقی و رفتاری	۰/۰۵۵

جدول ۵. وزن‌دهی مقوله‌های ارزیابی عملکرد بازیکنان

رتبه	مقوله‌های ارزیابی عملکرد بازیکنان	وزن
۱	ویژگی‌های فنی	۰/۴۲۸
۲	ویژگی‌های شخصیتی	۰/۳۳۲
۳	ویژگی‌های اخلاقی و رفتاری	۰/۲۴۰

اولویت‌بندی گویه‌های مقوله‌های مربیان:

۱. ویژگی‌های فنی مربیان

جدول ۶. وزن دهی گویه‌های مقوله «ویژگی‌های فنی» مربیان

وزن	رتبه	گویه	مقوله
۰/۰۷۴	۱	داشتن افتخارات قابل توجه مربیگری	ویژگی‌های فنی
۰/۰۶۱	۲	دارا بودن بالاترین مدارک مربیگری	
۰/۰۵۷	۳	تجربه موفق در مربیگری	
۰/۰۵۶	۴	گذراندن مسیری قابل قبول در مربیگری	
۰/۰۵۴	۵	اهمیت داشتن افتخارات مربی	
۰/۰۵۲	۶	آگاهی از انواع تکنیک‌ها و تاکتیک‌های به‌روز فوتبال	
۰/۰۵	۷	نداشتن تعهد و قرارداد با تیم دیگر	
۰/۰۴۹	۸	اطلاع از متدهای مربیگری و علم روز فوتبال و تغذیه ورزشی	
۰/۰۴۳	۹	داشتن سابقه بازیگری حرفه‌ای	
۰/۰۳۸	۱۰	صاحب سبک بودن در مربیگری	
۰/۰۳۶	۱۱	داشتن اعتقاد به استفاده از علم ورزش در مربیگری	
۰/۰۳۵	۱۲	روانه کردن ترکیبی متوازن به زمین مسابقه	
۰/۰۳۳	۱۳	داشتن طرح و برنامه برای کشف استعدادها	
۰/۰۳	۱۴	داشتن کادر مربیگری موفق	
۰/۰۲۹	۱۵	توانایی اجرای تکنیک‌ها	
۰/۰۲۸	۱۶	تناسب مدرک مربیگری با سطح مربیگری	
۰/۰۲۷	۱۷	سابقه حضور در جام جهانی به‌عنوان مربی	
۰/۰۲۵	۱۸	تسلط به زبان انگلیسی	
۰/۰۲۴	۱۹	داشتن مدرک آکادمیک فوتبال	
۰/۰۲۳	۲۰	توانایی پوشش دادن و برطرف کردن ضعف‌ها بعد از مسابقه	
۰/۰۲۲	۲۱	مهارت بازی‌خوانی و آنالیز قبل از مسابقه	
۰/۰۲	۲۲	توانایی اخذ تصمیمات درست در حین مسابقه	
۰/۰۱۸	۲۳	استفاده مناسب از تعویض‌ها در حین مسابقه	
۰/۰۱۷	۲۴	آشنایی با علوم ورزشی و استفاده از متخصصین با توجه به نیازها	
۰/۰۱۵	۲۵	داشتن اعتقاد به مشاوره با دستیاران ایرانی	
۰/۰۱۴	۲۶	استفاده از تاکتیکی مناسب فوتبال ایران	
۰/۰۱۳	۲۷	تعهد به تماشای بازی‌های باشگاهی	
۰/۰۱۲	۲۸	بیان مناسب و مؤدبانه مطالب آموزشی	
۰/۰۱	۲۹	انعطاف و تنوع در انتخاب بازیکنان برای شرکت در اردوها	
۰/۰۰۹	۳۰	داشتن دانش استفاده از وسایل کمک‌آموزشی	
۰/۰۰۸	۳۱	داشتن افتخارات بین‌المللی باشگاهی	
۰/۰۰۶	۳۲	داشتن رتبه زیر ۵۰ در بین مربیان جهان	
۰/۰۰۵	۳۳	سابقه عضویت در تیم‌های ملی به‌عنوان بازیکن	
۰/۰۰۴	۳۴	داشتن گواهی شرکت در دوره‌های معتبر مربیگری	
۰/۰۰۳	۳۵	رعایت قوانین اسپانسر فدراسیون	

۲. ویژگی‌های شخصیتی مربیان

جدول ۷. وزن‌دهی گویه‌های مقوله «ویژگی‌های شخصیتی» مربیان

وزن	گویه	رتبه	مقوله
۰/۱۵۳	داشتن علاقه شخصی به مربیگری	۱	ویژگی‌های شخصیتی
۰/۱۴۸	داشتن پشتکار و اعتمادبه‌نفس	۲	
۰/۱۳۲	فراپندگرا بودن	۳	
۰/۱	نتیجه‌گرای صرف نبودن	۴	
۰/۰۹۴	داشتن اعتقاد به جدیت در کار	۵	
۰/۰۸۸	مبتکر و نوآور بودن	۶	
۰/۰۷۲	مثبت‌اندیش بودن	۷	
۰/۰۵۸	اعتقاد به استانداردسازی امکانات و شرایط	۸	
۰/۰۵۱	داشتن تیپ شخصیتی آرام و صبور	۹	
۰/۰۴۲	نکته‌سنج و ریزبین بودن	۱۰	
۰/۰۳۵	درک و کنار آمدن با شرایط دینی و فرهنگی ایران	۱۱	
۰/۰۲۷	اعتقاد به زندگی در کنار خانواده	۱۲	

۳. ویژگی‌های اخلاقی و رفتاری مربیان

جدول ۸. وزن‌دهی گویه‌های مقوله «ویژگی‌های اخلاقی و رفتاری» مربیان

وزن	گویه	رتبه	مقوله
۰/۰۶۵	داشتن رفتار مناسب در زمین در زمان بازیگری و مربیگری	۱	ویژگی‌های اخلاقی و رفتاری
۰/۰۶۱	اخلاقی‌مدار بودن	۲	
۰/۰۵۹	مسئولیت‌پذیری	۳	
۰/۰۵۵	واکنش نشان‌دادن به بداخلاقی در حیطه مدیریت خویش	۴	
۰/۰۵۳	آگاهی از حقوق مربی و بازیکن در فوتبال	۵	
۰/۰۵۲	تلاش برای احقاق حقوق بازیکنان	۶	
۰/۰۵	رفتار عادلانه با عوامل داخلی و بیرونی	۷	
۰/۰۴۹	داشتن عزت‌نفس	۸	
۰/۰۴۶	استفاده از رویه احترام متقابل	۹	
۰/۰۴۵	داشتن کنترل روی رفتار خویش در جو متشنج	۱۰	
۰/۰۴۳	توانایی کنترل احساسات و هیجانات بازیکنان	۱۱	
۰/۰۴۱	وجود بازخورد مثبت مربیان و بازیکنان همکار درباره اخلاق حرفه‌ای وی	۱۲	ویژگی‌های اخلاقی و رفتاری
۰/۰۳۹	رازداری و امانت‌داری	۱۳	
۰/۰۳۵	صادق بودن	۱۴	
۰/۰۳۳	اعتقاد به بازی جوانمردانه	۱۵	
۰/۰۳۲	داشتن روحیه انتقادپذیری	۱۶	
۰/۰۳	برخورد منصفانه با داوران	۱۷	
۰/۰۲۹	پایبندی به قوانین ایران	۱۸	
۰/۰۲۸	حفظ متانت و خونسردی در شرایط مختلف	۱۹	
۰/۰۲۶	رفتار مناسب ادب و عرف کشور	۲۰	
۰/۰۲۳	احترام به رسانه و جراید	۲۱	
۰/۰۲۱	داشتن صبر و تحمل بالا	۲۲	
۰/۰۱۸	تنبیه و تشویق عادلانه	۲۳	
۰/۰۱۶	داشتن مقبولیت عام در کشور قبلی	۲۴	
۰/۰۱۴	پوشش مناسب	۲۵	
۰/۰۱۲	خنده‌رو بودن	۲۶	
۰/۰۱	عدم استعمال دخانیات و مصرف مشروبات الکلی	۲۷	
۰/۰۰۹	متدین و معتقد به خداوند بودن	۲۸	
۰/۰۰۶	داشتن تابعیت یک کشور اخلاقی مدار	۲۹	

۴. ویژگی‌های روان‌شناختی و ارتباطی مربیان

جدول ۹. وزن‌دهی گویه‌های مقوله ویژگی‌های «روان‌شناختی و ارتباطی» مربیان

وزن	گویه	رتبه	مقوله
۰/۱۵۱	توانایی برقراری ارتباط سازنده با کادر اجرایی، مدیران، باشگاه‌ها و بازیکنان	۱	ویژگی‌های روان‌شناختی و ارتباطی
۰/۱۳	داشتن مهارت شناسایی ویژگی‌های روان‌شناختی کارکنان و بازیکنان	۲	
۰/۱۰۲	توانایی برانگیخته کردن افراد	۳	
۰/۰۹۲	توصیف دقیق شرایط برای بازیکن	۴	
۰/۰۷۵	نداشتن خطای هاله‌ای در انتخاب بازیکنان برای تیم ملی	۵	
۰/۰۶۷	توانایی برانگیخته کردن بازیکنان ضعیف	۶	
۰/۰۵۹	استفاده از قدرت جاذبه شخصی برای نفوذ در افراد	۷	
۰/۰۵۲	توانایی مدیریت بازیکنان بزرگ	۸	
۰/۰۴۷	توانایی برداشتن فشار از روی تیم	۹	
۰/۰۴۶	ارتباط غیرکلامی مناسب با ورزشکار	۱۰	
۰/۰۴	روانشناس بودن	۱۱	
۰/۰۳۴	توانایی انتقال مطالب	۱۲	
۰/۰۳۱	توانایی تهییج هوادار	۱۳	
۰/۰۲۸	تلاش برای شناخت فرهنگ ایرانی	۱۴	
۰/۰۲۵	توانایی برقراری ارتباط بین فوتبال با مسائل اجتماعی و سیاسی	۱۵	
۰/۰۲۱	درک حساسیت بازی‌های ایران با کشورهای خاص	۱۶	

۵. ویژگی‌های مدیریتی مربیان

جدول ۱۰. وزن‌دهی گویه‌های مقوله «ویژگی‌های مدیریتی» مربیان

وزن	گویه	رتبه	مقوله
۰/۰۶۱	کاریماتیک بودن	۱	ویژگی‌های مدیریتی
۰/۰۵۶	توانایی انجام کار تیمی	۲	
۰/۰۵۴	توانایی هدف‌گذاری و تدوین چشم‌انداز مناسب برای تیم	۳	
۰/۰۵۳	برنامه‌ریزی درست برای اردوها و مسابقات تیم	۴	
۰/۰۵۲	توانایی حفظ یکپارچگی تیم	۵	
۰/۰۵۱	به‌کارگیری درست نیروهای کارآمد در تمام بخش‌های تیم ملی	۶	
۰/۰۵	رعایت اصول و آیین‌نامه فدراسیون	۷	
۰/۰۴۹	داشتن مدیریت زمان	۸	
۰/۰۴۷	مدیریت مناسب تمرین	۹	
۰/۰۴۵	توانایی تعیین شرح مناسب وظایف بازیکنان و مربیان	۱۰	
۰/۰۴۲	متعهد ماندن به تعهدات و مفاد قرارداد	۱۱	
۰/۰۳۹	توانایی متمرکز کردن بازیکن روی مسابقه و مسئولیت خویش	۱۲	
۰/۰۳۵	کنترل قوی روی تیم	۱۳	
۰/۰۳۲	سابقه تنبیه و پاداش قابل قبول برای بازیکنان	۱۴	
۰/۰۳	داشتن روابط بین‌الملل بالا	۱۵	
۰/۰۲۹	داشتن توانایی مدیریت کردن تیم و حوادث	۱۶	
۰/۰۲۸	توانایی کار با بودجه محدود	۱۷	
۰/۰۲۶	داشتن روابط عمومی	۱۸	
۰/۰۲۴	توانایی ارزیابی خود و دیگران	۱۹	
۰/۰۲۳	توانایی تصمیم‌گیری مناسب	۲۰	
۰/۰۲۲	دریافت مشاوره و پیشنهادهای	۲۱	
۰/۰۲	تشخیص و پیگیری نیازها و انتظارات ورزشکاران	۲۲	
۰/۰۱۹	مدیریت رسانه و جلوگیری از حاشیه‌پراکنی	۲۳	
۰/۰۱۸	تشکیل جلسات با کادر فنی تیم ملی و تعامل مناسب با آنان	۲۴	
۰/۰۱۷	تشکیل جلسات با مربیان داخلی و دادن روحیه همکاری به آنان	۲۵	
۰/۰۱۵	مدیریت مناسب برنامه‌های خارج از ورزش بازیکنان	۲۶	
۰/۰۱۴	استفاده از قدرت شخصی و سبک رهبری مرجع	۲۷	
۰/۰۱۱	توانایی ایجاد نظم و انضباط در تیم و پیرامون آن	۲۸	
۰/۰۱	توانایی ارتقای کیفیت فرایندهای تیم به شکل بهبود مستمر	۲۹	
۰/۰۰۹	داشتن کنترل روی نیمکت تیم	۳۰	
۰/۰۰۷	توانایی کنترل تعارض در عوامل مختلف تیم ملی	۳۱	
۰/۰۰۵	دارا بودن تجربه موفق در کنترل بحران تیم‌های تحت هدایت قبلی	۳۲	
۰/۰۰۴	توجه کردن به سلامتی بازیکنان و ارتقای عمر فوتبالی آنان	۳۳	
۰/۰۰۳	توانایی مکتوب کردن فعالیت‌ها و برنامه‌ها	۳۴	

اولویت‌بندی گویه‌های مقوله‌های بازیکنان:

۱. ویژگی‌های فنی بازیکنان

جدول ۱۱. وزن‌دهی گویه‌های مقوله «ویژگی‌های فنی» بازیکنان

مقوله	رتبه	گویه	وزن
ویژگی‌های فنی	۱	موفقیت فنی در لیگ	۰/۱۴۴
	۲	حضور ثابت در ترکیب باشگاهی	۰/۰۹۸
	۳	داشتن ثبات در عملکرد فنی	۰/۰۸۵
	۴	رضایت مربیان و هواداران باشگاه از عملکرد وی	۰/۰۸۴
	۵	آگاهی از انواع تکنیک‌ها و تاکتیک‌های به‌روز فوتبال	۰/۰۷
	۶	لژیونر بودن	۰/۰۶۹
	۷	پدیده بودن	۰/۰۶۷
	۸	آشنایی با قوانین و مقررات حرفه‌ای	۰/۰۵۶
	۹	توانایی انجام کار تیمی	۰/۰۴۵
	۱۰	توانایی اخذ تصمیمات درست در حین مسابقه	۰/۰۴۱
	۱۱	توانایی پوشش و برطرف کردن ضعف‌ها بعد از مسابقه	۰/۰۳۷
	۱۲	سابقه حضور در تورنمنت بزرگ ملی	۰/۰۳۶
	۱۳	سابقه حضور در باشگاه خارجی معتبر	۰/۰۳۴
	۱۴	استفاده از فرصت‌های مربی به وی	۰/۰۳۲
	۱۵	گذراندن مسیری قابل قبول در ستاره شدن	۰/۰۳
	۱۶	آشنایی با تغذیه ورزشی و مکمل‌ها	۰/۰۲۸
	۱۷	رعایت اصول فدراسیون	۰/۰۲۳
	۱۸	مدیریت زمان داشتن روی فعالیت‌های خویش	۰/۰۲۱

۲. ویژگی‌های اخلاقی و رفتاری بازیکنان

جدول ۱۲. وزن‌دهی گویه‌های مقوله «ویژگی‌های اخلاقی و رفتاری» بازیکنان

مقوله	رتبه	گویه	وزن
ویژگی‌های اخلاقی و رفتاری	۱	عملکرد درخشان و قابل تحسین اخلاقی	۰/۱۸۳
	۲	داشتن ثبات در اخلاق	۰/۱۲۱
	۳	نداشتن حاشیه	۰/۱۱۱
	۴	پذیرش تصمیمات مربی	۰/۰۹۹
	۵	اهتمام و تلاش متعهدانه برای برافراشتن پرچم ایران	۰/۰۸۳
	۶	احترام به دیگران	۰/۰۸۲
	۷	پذیرش تصمیمات داوران	۰/۰۶۷
	۸	داشتن کنترل روی رفتار در جو متشنج	۰/۰۵۲
	۹	حفظ متانت و خونسردی در برخورد با رسانه	۰/۰۵
	۱۰	کنترل رفتار در فضای مجازی	۰/۰۴۴
	۱۱	قبول اشتباهات و دریافت پیشنهادها	۰/۰۴۲
	۱۲	دریافت کمترین کارت زرد و قرمز	۰/۰۳۵
	۱۳	عدم احضار به کمیته انضباطی	۰/۰۳۱

۳. ویژگی‌های شخصیتی بازیکنان

جدول ۱۳. وزن‌دهی گویه‌های مقوله «ویژگی‌های شخصیتی» بازیکنان

مقوله	رتبه	گویه	وزن
ویژگی‌های شخصیتی	۱	داشتن اعتمادبه‌نفس	۰/۱۳۵
	۲	داشتن پشتکار	۰/۱۲۹
	۳	توانایی برقراری ارتباط	۰/۱۰۳
	۴	داشتن اعتقاد به جدیت در کار	۰/۰۹۴
	۵	داشتن نظم و انضباط	۰/۰۹۳
	۶	داشتن روحیه انتقادپذیری	۰/۰۸۵
	۷	برونگرا بودن ورزشکار	۰/۰۷۸
	۸	تیپ شخصیتی آرام و صبور	۰/۰۷۱
	۹	انتظار بالا و سرزنش خویش در هنگام ارتکاب اشتباهات	۰/۰۶۷
	۱۰	عدم اعتیاد به دخانیات و مصرف مشروبات الکلی	۰/۰۶
	۱۱	اعتقاد به زندگی در کنار خانواده	۰/۰۴۹
	۱۲	رعایت قوانین اسپانسر فدراسیون	۰/۰۳۶

اما محقق می‌بایست منابع ارزیابی‌کننده که در روش بازخورد ۳۶۰ درجه خویش انتخاب کرده بود را نیز اولویت‌بندی می‌کرد. به همین منظور در قسمتی از پرسشنامه AHP از صاحب‌نظران خواسته شد تا با استفاده از مقایسه‌های زوجی منابع ارزیابی‌کننده را نیز اولویت‌بندی نمایند. همان‌طور که در جدول ۱۴ مشخص است مربیان فوتبال دارای بالاترین وزن (۰/۳۷۶) و اصحاب رسانه دارای کم‌ترین وزن (۰/۰۱۵) اختصاص داده شده بودند.

جدول ۱۴. وزن‌دهی منابع ارزیابی‌کننده

رتبه	منبع ارزیابی‌کننده	وزن
۱	مربیان	۰/۳۷۶
۲	اساتید دانشگاه (علوم ورزشی)	۰/۲۹۵
۳	پیشکسوتان تیم ملی (غیر مربی)	۰/۱۷۴
۴	ورزشکاران	۰/۰۷۵
۵	داوران	۰/۰۳۹
۶	هواداران	۰/۰۲۶
۷	اصحاب رسانه	۰/۰۱۵

بحث و نتیجه‌گیری

جدول ۱۴ نشان می‌دهد که منبع ارزیابی‌کننده مربیان در حال فعالیت در ایران، ارجح‌ترین منبع برای ارزیابی عملکرد مربیان و بازیکنان تیم‌های ملی فوتبال‌اند. به نظر می‌رسد مربیان که اکثر آنها زمانی بازیکن حرفه‌ای فوتبال بوده‌اند، به دو حرفه مذکور اشراف کامل دارند و بهتر از هر کسی قادر به ارزیابی آن دو هستند. برادلی (۲۰۱۰) با مهم برشمردن ارزیابی مربیان با استفاده از گزینه خودارزیابی، بیان نمود که روندهای موجود در ارزیابی عملکرد، استفاده از گروه‌های مختلف در فرآیند ارزیابی را پیشنهاد می‌کنند. اساتید دانشگاهی رشته علوم ورزشی نیز دومین منبع مهم در ارزیابی مربی و بازیکن تیم ملی هستند. این افراد می‌توانند ارزیابی خود را کاملاً علمی و دقیق با استفاده از سنجه‌های قابل‌اندازه‌گیری انجام دهند. اولویت آخر در ارزیابی نیز به رسانه‌ها

تعلق یافت. به نظر می‌رسد که باور سایر منابع ارزیابی‌کننده بر این پایه استوار است که رسانه‌ها به شکلی کنترل شده عمل می‌نمایند و تحت تأثیر تبلیغات موجود و هدفی که خود برای آن برنامه‌ریزی کرده‌اند، تفسیرهای متفاوتی از یک پدیده انجام می‌دهند، بنابراین منبع چندان مناسبی برای ارزیابی عملکرد مربیان و بازیکنان فوتبال نیستند. این نتیجه ممکن است مبحث چالش‌برانگیز جوایز انفرادی در دنیای فوتبال را در ذهن خواننده تداعی نماید. در دو دهه اخیر با فراگیر شدن تأثیر رسانه‌ها در ورزش حرفه‌ای، به جایزه شناخته شده بالون دُر^۱ که مجله فرانس فوتبال آن را به بهترین بازیکن جهان اهدا می‌نماید، انتقادهای بسیاری وارد شده است و عده‌ای معتقدند که این جایزه لزوماً بهترین بازیکن جهان را معرفی نمی‌کند چرا که بسیار تحت تأثیر نفوذ حامیان قدرتمند و باشگاه‌های سرشناس است. این در حالی است که مهم‌ترین مرجع فرانس فوتبال برای انتخاب شخص برنده، رسانه‌ای‌ها و روزنامه‌نگاران معتبر در سرتاسر جهان هستند.

نتایج تحقیق حاضر نشان داد که در ارزیابی عملکرد مربیان فوتبال، ۱۲۶ شاخص در قالب ۵ مقوله و در ارزیابی عملکرد بازیکنان فوتبال نیز ۳ دسته عامل با مجموع ۴۳ شاخص شناسایی و رتبه‌بندی شده‌اند. ۵ مقوله به دست آمده در ارزیابی عملکرد مربیان، «ویژگی‌های فنی»، «ویژگی‌های شخصیتی»، «ویژگی‌های اخلاقی و رفتاری»، «ویژگی‌های روان‌شناختی و ارتباطی» و «ویژگی‌های مدیریتی» آنان هستند. در بخش یافته‌های کمی تحقیق، جدول ۴ نشان می‌دهد که مهم‌ترین مقوله در ارزیابی عملکرد یک مربی تیم ملی فوتبال در ایران، ویژگی‌های فنی وی با ۳۵ شاخص است. اهمیت این مقوله با نتایج مطالعات صاحبکاران و همکاران (۱۳۹۵)، حمیدی و همکاران (۱۳۹۰) و روحانی و همکاران (۱۳۹۲) همخوانی دارد. محققان مذکور نیز ویژگی‌های فنی را به عنوان شاخصی مهم در ارزیابی عملکرد مربی به شمار آورده‌اند. ویژگی‌های فنی نه تنها با وزن ۰/۳۸۷ برای ارزیابی عملکرد یک مربی در اولویت نخست هستند، بلکه نتایج تحقیق حاضر (جدول ۵) این مقوله را برای بازیکنان تیم ملی فوتبال نیز با وزن ۰/۴۲۸ در اولویت نخست معرفی کرده است. مشهود است که فوتبال یک رشته ورزشی بسیار رقابتی است و این که مبحث «ویژگی‌های فنی» مربیان و بازیکنان فعال حاضر در آن، اولین شاخص برای ارزیابی عملکردشان باشد، مسئله دور از ذهنی نباشد. مقوله فنی از منظر کمیت نیز بیشترین تعداد شاخص (۳۴) را به خود اختصاص داده است. جدول ۶، حاوی این نتیجه است که در مقوله فنی برای ارزیابی عملکرد مربی، کمیت و کیفیت افتخارات مربیگری با وزن ۰/۰۷۴ مهم‌ترین شاخص می‌باشد. اگر یک مربی توانسته باشد با تیم خود به موفقیت‌های چشم‌گیری دست یابد، یعنی به احتمال زیاد وی اکثر پارامترهای موفقیت را دارا بوده که چنین نتیجه‌ای حاصل شده است. در رتبه دوم اهمیت شاخص‌های ارزیابی عملکرد مربیان، «مدارک مربیگری معتبر مربی» با وزن ۰/۰۶۱ قرار دارد. بدیهی است که دسته‌بندی رسمی مربیان برحسب درجه مربیگری آنها را همان مدارک مربیگری‌شان تعیین می‌کند و یک رتبه‌بندی اولیه از مربیان را به تصمیم‌گیرندگان ارائه می‌دهد تا بر اساس آن یک غربال‌گری اولیه را نسبت به مربیان انجام دهند. شاخص مهم دیگر، تجربه موفق مربی است. باید در نظر داشت که تیم ملی فوتبال ایران به لحاظ قدرت تیمی، در جایگاهی نیست که بتواند به آسانی نظر پرافتخارترین مربیان جهان را برای مربیگری در این تیم به خود جلب نماید. مسئولان فدراسیون فوتبال ناچارند برای انتخاب مربی و بعد از انتخاب برای ارزیابی عملکرد وی، معیار خود برای سنجش و ارزیابی مربی را، از تعداد قهرمانی‌های مربی به سطح موفقیت در تجربه مربیگری او کاهش دهند.

در رتبه‌بندی مقوله‌های مربوط به ارزیابی عملکرد یک مربی فوتبال در ایران، «ویژگی‌های مدیریتی» مربی با وزن ۰/۲۸۱ در رتبه دوم جای گرفت. این مقوله در مجموع ۳۴ شاخص را به خود اختصاص می‌دهد. در مطالعات گذشته مقوله‌ای تحت این عنوان کمتر به چشم خورده است. مهارت‌های رهبری و مدیریتی جزو یکی از عواملی است که در نتایج تحقیق حمیدی و همکاران (۱۳۹۰) برای ارزیابی عملکرد مربیان ملی کشور به آن اشاره شده است. شاخص‌های مربوط به مقوله «ویژگی‌های مدیریتی» پژوهش حاضر در مطالعه سانتوس و همکاران (۲۰۱۰) به چشم می‌خورد. مصاحبه‌شوندگان تحقیق حاضر به اتفاق بر اهمیت

مدیر بودن یک مربی تأکید داشتند و معتقد بودند که یک مربی باید به طور ذاتی هنر مدیریت را در خود داشته باشد. از طرفی باید علم آن را نیز به‌صورت آکادمیک یا تجربی به دست آورده باشد. اهمیت این مقوله از آن جهت است که یک مربی با توان مدیریتی بالا در تیم ملی، پتانسیل استفاده بهینه و مناسب از افراد تحت حوزه مدیریتی خویش برای دستیابی به اهداف مقرر را دارد. رابینز و دی سنزوا^۱ (۱۹۹۸) مدیران کاریزماتیک را رهبرانی مرجع و فرهیخته می‌دانند که توانایی تأثیرگذاری چشمگیری روی افراد تحت مدیریت خود دارند. در این تحقیق، کاریزماتیک بودن مربی مهم‌ترین شاخص برای ارزیابی عملکرد وی از منظر ویژگی‌های مدیریتی است. توانایی مربی در انجام کار تیمی، دومین شاخصی است که منابع ارزیابی‌کننده آن را مورد توجه قرار داده‌اند. اساساً حرفه مربیگری مملو از تعاملات و ارتباطات است و یک مربی باید به هم‌افزایی و انجام کار تیمی اعتقاد راسخ داشته باشد. به نظر می‌رسد در فوتبال امروز، مربیانی که توانسته‌اند رابطه خوب و دو طرفه‌ای با بازیکنان خویش داشته باشند، موفق‌تر بوده‌اند. آنها بازیکنان خود را در جهت گذاشتن حداکثر توان‌شان برای موفقیت تیم ملی تهییج و متعهد می‌نمایند و این مهم کمک زیادی به تیم برای رقم زدن نتایج درخشان، خواهد کرد و به سبب همین تعهد، حاشیه‌های اطراف تیم نیز کاهش خواهد یافت. شاخص سوم «توانایی مربی برای هدف‌گذاری و تدوین چشم‌انداز مناسب برای تیم» است. این مربی است که سطح انتظارات فدراسیون و هواداران و رسانه‌ها را شکل می‌دهد. یک مربی به‌عنوان یک مدیر با توجه به وضع موجود، چشم‌انداز تیم خویش را در تعامل با فدراسیون تدوین می‌نماید و در رابطه با آن با مدیران مافوق به توافق می‌رسد. نکته جالب توجه در نتایج اولویت‌بندی شاخص‌های مقوله ویژگی‌های مدیریتی (جدول ۱۰)، قرار گرفتن شاخص «توانایی مربی در مکتوب کردن برنامه‌های تیم» در رتبه آخر بود که با تحقیق سانتوس و همکاران (۲۰۱۰) که «شایستگی‌های مرتبط با برنامه‌ریزی سالانه» مربی را جزو نقش‌های مهم وی می‌دانند، به‌نوعی ناهمخوانی دارد. به نظر می‌رسد که به اهمیت مهارت برنامه‌ریزی مربی آنطور که باید در ایران توجه نشده و در ارزیابی مربیان تیم ملی فوتبال، وجود این شاخص مدنظر قرار نگرفته است. در حالی که اگر باور همگان بر این باشد که یک مربی در اصل یک مدیر است، باید از آن مربی انتظار برنامه‌ریزی مدون و مناسب داشت تا بتواند اتفاقات آینده را پیش‌بینی کند، خطرات احتمالی را کاهش و تیم ملی را در مسیر اهداف خود سوق دهد.

مقوله سوم در اولویت‌بندی شاخص‌های ارزیابی عملکرد مربیان، «ویژگی‌های شخصیتی» آنان بود که وزن ۰/۱۸ را به خود اختصاص داد و شامل ۱۲ شاخص است. در مقوله قبلی اشاره شد که توانایی مدیریت باید در ذات یک مربی جای گرفته باشد. به‌مانند این، بسیاری از ویژگی‌های یک مربی ریشه در شخصیت و ماهیت وی دارند. ویژگی‌های شخصیتی از آن جهت دارای اهمیت هستند که به طور مستقیم بر روی دیگر ویژگی‌های مربی تأثیر می‌گذارند. شایستگی‌های آموزشی شخصی و مربیگری جزو شایستگی‌هایی بودند که در تحقیق سانتوس و همکاران (۲۰۱۰) به آنان اشاره شده است. نتایج جدول ۷ نشان می‌دهند که مهم‌ترین شاخص مقوله فوق، «علاقه شخصی مربی به مربیگری» با وزن بالای ۰/۱۵۳ است. اگر این مهم در مربی موجود باشد او می‌تواند سایر محدودیت‌ها و موانع را از سر راه بردارد و در مسیر موفقیت حرکت نماید. پشتکار و اعتمادبه‌نفس مربی با وزن ۰/۱۴۸ در رتبه دوم مهم‌ترین شاخص‌های این مقوله جای دارد. مهم‌ترین عایدی این شاخص انتقال آن از جانب مربی به بازیکنان برای انجام کارهای بزرگ توسط آنان است. در مربیگری همواره صحبت از این مسئله مطرح است که رویکرد مربی به مفهوم پیروزی چگونه باید باشد. بعضی از مربیان نتیجه‌گرا هستند و با پیروی از نظریه ماکیاوالیسم، اعتقاد دارند که هدف‌شان وسیله‌ها را توجیه می‌کند و اینجاست که بیماری «برد به هر قیمتی» دامن ورزش را می‌گیرد. بعضی از مربیان نگاه خود را از روی نتیجه برداشته و به فرآیند توجه دارند. چنین شاخصی سومین شاخص اولویت‌دار در ارزیابی عملکرد مربیان در تحقیق حاضر بود. این مربیان معتقدند که اگر فرایند استاندارد و مناسب طراحی و پی‌ریزی شود، نتایج هدف‌گذاری شده دست‌یافتنی خواهند بود. چنین مربیانی نگاه ویژه‌ای به فوتبال پایه و استفاده از جوانان برای تیم ملی فوتبال دارند. به نظر می‌رسد که ارزیابی‌کننده می‌بایست

به این نکته اهتمام بورزد که مربی باید به فرایندها توجه داشته باشد و به شکل سیستمی فعالیت نماید. به این معنی که بعد از ترک سیستم توسط او، اختلال و توقفی در حرکت سیستمی سیر پیشرفت تیم ملی به وجود نیاید. کم‌اهمیت‌ترین شاخص در رابطه با «ویژگی‌های شخصیتی» مربی را «اعتقاد مربی به مفهوم خانواده» به خود اختصاص داده است. به نظر می‌رسد که فقدان این خصلت نمی‌تواند مانع قابل توجهی برای فعالیت مربیان برای مربیگری در تیم ملی فوتبال ایران باشد. هرچند که وجود آن می‌تواند حداقل به آرامش روانی یک مربی کمک نماید تا بتواند در کار خویش، تصمیمات درست‌تری اتخاذ نماید.

مقوله چهارم در ارزیابی عملکرد مربیان، «ویژگی‌های روان‌شناختی و ارتباطی» آنان است که وزن ۰/۰۰۹۷ و ۱۶ شاخص را دارا هستند. به این عامل در تحقیق حمیدی و همکاران (۱۳۹۰) و صاحبکاران و همکاران (۱۳۹۵) نیز اشاره شده و روی اهمیت آن تأکید شده است. معمولاً گفته می‌شود که مربیان بزرگ، خود روانشناسان بزرگی هستند. مربی می‌بایست با نفوذ روی ذهن افراد، بتواند آنها را به سمت اهداف تیم هدایت نماید. جدول ۹ بیانگر آن است که در مقوله چهارم در ارزیابی عملکرد یک مربی تیم ملی، شاخص «توانایی برقراری ارتباط سازنده با افراد» با وزن ۰/۱۵۱ با اختلاف نسبت به شاخص‌های دیگر این مقوله در رتبه نخست قرار دارد. قابلیت‌هایی که اگر مربی به آن مسلح نباشد تمام دارایی‌هایی دیگرش بی‌ثمر خواهند بود. داشتن این ویژگی تعارضات مخرب را کاهش و روابط بین مجموعه تیم ملی را عاری از کدورت و کینه‌توزی می‌کند.

مقوله آخر در ارزیابی عملکرد مربیان، «ویژگی‌های اخلاقی و رفتاری» یک مربی است. البته کسب وزن کمتر نسبت به بقیه عوامل به معنای کم‌اهمیت بودن این عامل نیست. طالب‌پور و همکاران (۱۳۹۷) معتقدند که مؤلفه‌های ارتباطات غیررسمی، مهارت‌های عمومی، شخصیت، دانش تخصصی، نگرش و مؤلفه اخلاق فردی تأثیر مثبت و معناداری بر آسیب‌شناسی رفتاری مربیان دارد. مکین و چلادورای (۱۹۹۵) در پژوهش خویش، مفهوم چگونگی رفتار مربی را جزو معیارهای سنجش وی برشمرده‌اند. به‌علاوه، این مفهوم در فوتبال ملی ایران که اسطوره اخلاق‌مداری مثل مرحوم پرویز دهداری را در تاریخ خویش داشته، اهمیت ویژه‌ای دارد. اخلاق مربی مکمل دیگر مهارت‌های وی است که از مربی یک مرجع بانفوذ می‌سازد. همان‌طور که از جدول ۸ مطالعه حاضر قابل تشخیص است، زمانی که از منظر اخلاقی و رفتاری یک مربی ارزیابی می‌شود، روی «پیشینه رفتاری وی در زمان بازیگری و مربیگری» تمرکز می‌شود. این شاخص با وزن ۰/۰۶۵ مهم‌ترین شاخص برای ارزیابی عملکرد مربی از منظر اخلاقی و رفتاری می‌باشد. به‌علاوه یک مربی می‌بایست «اخلاق‌مدار» باشد و فرایندها و تصمیماتی که اتخاذ می‌کند بر مبنای اخلاق باشند. این ویژگی مربی که دومین شاخص مهم از عامل پنجم ارزیابی عملکرد وی می‌باشد، می‌تواند الهام‌بخش بازیکنان و کل مجموعه تیم ملی باشد. از منظر ویژگی‌های اخلاقی و رفتاری مربی، کمترین اهمیت را در تحقیق حاضر «تابعیت و ملیت مربی» به خود اختصاص داد. کسانی که یک مربی را برای تیم ملی فوتبال انتخاب و عملکرد وی را ارزیابی می‌کنند کمتر به ملیت و تابعیت وی توجه دارند.

همان‌طور که پیشتر بیان شد، مطالعات بسیار محدودی در زمینه ارزیابی عملکرد بازیکنان فوتبال انجام شده است. بازیکنان تیم ملی فوتبال جایگاه ناپایداری دارند و ممکن است در اردوی بعدی تیم ملی تعداد زیادی از بازیکنان اردوی حال حاضر وجود نداشته باشند؛ بنابراین تعیین شاخص ارزیابی عملکرد بازیکن با چالش‌های خاصی مواجه است. زیرا عوامل مختلفی مثل سلیقه مربی، مصدومیت و محرومیت بازیکن در انتخاب یک بازیکن برای حضور در اردوی تیم ملی مؤثرند. در پژوهش حاضر، در ارزیابی عملکرد بازیکنان سه دسته عامل با مجموع ۴۳ شاخص شناسایی و اولویت‌بندی شده‌اند. نتایج نشان دادند که شاخص‌های ارزیابی عملکرد شامل مقوله‌های «ویژگی‌های فنی»، «ویژگی‌های شخصیتی» و «ویژگی‌های اخلاقی و رفتاری» هستند. همچنین نتایج جدول ۵ نشان داد که در ارزیابی عملکرد یک بازیکن تیم ملی فوتبال ایران، «ویژگی‌های فنی» با وزن ۰/۴۲۸ مهم‌ترین مقوله ارزیابی عملکرد است که در مجموع ۱۸ شاخص را به خود اختصاص داد. با توجه به پیشینه تحقیق و البته ماهیتی که بازی یک بازیکن در تیم ملی فوتبال دارد، چنین نتیجه‌ای دور از ذهن نبود. به عبارتی دیگر اگر بازیکن فوتبال را یک محصول در نظر

گرفته و سطوح مختلف محصول کاتلر را برای وی تعریف نمود، ویژگی‌های فنی آن بازیکن، یعنی چیزی که او برای آن پرورش یافته است، در واقع همان هسته محصول‌اند. کادر و همکاران (۲۰۱۶) بیان می‌کنند که محبوب‌ترین و گسترده‌ترین سیستم رتبه‌بندی بازیکن، رتبه‌بندی بر اساس آمار عملکرد اوست که پارامترهای موقعیتی وی در بازی را نشان می‌دهد. آن‌طور که نتایج این مطالعه (جدول ۱۱) بیان می‌دارد، ارزیابی‌کننده برای ارزیابی عملکرد یک بازیکن تیم ملی از منظر ویژگی‌های فنی، نخست بایستی به «موفقیت فنی بازیکن در لیگ» نگاه بیندازد. این شاخص با وزن ۰/۱۴۴، مهم‌ترین شاخص در این مقوله نام گرفت. بسته به پستی که بازیکن در آن بازی می‌کند، پارامترها و سنجه‌های تعیین میزان موفقیت متفاوت است. «حضور ثابت در ترکیب باشگاهی» دومین شاخص پراهمیت ارزیابی عملکرد فنی بازیکن است. نمره بالای بازیکن در تیم باشگاهی خود، به معنای موفقیت وی در یک پیش‌آزمون معتبر برای حضور در تیم ملی است. در واقع وزن بالای این شاخص می‌تواند به این دلیل باشد که اگر بازیکن در لیگ حضور مستمر داشته باشد به این معناست که توانسته به لحاظ فنی رضایت مربی تیم باشگاهی خویش را جلب کند. باید توجه داشت که مربیان برای ارزیابی بازیکنان تنها به در اوج بودن آنها توجه ندارند بلکه «داشتن ثبات در عملکرد فنی» شاخص مهمی است که به آن توجه می‌شود؛ بنابراین این شاخص نیز جزو شاخص‌های فنی مهم در ارزیابی عملکرد یک بازیکن تیم ملی فوتبال است.

مقوله دوم در ارزیابی عملکرد بازیکنان، «ویژگی‌های شخصیتی» بازیکن با وزن ۰/۳۳۲ و با ۱۲ شاخص است. مربی تیم ملی برای لیست تیم ملی، بازیکنانی را انتخاب می‌نماید که به لحاظ شخصیتی به شخص آرمانی مدنظر وی بیشترین شباهت را داشته باشند. «اعتمادبه‌نفس بازیکن برای نمایندگی یک کشور در تورنمنت‌های بین‌المللی» با وزن ۰/۱۳۵، مهم‌ترین فاکتور شخصیتی وی برای ارزیابی عملکرد از منظر شخصیتی است. اگر این ویژگی در بازیکن وجود نداشته باشد، ممکن است سایر ویژگی‌های مهم و مؤثر وی نیز دچار مشکل شود. بازیکن در مرحله دوم باید پشتکار بالایی داشته باشد و برای موفقیت تیم ملی تمام توان خود را به منصفه ظهور برساند. در رشته فوتبال به همان میزان که استعداد ذاتی بازیکن اثربخش است، پشتکار و انگیزه وی نیز مهم می‌باشد و وجود آن می‌تواند منجر به تمرین و تکرار و در نهایت پیشرفت بازیکن شود. به مانند ارزیابی عملکرد مربیان، موارد مربوط به حامیان تیم ملی و بازیکن نیز نسبت به سایر شاخص‌ها از اهمیت کمتری برخوردار بودند.

مقوله آخر در ارزیابی عملکرد بازیکن فوتبال، «ویژگی‌های اخلاقی و رفتاری» وی است که وزن ۰/۲۴ و تعداد ۱۳ شاخص را به خود اختصاص داد. هر میزان که یک رشته ورزشی به سمت حرفه‌ای شدن حرکت می‌کند اهمیت مبحث اخلاق حرفه‌ای در آن رشته پررنگ‌تر می‌شود. ارزیابی‌کننده به‌منظور انتخاب یا ارزیابی یک بازیکن برای تیم ملی فوتبال دو معیار عملکرد فنی و عملکرد اخلاقی را توأمان باهم در نظر می‌گیرد. ممکن است یک بازیکن با سطح فنی نخبه به لحاظ رفتاری و اخلاقی هرگز شایستگی بازی در تیم ملی را به دست نیاورد. نتایج جدول ۱۲ نشان می‌دهند که «عملکرد قابل‌تحسین اخلاقی» و «داشتن ثبات در عملکرد اخلاقی مناسب» با وزن‌های ۰/۱۸۳ و ۰/۱۲۱ به ترتیب اولین و دومین شاخص مهم در ارزیابی بازیکن فوتبال از منظر اخلاقی و رفتاری هستند. اختلاف ناچیز این دو شاخص احتمالاً به این دلیل است که یک اخلاق خوب تنها در صورتی قابل تحسین است که ثبات و پایداری داشته باشد. تفاوت مبحث «اخلاق» و «عملکرد فنی» در این است که در مورد اول مربی نمی‌تواند به بازیکن شانس‌های زیادی برای جبران خطاهایش بدهد، زیرا این کار باعث تحریک سایر بازیکنان و بروز هرج و مرج در تیم ملی می‌شود. نکته عجیب در نتایج این پژوهش وزن کم میزان احضار شدن بازیکن به کمیته انضباطی سازمان لیگ می‌باشد که از منظر صاحب‌نظران توجه کمتری به آن صورت گرفته است. حال آن که این کمیته به عنوان نهادی ناظر بر عملکرد اخلاقی بازیکنان می‌تواند به مسئولین فدراسیون فوتبال در این زمینه کمک بسزایی نماید.

با توجه به موارد مذکور مشخص است که نتایج این تحقیق نسبت به مطالعات مشابه تعدادی مقوله و شاخص متمایز را معرفی کرده است. به نظر می‌رسد که استفاده از روش بازخورد ۳۶۰ درجه و چند ارزیابی‌کننده، مهم‌ترین دلیل رخداد این مهم بوده

باشد. محقق در این تحقیق اولویت‌های مورد نظر در انتخاب و ارزیابی مربیان و بازیکنان سطوح تیم ملی را یکسان در نظر گرفت و به عبارتی در این مطالعه شاخص‌های ارزیابی عملکرد مربیان و بازیکنان تیم‌های مختلف ملی رشته فوتبال شناسایی و اولویت‌بندی شده‌اند. هر چند افراد مصاحبه شونده بیشتر روی تیم ملی بزرگسالان تمرکز داشتند. با توجه به اینکه ممکن است در اولویت‌های تصمیم‌گیری برای انتخاب و ارزیابی مربیان و بازیکنان تیم‌های مختلف ملی تفاوت وجود داشته باشد، پیشنهاد می‌شود که تحقیقات مشابه آینده روی سطوح پایه تیم ملی به شکل اختصاصی تمرکز نمایند. محقق پیشنهاد می‌دهد که مدیران فدراسیون فوتبال برای ارزیابی عملکرد یک مربی به هر پنج مقوله کلی با توجه به اولویت آنها توجه نمایند و به یک مقوله خاص اکتفا نکنند. همچنین به مربیان تیم ملی فوتبال پیشنهاد می‌شود که برای انتخاب بازیکنان برای شرکت در اردوهای تیم ملی فوتبال، در کنار ارزیابی مهارت‌های فنی آنان، توجه ویژه‌ای به ویژگی‌های شخصیتی و عملکرد رفتاری و اخلاقی وی در زمین فوتبال و خارج از آن داشته باشند. در وضعیت موجود معمولاً انتخاب مربیان و بازیکنان تیم ملی از یک نظام خاصی تبعیت نمی‌کند و در نهایت این سلاقی هستند که تصمیمات را می‌گیرند. به کاربران این تحقیق پیشنهاد می‌شود که در انتخاب و ارزیابی یک مربی و بازیکن تیم ملی فوتبال، رویکرد مشورتی را در پیش بگیرند و از تمام مقولات ارزیابی، عملکرد شخص مورد نظر را مورد ارزیابی قرار دهند. این رویکرد می‌تواند درصد خطای تصمیم‌گیری را کاهش دهد. پیشنهاد دیگر به پژوهشگران آینده، انجام مطالعه ای تخصصی برای شناسایی شاخص‌های ارزیابی عملکرد بازیکنان تیم ملی فوتبال است که در این زمینه اغفال بیشتری صورت گرفته است.

منابع

- بازرگان، عباس. (۱۳۸۱). ارزیابی آموزشی. چاپ اول، تهران: انتشارات سمت.
- پیمانفر، محمد حسن. (۱۳۹۰). موانع پیشروی پیاده‌سازی مؤثر استراتژی‌ها در نظام ورزش ایران. پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد، چاپ‌نشده، دانشگاه خوارزمی، تهران.
- جلیلیان، غلامرضا. (۱۳۸۳). توصیف وضعیت باشگاه‌های فوتبال حرفه‌ای ایران و مقایسه آن با چند کشور منتخب. رساله دکتری، چاپ‌نشده، دانشگاه تربیت معلم (خوارزمی)، تهران.
- رضانی نژاد، رحیم؛ همتی نژاد، مهرعلی؛ قلی زاده، محمد حسن؛ رضانیان، محمد رحیم و حسینی کشتان، میثاق. (۱۳۹۶). تأثیر تغییر مربیان بر عملکرد باشگاه‌های فوتبال لیگ برتر ایران. مدیریت منابع انسانی در ورزش، ۴(۲)، ۲۸۷.
- حمیدی، مهرزاد؛ معماری، ژاله و حمیدی، محسن. (۱۳۹۰). ابعاد ارزیابی عملکرد مربیان ملی کشور ارائه مقیاس اندازه‌گیری. پژوهش‌های مدیریت ورزشی و علوم حرکتی، ۲، ۴۹-۶۸.
- دهقان قهفرخی، امین. (۱۳۸۹). ارزیابی عملکرد مربیان تیم‌های ملی والیبال با استفاده از روش بازخورد ۳۶۰ درجه. پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد، دانشگاه تهران، دانشکده تربیت‌بدنی و علوم ورزشی.
- رابینز، استیفن پی و دیسنزو، دیوید ای. (۱۹۹۸). مبانی مدیریت. ترجمه سید محمد اعرابی، محمد رفیعی، بهروز اسراری، ۱۳۹۴، چاپ چهاردهم، تهران: انتشارات پژوهش‌های فرهنگی.
- رضانی نژاد، رحیم؛ رضایی، مرتضی؛ خسروی، آذر و ملائی، مینا. (۱۳۹۲). مقایسه شاخص‌های ارزیابی عملکرد مربیان باشگاهی از دیدگاه کارشناسان، ورزشکاران و مربیان. نشریه مدیریت ورزشی، ۵(۲)، ۱۹۱-۲۱۴.
- روحانی، میثم؛ رضانی نژاد، رحیم؛ طالب‌پور، مهدی و بنار، نوشین. (۱۳۹۲). بررسی شاخص‌های ارزیابی عملکرد مربیان باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال ایران. پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی، ۲(۲)، ۳۵-۴۸.

- صاحبکاران، محمد علی؛ رضانی‌نژاد، رحیم؛ شوندی، نادر؛ صادقی، منیژه و ریحانی، محمد. (۱۳۹۵). شاخص‌های ارزیابی عملکرد مربیان زن والیبال ایران. پژوهش‌های فیزیولوژی و مدیریت در ورزش، ۸(۱)، ۸۹-۱۰۴.
- طالب‌پور، مهدی؛ شجاع، کیانوش؛ کشتی‌دار، محمد و علی زائی یوسف آبادی، عمر. (۱۳۹۷). تدوین مدل اندازه‌گیری آسیب‌های رفتاری مربیان لیگ برتر فوتبال ایران. رویکردهای نوین در مدیریت ورزشی. ۵(۱۹)، ۷۹-۹۳.
- طالب‌پور، مهدی و کشتی‌دار، محمد. (۱۳۸۴). طراحی مدل نظارت و ارزیابی تربیت بدنی و ورزش فوق برنامه دانشگاه‌ها. مطالعات مدیریت ورزشی، ۳(۲۴)، ۱۳-۳۲.
- قدسی پور، سید حسن. (۱۳۸۴). فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی. چاپ چهارم، تهران: انتشارات دانشگاه امیرکبیر.
- مرکز مطالعات و پژوهش و ارزیابی آموزشی. (۱۳۸۵). ماکرو برای ارزیابی عملکرد وزارت علوم، تحقیقات و فناوری از سال ۱۳۸۳ تا ۱۳۸۰ بر اساس معیارهای خاص. وزارت علوم، تحقیقات و فناوری.
- همتی‌نژاد، مهر علی و رضانی‌نژاد، رحیم. (۱۳۸۷). نظارت و ارزشیابی در تربیت بدنی و ورزش. چاپ اول، آمل: انتشارات شمال پایدار.
- عبدی، شهرام؛ زنگی آبادی، مصطفی و طالب پور، مهدی. (۱۳۹۵). تعیین نقش عوامل اثرگذار بر ارزش گذاری بازیکنان لیگ برتر فوتبال ایران. مدیریت منابع انسانی در ورزش، ۳(۲)، ۱۳۶-۱۲۱.
- Barber, H., & Eckrich, J. (1998). Methods and criteria employed in the evaluation of intercollegiate coaches. *Journal of Sport Management*, 12(4), 301-322.
- Bradley, S. (2001). Performance appraisal of sports coaches: A New Zealand analysis. *New Zealand Journal of Employment Relations*, 26(2), 235-242.
- Brettell, A., Maden-Jenkins, M., Anderson, L., McNally, R., Pratchett, T., Tancock, J., ... & Webb, A. (2011). Evaluating clinical librarian services: a systematic review. *Health Information & Libraries Journal*, 28(1), 3-22.
- Brown, T., Farrell, K. A., & Zorn, T. (2007). Performance measurement & matching: The market for football coaches. *Quarterly Journal of Business and Economics*, 46(1), 21-35.
- Garrett, M. (2008). *Preparing the successful coach*. 1st ed., Canada: Jones & Bartlett.
- Gillham, A. D. (2009). Going beyond Won-Loss Record to Identify Competent Coaches: Development of the Coaching Success Questionnaire-2. ProQuest LLC. 789 East Eisenhower Parkway, PO Box 1346, Ann Arbor, MI 48106.
- Gucciardi, D., & Gordon, S. (2009). Construing the athlete and exerciser: research and applied perspectives from personal construct psychology. *Journal of Applied Sport Psychology*, 21(1), 17-33.
- Kuga, D. J. (1993). Evaluating High School Coaches—Perceptions of Coaches and Student Athletes. *Journal of Physical Education, Recreation & Dance*, 64(6), 84-87.
- Lemyre, F., Trudel, P., & Durand-Bush, N. (2007). How youth-sport coaches learn to coach. *The sport psychologist*, 21(2), 191-209.
- MacLean, J. C., & Chelladurai, P. (1995). Dimensions of coaching performance: Development of a scale. *Journal of Sport Management*, 9(2), 194-207.
- Mallett, C., & Côté, J. (2006). Beyond winning and losing: Guidelines for evaluating high performance coaches. *The Sport Psychologist*, 20(2), 213-221.
- McFarland, A. (2001). 360-degree feedback: Should this corporate assessment tool be used in interscholastic sport. Report, Descriptive, Western Michigan University.

- Murphy, K. R., & Cleveland, J. N. (1991). Performance appraisal: An organizational perspective. 3th ed., Boston: Allyn and Bacon.
- Parker, M. (1999). Appraisal of Athletic stuff in Concordia system. Lincoln, Nebraska. University of Nebraska.
- Peng, Y., & Mingming, L. (2010). Evaluation Index System on Performance Management of University High-Level Wushu Team Based on the AHP. In Proceedings of the 7th International Conference on Innovation & Management.
- Puschack, B. (2006). The interpersonal side of coaching: Exploring emotional competencies and coach perspectives in the workplace. Dissertation of Faculty of the school of human service professions: Widener University.
- Qader, M. A., Zaidan, B. B., Zaidan, A. A., Ali, S. K., Kamaluddin, M. A., & Radzi, W. B. (2017). A methodology for football player's selection problem based on multi-measurements criteria analysis. *Measurement*, 111, 38-50.
- Santos, S., Mesquita, I., Graça, A., & Rosado, A. (2010). Coaches' perceptions of competence and acknowledgement of training needs related to professional competences. *Journal of sports science & medicine*, 9(1), 62-70.
- Sieghartsleitner, R. G., Zuber, C., Zibung, M. R., & Conzelmann, A. (2018). Prognostic validity of a subjective coach assessment and motor performance tests for talent selection in football: science boosts coaches' eye!
- Stone, R. J., (1998). *Human resource management*. 3th ed. Australia: John Wiley & Sons.

به این مقاله این گونه استناد کنید:

جلالی، طاهّا و آقایی، نجف. (۱۳۹۸). شناسایی و اولویت بندی شاخص های ارزیابی عملکرد مربیان و بازیکنان تیم های ملی فوتبال ایران با استفاده از روش بازخورد ۳۶۰ درجه و فرآیند تحلیل سلسله مراتبی. *نشریه مدیریت منابع انسانی در ورزش*، ۷(۱)، ۱۹-۴۴.



Identifying and Prioritizing Performance Evaluation Indices of Football Coaches and Players of Iranian National Teams Using 360-Degree Feedback and Analytic Hierarchy Process

Taha Jalali¹ and Najaf Aghaei²

1. PhD student in Sport Management, Kharazmi University, Tehran.
2. Associate Professor in Sport Management, Kharazmi University, Tehran.

Received: 1 October 2018

Accepted: 19 March 2019

Abstract

Objective: The purpose of this work was to identify and prioritize the performance evaluation indices of football coaches and players of the Iranian national teams.

Methodology: This work was conducted in two parts using a mixed methodology. In addition to a systematic review using the 360-degree feedback technique, the evaluation resources were selected to identify the performance evaluation indices. The participants included the football coaches, athletes, university professors, retired athletes, referees, media persons, and fans. The sampling method of this work was purposive. In this work, in addition to identify the indices, they were prioritized by the experts using the Analytical Hierarchy Process (AHP) technique. The instrument used was an AHP questionnaire whose data was entered into the software for a pairwise comparison of the indices.

Results: The results obtained showed that the five categories of "technical features", "personality features", "moral and behavioral features", "psychological and communication features", and "managerial features" were the indices of the performance evaluation of the coaches in the Iranian national football teams. Also for a national football player, the performance evaluation indices included the three categories "technical features", "moral and behavioral features", and "personality features".

Conclusion: The results of this work introduced new indicators, compared with the previous works. It seems that the 360-degree feedback approach in selection of the evaluator is capable of distinguishing the results obtained from those obtained in similar studies. In addition to the practical recommendations for each index, the researchers recommend to research about the football player performance evaluation.

Keywords: Performance evaluation, 360-degree Feedback, Football, Technical Features.

To cite this article:

Jalali, T., & Aghaei, N. (2020). Identifying and Prioritizing Performance Evaluation Indices of Football Coaches and Players of Iranian National Teams Using 360-Degree Feedback and Analytic Hierarchy Process. *Journal of Human Resource Management in Sport*, 7(1), 19-44.

Corresponding Author: **Najaf Aghaei**

E-mail: Aghaei.hamid@gmail.com