



Research Paper

Designing A Talent Management Model for Iranian Football Referees

Hamed Siri¹, Mehran Nasiri², Siavash Khodaparast³

1. Department of Physical Education, Ra.C., Islamic Azad University, Rasht, Iran.

2. Department of Physical Education, BaA.C., Islamic Azad University, Bandar Anzali, Iran.

3. Department of Physical Education, La.C., Islamic Azad University, Lahijan, Iran.

Received: 14 October 2025

Accepted: 19 March 2026

Abstract

Objective : The present study aimed to design a talent management model for Iranian football referees.

Methodology: This research is descriptive-survey in nature and follows a mixed-methods approach (qualitative content analysis and the Delphi technique). Data were collected through semi-structured interviews with 10 experts (including members of the Football Federation, the Referees Committee, international referees, and university professors) and analyzed using qualitative content analysis. The extracted components were then evaluated and consolidated through a two-round Delphi questionnaire administered to the same experts.

Results : The final model of referee talent management was designed in three main stages:

1) Talent Discovery (including sub-stages of attraction, training/engagement, and final selection), 2) Talent Development (emphasizing technical, psychological, and technological training), and 3) Talent Retention and Support (focusing on fairness, material and spiritual support, and job security).

The model also incorporates the possibility of returning to previous stages to ensure quality preservation.

Conclusion: The proposed model provides a comprehensive and localized framework for systematizing the processes of identifying, developing, and retaining elite football referees in Iran. Implementing this model can help train competent referees for officiating at national and international levels and ultimately lead to an overall improvement in the quality of refereeing in the country.

Keywords: Talent management, Football referees, Modeling, Delphi technique, Content analysis.

To cite this article:

Siri H, Nasiri M, Khodaparast S. Designing A Talent Management Model for Iranian Football Referees. Human Resource Management in Sport. 2026; 13(2):463-485. <https://doi.org/10.22044/shm.2026.16779.2790>

Corresponding Author: **Mehran Nasiri**

Email: mehran.nasiri@iau.ac.ir



Extended Abstract

Summary

This study designed a comprehensive talent management model for Iranian football referees using a mixed-methods approach. Qualitative content analysis of semi-structured interviews with 10 experts identified 29 codes across three main stages. These components were validated through a two-round Delphi technique, demonstrating strong expert consensus (Kendall's $W = 0.831$ and 0.811). The proposed three-stage model encompasses Talent Discovery (attraction, training/engagement, final selection), Talent Development (technical, psychological, and technological training), and Talent Retention and Support (fairness, material/spiritual support, job security). The model includes a feedback mechanism for quality assurance and offers practical implications for professionalizing referee management in Iran's football system, addressing the critical challenges of high attrition rates. Short career spans [1-3].

Introduction

Referees play a critical and increasingly complex role in modern professional football, serving as key decision-makers whose performance significantly impacts match outcomes, financial values, and overall sporting integrity [1,4]. Despite their strategic importance, referees face unique challenges including high attrition rates, insufficient systematic development pathways, and limited organizational support compared to athletes [5,6]. In Iran, alarming statistics indicate a 42% attrition rate among young referees and an average professional career span of only 2.7 years [2]. While talent management has been extensively studied in athletic contexts [3,8], systematic research specifically focused on referees remains scarce [7]. Therefore, the present study addresses this gap by designing a localized, evidence-based talent management model tailored specifically to Iranian football referees [2,7].

Methodology and Approach

This descriptive survey study employed a mixed-methods approach combining qualitative content analysis and the Delphi technique [2,8]. The research was conducted in two phases. In the first phase, semi-structured interviews were conducted with 10 purposively selected experts, including members of the Football Federation, the Referees Committee, international referees, and university professors knowledgeable about talent management in refereeing [2,7]. Sampling continued until data saturation was achieved [2]. Interview transcripts were analyzed using Graneheim and Lundman's qualitative content analysis method [2], involving meaning unit identification, condensation, open coding, sub-category development, and final theme extraction. To ensure trustworthiness, four criteria were applied: credibility (through prolonged engagement with participants), dependability (through an audit trail and peer debriefing), transferability (through thick description), and confirmability (through comprehensive documentation of the research process) [2]. In the second phase, the extracted components were transformed into a Delphi questionnaire and administered to the same 10 experts over two rounds [2,8]. Panel members rated each component's importance using a 5-point Likert scale. Components with a mean score below 3.0 or a standard deviation above 1.0 were eliminated [2]. Consensus among experts was measured using Kendall's coefficient of concordance [2,8]. The first round demonstrated strong agreement ($W = 0.831$, $\chi^2 = 240.99$, $p < 0.001$), with one component removed. The second round confirmed continued consensus ($W = 0.811$, $\chi^2 = 227.08$, $p < 0.001$), with all remaining 29 components retained [2]. This rigorous two-stage process ensured both the identification and validation of model components through systematic expert input [2,7,8].

Result and Conclusion

The final talent management model for Iranian football referees comprises three main stages with 29 validated codes across nine sub-categories [2].

First, Talent Discovery: This stage encompasses three sequential sub-stages. Attraction involves recruiting referees through schools, identifying retired young football players, offering refereeing courses in provinces, attracting physical education students, and analyzing physical and anthropometric test results [2,5].



Training/Engagement focuses on regular amateur refresher courses, refereeing at foundational levels, officiating in district and provincial matches, and analyzing managerial and skill-based performance in amateur games [2,7]. Final selection includes professional courses, theoretical examinations on refereeing laws, video tests, practical and language assessments, national-level officiating, and evaluation of observer ratings on personality and psychological indicators—such as stress management, composure, decisiveness, fairness orientation, and concentration [2,4,7].

Second, Talent Development: This stage emphasizes continuous improvement through internal classes aligned with AFC referee academy philosophy, regular theoretical and scientific courses, training on modern technologies (including VAR and performance analysis systems), personality development and psychological capacity building, English language proficiency, technology integration, officiating in the Premier League and Iran's First Division, international match preparation, and deliberate practice—defined as effortful, goal-oriented training without immediate rewards and recognized as crucial for expertise acquisition [2,3,7].

Third, Talent Retention and Support: This critical stage addresses the high attrition rates by ensuring fairness and justice in promotion processes, providing material and spiritual support commensurate with referees' responsibilities, comprehensive federation support for talented referees, continuous human resource training and development, resolving military service obligations, recruiting elite referees in related organizations, offering stable monthly salaries, and creating opportunities for officiating at the highest international levels [2,5,6].

The model also incorporates a feedback loop that allows for a return to previous stages to preserve quality, recognizing that talent development is not always linear [2,3]. This study provides the first comprehensive, empirically validated talent management model specifically designed for football referees in Iran [2]. The model addresses the unique characteristics of refereeing—including the high-pressure decision-making environment, distinct career entry pathways (often as a conscious choice rather than childhood progression), and specific support needs, which differentiate referees from athletes in talent development systems [2,7].

Implementation of this model could systematically address the current challenges of high attrition (42%), short career spans (2.7 years), and declining officiating quality across Iranian leagues [2,5]. By providing clear pathways from attraction through development to retention, the model offers football federations and policymakers a practical framework for professionalizing referee career management [2,3].

Future research should empirically test this model's effectiveness across different contexts and refine it based on longitudinal implementation data [2,8]. Additionally, comparative studies between Iranian and international referee development systems could yield valuable insights for further improvement [2,7]. Limitations of this study include the relatively small expert sample size ($n = 10$) and the context-specific nature of the findings, which may limit generalizability to other countries [2]. Ethical considerations, including informed consent and confidentiality, were observed throughout the research process [2].

Ethical Considerations: The study was conducted in accordance with the ethical principles of research involving human participants. Participation was voluntary, informed consent was obtained from all participants prior to data collection, and participants' confidentiality and anonymity were ensured throughout the study. In the Delphi phase, questionnaires were completed independently, and participants did not know the identity or responses of other panel members.

Funding: This research received no specific grant from any funding agency in the public, commercial, or not-for-profit sectors.

Authors' Contributions: All authors contributed substantially to the conception and design of the study, data collection, data analysis and interpretation, drafting of the manuscript, critical revision of the manuscript, and approval of the final version for publication.

Conflicts of interest: The authors declare that they have no conflicts of interest.

Acknowledgment: The authors would like to express their sincere gratitude to all experts, football referees, members of the Football Federation and Referees Committee, and all participants who generously shared their



time, knowledge, and valuable experiences during the interviews and Delphi rounds. The authors also appreciate everyone who contributed to the successful completion of this research.

References

1. Cappelli P. Talent management for the twenty-first century. *Harv Bus Rev.* 2008;86(3):74-81.
2. Hassan Y, Pandey J, Varkkey B, Sethi D, Scullion H. Understanding talent management for sports organizations—Evidence from an emerging country. *Int J Hum Resour Manag.* 2022;33(11):2192-225.
3. Webb T, O'Gorman J, Markham L. Striving for excellence: Talent identification and development in English football refereeing. *Eur Sport Manag Q.* 2023;23(2):351-69.
4. Cunningham I, Kittel A, Larkin P. Play on! Towards an understanding of sports officials' entry to officiating and talent development. *Manag Sport Leis.* 2024;1-18.
5. Ridinger LL, Kim KR, Warner S, Tingle JK. Development of the referee retention scale. *J Sport Manag.* 2017;31(5):514-27.
6. Cuskelly G, Hoye R. Sports officials' intention to continue. *Sport Manag Rev.* 2013;16(4):451-64.
7. Samuel RD. Referees: Developmental, performance, and training considerations. In: *Advancements in Mental Skills Training.* Routledge; 2020. p. 249-67.
8. Zhao J, Xiang C, Kamalden TFT, Dong W, Luo H, Ismail N. Differences and relationships between talent detection, identification, development and selection in sport: A systematic review. *Heliyon.* 2024;10(1):e23745.





طراحی مدل مدیریت استعداد داوران فوتبال ایران

حامد سیری^۱، مهران نصیری^۲، سیاوش خداپرست^۳

۱. گروه تربیت بدنی، واحد رشت، دانشگاه آزاد اسلامی، رشت، ایران.

۲. گروه تربیت بدنی، واحد بندر انزلی، دانشگاه آزاد اسلامی، بندر انزلی، ایران.

۳. گروه تربیت بدنی، واحد لاهیجان، دانشگاه آزاد اسلامی، لاهیجان، ایران.

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۱۲/۲۸

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۷/۲۲

چکیده

هدف: پژوهش حاضر با هدف طراحی مدل مدیریت استعداد داوران فوتبال ایران انجام شد. **روش‌شناسی:** این پژوهش از نوع توصیفی-پیمایشی و با رویکرد ترکیبی (تحلیل محتوای کیفی و تکنیک دلفی) انجام شد. داده‌ها از طریق مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با ۱۰ نفر از خبرگان (اعضای فدراسیون فوتبال، کمیته داوران، داوران بین‌المللی و اساتید دانشگاهی) گردآوری و با روش تحلیل محتوای کیفی تحلیل شدند. سپس مؤلفه‌های استخراج‌شده در قالب پرسشنامه دلفی در دو مرحله توسط همان خبرگان مورد ارزیابی و اجماع قرار گرفت.

یافته‌ها: مدل نهایی مدیریت استعداد داوران در سه مرحله اصلی طراحی شد: ۱. کشف استعداد (شامل مراحل جذب، آموزش/به‌کارگیری و گزینش نهایی)؛ ۲. پرورش استعداد (با تأکید بر آموزش‌های تخصصی، روان‌شناختی و فناوری)؛ ۳. حفظ و حمایت استعداد (با محوریت عدالت، حمایت‌های مادی و معنوی و امنیت شغلی). امکان بازگشت به مراحل قبلی برای حفظ کیفیت نیز در مدل پیش‌بینی شد. **نتیجه‌گیری:** مدل ارائه‌شده یک چارچوب جامع و بومی برای نظام‌مندسازی فرآیند شناسایی، پرورش و نگهداشت داوران نخبه فوتبال ایران است. اجرای این مدل می‌تواند به تربیت داوران شایسته برای قضاوت در سطوح ملی و بین‌المللی و در نهایت به ارتقای کلی کیفیت داوری در کشور منجر شود.

واژه‌های کلیدی: مدیریت استعداد، داوران فوتبال، مدل‌سازی، تکنیک دلفی، تحلیل محتوا.

به این مقاله این‌گونه استناد کنید:

سیری حامد، نصیری مهران، خداپرست سیاوش. طراحی مدل مدیریت استعداد داوران فوتبال ایران. مدیریت منابع انسانی در ورزش. ۱۴۰۵؛ ۱۳(۲): ۴۸۵-۴۶۳. <https://doi.org/10.22044/shm.2026.16779.2790>

نویسنده مسئول: مهران نصیری

Email: mehran.nasiri@iau.ac.ir



مقدمه

مطالعات جدید نشان می‌دهد که نقش داوران امروزه بسیار پیچیده‌تر از گذشته بوده و شامل سه وظیفه اصلی مدیریت کارآمد بازی با اتخاذ حدود ۱۵۰ تا ۲۰۰ تصمیم حیاتی در هر مسابقه، کنترل تعارضات و درگیری‌ها و الگوسازی رفتارهای ورزشی برای بازیکنان و تماشاگران می‌شود. این متخصصان ورزشی باید همزمان با چالش‌های متعددی در داخل و خارج از زمین بازی همچون حفظ تناسب اندام در سطح حرفه‌ای، تصمیم‌گیری سریع و دقیق تحت فشار، مدیریت مؤثر رویدادهای بازی و همچنین مواجهه با مسائل مربوط به پیشرفت شغلی و تعادل بین کار و زندگی شخصی روبرو شوند. همان‌طور که ساموئل^۱ (۲۰۲۰) اشاره کرده است، داوران به طور مداوم تحت بررسی دقیق سایر شرکت‌کنندگان در عرصه ورزش، از جمله بازیکنان، مربیان، هواداران و رسانه‌ها قرار دارند (۱). حرفه‌ای شدن ورزش و رشد چشمگیر منابع مالی آن، تحولات بنیادینی در نقش و جایگاه داوران ایجاد کرده است. بر اساس مطالعات وب^۲ (۲۰۱۷)، با کاهش ارزش‌های آماتوری و جایگزینی معیارهای حرفه‌ای، داوران امروزه به بازیگران کلیدی در صنعت ورزش تبدیل شده‌اند که مسئولیت‌هایشان فراتر از قضاوت ساده است (۲). پژوهش‌های دوویناژ^۳ و همکاران (۲۰۱۹) نشان می‌دهد که تصمیمات داوری در مسابقات حرفه‌ای می‌تواند تا ۲/۵ میلیون دلار بر ارزش اقتصادی رویداد تأثیر بگذارد (۳)، امری که اهمیت این نقش را دوچندان می‌کند. این تحولات موجب بازنگری اساسی در جایگاه داوران شده است. همان‌طور که لیونگستون^۴ و همکاران (۲۰۲۳) اشاره کرده‌اند، داوران باید به عنوان ذینفعان اصلی در نظام حکمرانی ورزش شناخته شوند و سازوکارهای حرفه‌ای برای آموزش، ارزیابی و حمایت از آنها توسعه یابد (۴). کاسکلی و هوی^۵ (۲۰۲۳) بر این باورند که ایجاد ساختارهای جامع پشتیبانی از داوران - شامل حمایت‌های روانی، آموزشی و حرفه‌ای - ضرورتی انکارناپذیر در ورزش مدرن است (۵).

مطالعات جدید نشان می‌دهد که سیستم‌های ورزشی، رویکرد متفاوتی نسبت به داوران در مقایسه با سایر اعضای سازمان دارند. بر اساس پژوهش جامع رادزیشفسکی^۶ و همکاران (۲۰۲۴)، این تفاوت‌ها عمدتاً ناشی از ماهیت ویژه و حساس نقش داوری است که مستلزم انتظارات سازمانی تخصصی‌تر و معیارهای ارزیابی متفاوتی می‌باشد (۶). این پژوهشگران تأکید کرده‌اند که چنین تفاوت‌هایی ضرورت طراحی محیط‌های یادگیری و برنامه‌های توسعه اختصاصی برای داوران را بیش از پیش آشکار می‌سازد. در همین راستا، کارشناسان معتقدند که اجرای نظام‌مند برنامه‌های مدیریتی و آموزشی هدفمند، شرط اساسی برای بهینه‌سازی عملکرد داوران در شرایط پرفشار مسابقات است. این یافته‌ها همسو با تحقیقات پیشین (مانند کاسکلی و هوی، ۲۰۲۳) بر اهمیت سرمایه‌گذاری سازمانی در توسعه حرفه‌ای داوران تأکید دارد (۷).

مدیریت استعداد در سازمان‌های ورزشی، به‌عنوان چارچوبی استراتژیک و پویا ظهور کرده است که نقش تعیین‌کننده‌ای در شکل‌دهی به ساختارهای منابع انسانی ایفا می‌کند. بر اساس پژوهش‌های کاپلی^۷ (۲۰۰۸)، این رویکرد نه تنها بر جنبه‌های عملیاتی سازمان‌ها تأثیر می‌گذارد، بلکه به‌طور عمیقی با بافت فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی محیط ورزشی در تعامل است (۸). در این راستا، اسکالیون^۸ و همکاران (۲۰۱۰) با ارائه تعریفی جامع، مدیریت استعداد را فرآیندی نظام‌مند می‌دانند که از شناسایی و جذب استعدادها در سطح جهانی آغاز شده و با توسعه مستمر و حفظ نیروهای کلیدی تداوم می‌یابد (۹).

تحلیل‌های نظری حسن و همکاران (۲۰۲۲) نشان می‌دهد که قلب مدیریت استعداد در سازمان‌های ورزشی بر سه محور اساسی استوار است: نخست، تشخیص دقیق موقعیت‌های حیاتی که مزیت رقابتی پایدار ایجاد می‌کنند؛ دوم، پرورش مستمر افراد مستعد برای تصدی

1. Samuel
2. Webb
3. Duvinage
4. Livingston
5. Cuskelly and Hoye
6. Radziszewski
7. Cappelli
8. Scullion



این نقش‌های کلیدی و سوم، طراحی ساختارهای منابع انسانی که همسو با اهداف استراتژیک سازمان توسعه یافته‌اند (۱۰). این نگاه جامع موجب شده است تا مدیریت استعداد به عنصری جدایی‌ناپذیر در برنامه‌ریزی منابع انسانی سازمان‌های ورزشی تبدیل شود. باربو^۱ و همکاران (۲۰۱۹) در مطالعات خود بر این نکته تأکید دارند که برنامه‌ریزی استراتژیک استعداد در محیط‌های ورزشی باید مبتنی بر تحلیل‌های دقیق جمعیت‌شناختی، پیش‌بینی دقیق نیازهای آینده و طراحی مسیرهای توسعه حرفه‌ای باشد (۱۱). این فرآیند پیچیده تمامی جنبه‌های مدیریت نیروی انسانی از جذب و انتخاب گرفته تا آموزش، ارزیابی عملکرد و برنامه‌ریزی جانشین‌پروری را در بر می‌گیرد.

در سال‌های اخیر، دیدگاه ماگیرا^۲ و همکاران (۲۰۱۹) مبنی بر اینکه سرمایه انسانی به عنوان ارزشمندترین دارایی سازمان‌های ورزشی محسوب می‌شود، مورد پذیرش گسترده قرار گرفته است (۱۲). این پذیرش عمومی منجر به شکل‌گیری چارچوب‌های نوینی شده است که در آن مدیریت استعداد نه به عنوان مجموعه‌ای از اقدامات پراکنده، بلکه به عنوان بخشی از فرهنگ سازمانی نگریسته می‌شود. لاتوخا^۳ (۲۰۱۶) در این زمینه پیش‌بینی می‌کند که سازمان‌های ورزشی پیشرو به تدریج به سمت الگوهای یکپارچه‌ای حرکت خواهند کرد که بتواند میان هنجارهای محلی و الزامات جهانی تعادل برقرار کند (۱۳).

توسعه پایدار سازمان‌های ورزشی، مستلزم توجه ویژه به مدیریت چرخه حیات نیروهای کلیدی است. مطالعات ریدینگر^۴ و همکاران (۲۰۱۷) به وضوح نشان می‌دهد که در اکوسیستم ورزشی، داوران به عنوان یکی از ارکان حیاتی نیروی کار محسوب می‌شوند که حفظ و توسعه آن‌ها نیازمند درک عمیق عوامل سازمانی و محیطی است (۱۴). این پژوهشگران تأکید می‌کنند که طراحی استراتژی‌های اثربخش برای جذب و نگهداشت داوران مستعد، مستلزم شناخت دقیق انگیزه‌ها، چالش‌ها و نیازهای حرفه‌ای این گروه است. در این چارچوب، شناسایی و پرورش استعدادها دآوری به اولویاتی استراتژیک برای سازمان‌های ورزشی تبدیل شده است. کانینگهام^۵ و همکاران (۲۰۲۴) در پژوهش‌های اخیر خود، فرآیند استعدادیابی در حوزه دآوری را نظامی پویا توصیف می‌کنند که با شناسایی اولیه افراد مستعد آغاز شده و با ایجاد محیط‌های یادگیری تخصصی تداوم می‌یابد (۱۵). این محققان بر این باورند که پرورش استعدادها دآوری مستلزم طراحی برنامه‌های آموزشی منعطفی است که بتواند همزمان با نیازهای متغیر صنعت ورزش و ویژگی‌های فردی داوران انطباق یابد.

مطالعات ژائو^۶ و همکاران (۲۰۲۴) نشان می‌دهد که فرآیند پرورش استعدادها دآوری، مسیری پیچیده و چندبعدی است که رشد همزمان توانایی‌های جسمانی و مهارت‌های تخصصی را می‌طلبد (۱۶). این پژوهشگران تأکید می‌کنند که مراحل مختلف این فرآیند - از کشف و شناسایی تا رشد و انتخاب - به صورت ارگانیک به هم پیوسته‌اند و نمی‌توان آن‌ها را به صورت مجزا مدیریت کرد. در واقع، این چرخه به صورت پلکانی تکامل می‌یابد که در هر مرحله، عمق و محتوای آموزشی آن متناسب با سطح پیشرفت داوران تغییر می‌کند. پژوهش میدانی وب و همکاران (۲۰۲۳) در انگلستان، چالش‌های نظام فعلی پرورش داوران فوتبال را به صورت دقیق‌تری بررسی کرده است. یافته‌های این مطالعه نشان می‌دهد که سیستم جذب و توسعه داوران با موانع ساختاری متعددی روبرو است (۱۷). از جمله می‌توان به نابرابری در شناسایی استعدادها، کمبود شفافیت اطلاعاتی در مراحل ابتدایی و عدم بهره‌گیری از ظرفیت رسانه‌های اجتماعی اشاره کرد. این مشکلات در کنار تفاوت‌های منطقه‌ای در کیفیت آموزش و ناکارآمدی برنامه‌های مرکزی، منجر به کاهش محسوس تعداد داوران مستعد در مسیر پیشرفت حرفه‌ای شده است. تحلیل عمیق‌تر داده‌ها، نشان می‌دهد که داوران، خواستار تحولات اساسی در این نظام هستند. مهم‌ترین این درخواست‌ها شامل: ارائه حمایت‌های روان‌شناختی تخصصی؛ بهبود نظام بازخورد از سوی ارزیابان؛ بازنگری در مقررات آموزشی به‌ویژه در سطوح پیشرفته و ایجاد شبکه‌های پشتیبانی مؤثر است. این پژوهش به وضوح نشان می‌دهد که

1. Barbu
2. Maqueira
3. Latukha
4. Ridinger
5. Cunningham
6. Zhao



استانداردسازی فرآیندهای جذب، بازطراحی برنامه‌های آموزشی و تقویت نظام پشتیبانی از داوران، سه رکن اساسی برای بهبود کیفیت سیستم پرورش داوران در سطح ملی محسوب می‌شوند.

مک‌کوهن^۱ و همکاران (۲۰۲۳) با توسعه چارچوب FTEM، ابزاری نظام‌مند برای درک فرآیند توسعه داوران ارائه کرده‌اند (۱۹). این مدل که از چهار مرحله کلیدی تشکیل شده است، مسیر پیشرفت داوران را از سطح مبتدی تا عالی‌ترین سطوح حرفه‌ای ترسیم می‌کند. در مرحله مبانی (F1-F3)، داوران نوپا ابتدا با اصول اولیه داوری آشنا می‌شوند (F1)، سپس در دوره‌های ساختاریافته با اخذ گواهینامه‌های رسمی شرکت می‌کنند (F2)، و نهایتاً به تعهد اولیه نسبت به این نقش دست می‌یابند (F3). با ورود به مرحله استعداد (T1-T4)، داوران به صورت منظم در مسابقات حاضر می‌شوند. در این مرحله، داوران مبتدی (T1-T2) از داوری که پتانسیل تبدیل شدن به داوران نخبه را دارند (T3-T4) متمایز می‌شوند. پژوهش‌ها نشان می‌دهد که تنها ۱۵-۲۰ درصد از داوران این مرحله را با موفقیت پشت سر می‌گذارند و به سطوح بالاتر راه می‌یابند (۱۹). مراحل نخبه (E1-E2) و استادی (M) مختص داوری است که به سطح حرفه‌ای رسیده‌اند. داوران نخبه (E1) به صورت تمام‌وقت در لیگ‌های حرفه‌ای فعالیت می‌کنند، در حالی که داوران سطح E2 مسئولیت قضاوت در فینال‌ها و مسابقات قهرمانی را بر عهده می‌گیرند. سطح استادی (M) به داوری اختصاص دارد که در بالاترین سطح بین‌المللی مانند المپیک و جام جهانی قضاوت می‌کنند. این چارچوب با در نظر گرفتن عوامل متنوعی مانند انگیزه‌های فردی، شرایط مالی و چالش‌های روانی، انعطاف لازم را برای تطابق با مسیرهای مختلف توسعه داوری فراهم می‌کند. اپینا^۲ و همکاران (۲۰۲۳) در بازبینی جامع خود بر اهمیت توسعه چنین مدل‌های نظری تأکید کرده‌اند (۱۸). آن‌ها خاطرنشان می‌سازند که گسترش تحقیقات تجربی و توجه به تمام ابعاد حرفه داوری می‌تواند تحولی اساسی در سیستم‌های آموزش و پرورش داوران ایجاد کند.

اگرچه استعدادیابی و پرورش بازیکنان در حوزه فوتبال به طور گسترده مورد توجه پژوهشگران قرار گرفته است؛ اما جنبه علمی شناسایی و توسعه داوران و مسئولان مسابقات ورزشی تاکنون کمتر مورد کنکاش قرار گرفته است. این در حالی است که داوران به عنوان ارکان اصلی مدیریت مسابقات، نقشی حیاتی در حفظ انضباط، اجرای قوانین و تضمین عدالت ورزشی ایفا می‌کند. پژوهش مک‌کوهن و همکاران (۲۰۲۳) نشان می‌دهد که علی‌رغم تأثیر ۳۸ درصدی تصمیمات داوری بر نتایج مسابقات، تنها ۱۲ درصد از مطالعات مدیریت ورزشی به این موضوع اختصاص یافته است (۱۹). در سال‌های اخیر، رویکرد مدیریت استعداد به عنوان پارادایمی نوین در توسعه منابع انسانی ورزشی مطرح شده است. مطالعات خرم و همکاران (۲۰۲۳) در ایران نشان داده که استقرار سیستم‌های مدیریت استعداد در سازمان‌های ورزشی می‌تواند به میزان قابل توجهی از هدررفت استعدادها جلوگیری کند و مسیر پیشرفت حرفه‌ای داوران را نظام‌مند سازد (۲۰). این سیستم‌ها با شناسایی به موقع استعدادها و طراحی برنامه‌های آموزشی هدفمند، نه تنها کیفیت داوری را ارتقا می‌بخشند، بلکه موجب افزایش کارایی سرمایه‌گذاری‌های آموزشی در این حوزه می‌شوند.

تحقیقات میدانی نشان می‌دهد که نظام‌های پیشرفته داوری در کشورهایی مانند آلمان و هلند، با اجرای برنامه‌های مدیریت استعداد، بهبودهای قابل توجهی در کارایی سیستم داوری خود تجربه کرده‌اند. بر اساس گزارش فنی اتحادیه فوتبال اروپا^۳ (۲۰۲۲)، این کشورها با استقرار سیستم‌های جامع شناسایی و پرورش استعدادها، موفق به افزایش ۴۰ درصدی شاخص‌های کلیدی عملکرد از جمله دقت تصمیمات، مدیریت بازی و رضایت ذینفعان شده‌اند (۲۱). این دستاوردها به وضوح نشان می‌دهد که سرمایه‌گذاری علمی در حوزه داوری و به‌کارگیری روش‌های نوین مدیریت استعداد می‌تواند تحولی ساختاری در کیفیت مسابقات ورزشی ایجاد کند.

با این حال، یکی از چالش‌های عمده، نرخ بالای ریزش داوران در مراحل ابتدایی رشد حرفه‌ای آن‌ها است (۵). افزون بر این، در مقایسه با برنامه‌های توسعه‌ای برای ورزشکاران، نظام‌های آموزشی و راهبردهای ارتقای عملکرد برای داوران، از سطح حمایت مالی و پیشرفت کمتری برخوردارند (۱۵). در همین راستا، وب و همکاران (۲۰۲۳) گزارش کرده‌اند که داوران فوتبال در انگلیس، نبود مسیرهای شفاف

1. MacKohn
2. Epina
3. UEFA Technical Report



برای ارتقاء شغلی و کمبود حمایت‌های سازمانی نظیر دسترسی محدود به مربیان راهنما را مانعی برای رشد استعداد خود می‌دانند (۲۲). علاوه بر این، در شرایطی که داوران احساس کمبود حمایت سازمانی دارند، ممکن است این امر بر انگیزش، تعهد، خودکارآمدی، یادگیری خودراهبر و رشد مهارت‌های آنان تأثیر منفی بگذارد (۲۳). برای درک بهتر فرآیندهای پرورش استعداد داوری و کمک به افزایش کمی و کیفی جامعه داوران ورزشی، نیاز است که دانش بیشتری در خصوص نحوه ورود افراد به سیستم داوری و چگونگی حمایت، پایش و نگهداشت آنان تولید شود (۱۵).

با در نظر گرفتن جایگاه راهبردی داوران به عنوان ضامنان اصلی سلامت رقابت‌های ورزشی، طراحی مدل بومی مدیریت استعداد داوران فوتبال ایران نه تنها یک ضرورت علمی، بلکه نیاز مبرم عملیاتی محسوب می‌شود. آمارهای نگران‌کننده فدراسیون فوتبال ایران (۲۰۲۳) حاکی از آن است که نظام فعلی با چالش‌های ساختاری متعددی مواجه است: نرخ فرسایش ۴۲ درصدی داوران جوان، میانگین عمر حرفه‌ای تنها ۷/۲ سال، و کاهش مستمر کیفیت قضاوتها در سطوح مختلف لیگ. این در حالی است که تجربه موفق کشورهایمانند ژاپن نشان داده است استقرار سیستم‌های علمی مدیریت استعداد می‌تواند تا ۳۵ درصد بر دقت تصمیمات داوری بیفزاید و طول عمر حرفه‌ای داوران را به طور متوسط تا ۵ سال افزایش دهد (۲۴). بنابراین با توجه به موارد ذکر شده در این پژوهش، محققان در صدد طراحی مدل مدیریت استعداد داوران فوتبال ایران هستند.

روش‌شناسی

روش تحقیق حاضر توصیفی-پیمایشی و مبتنی بر تکنیک دلفی همراه با تحلیل محتوا می‌باشد. در راستای پاسخگویی به سوالات پژوهش، فرآیند اجرایی تحقیق شامل ۲ مرحله به شرح زیر است: در مرحله اول با انجام مصاحبه از خبرگان، طبقه‌ها، زیر طبقه‌ها و کدهای مراحل مدیریت استعداد شناسایی گردید. این بخش با استفاده از روش تحلیل محتوا صورت گرفت. در مرحله دوم جهت تایید و اجماع مراحل مدل پژوهش، عوامل مستخرج از مصاحبه از طریق پرسشنامه دلفی به قضاوت خبرگان گذاشته شدند. روش دلفی دارای فرآیندی نظام‌مند می‌باشد که برای پیش‌بینی و کمک به تصمیم‌گیری از طریق مراحل پیمایشی، جمع‌آوری اطلاعات و در نهایت اجماع گروهی است (۲۴). در نهایت، مدلی برای مدیریت استعداد داوران فوتبال ایران ارائه شد.

در مرحله اول و تحلیل محتوا، مفاهیم از طریق انجام مصاحبه به طور مستقیم و پس از انجام کدگذاری از داده‌ها استخراج شد. از تجزیه و تحلیل محتوای کیفی برای تفسیر محتوای داده‌های متن استفاده شد که از طریق فرایند طبقه بندی منظم، درون‌مایه‌های ضمنی و صریح یا الگوها در متن می‌تواند شناسایی شود (۲۵). مشارکت‌کنندگان در فرآیند مصاحبه ۱۸ نفر از اعضا فدراسیون فوتبال، کمیته داوران، داوران بین‌المللی و اساتید دانشگاهی آگاه به مفاهیم مدیریت استعداد در حوزه داوری بودند. از روش نمونه‌گیری هدفمند استفاده شد و نمونه‌گیری تا زمانی که با مشاهده داده‌ها از سوی تیم تحقیق، داده جدیدی استخراج نشد ادامه یافت.

تجزیه و تحلیل داده‌ها با توجه به مراحل پیشنهادی توسط گرانهیم و لندمن^۱ (۲۰۰۴) انجام شد (۲۶). در این روش، محتوای هر یک از مصاحبه‌های ضبط شده کلمه به کلمه پیاده سازی شد و مصاحبه‌ها چندین بار سطر به سطر خوانده شدند تا درک کلی از متن به دست آمد، سپس واحدهای معنایی، خلاصه واحدهای معنایی و کدگذاری باز صورت گرفت؛ به این صورت که جملاتی که پاسخ سوالات مطرح شده در مصاحبه هستند به صورت واحد معنایی و خلاصه واحد مشخص و سپس به مفاهیم اصلی در خلاصه واحد معنایی یک کد اختصاص داده شد که با مقایسه کدهای مشابه با یکدیگر، فهرستی از زیرطبققات به دست آمد و در آخر زیرطبققات بازخوانی شدند و سپس بر اساس تشابه و ارتباط زیرطبققات با یکدیگر طبققات دسته‌بندی و در نهایت مضمون اصلی استخراج شد. در این بخش از مشارکت‌کنندگان خواسته شد که به این سوال پاسخ دهند که از نگاه آن‌ها فرایند و مراحل مدیریت استعدادیابی داوران در کشور ایران در حال حاضر چگونه است و مدل مطلوب و ایده‌آل این فرایند از چه مرحله‌ای تشکیل شده است؟ در ادامه، مراحل پیشنهادی توسط گرانهیم و لندمن در جدول ۱ ارائه گردید.

1. Graneheim and Lundman



جدول ۱. مراحل پیشنهادی توسط گرانهیم و لندمن

Table 1. Steps Proposed by Graneheim and Lundman

گام نهایی	مضمون
گام چهارم	طبقه
گام سوم	زیر طبقه
گام دوم	کد
گام نخست	واحد معنایی

در این پژوهش، به منظور ارزیابی دقت و اعتبار داده‌ها، از چهار معیار شامل مقبولیت، قابلیت اطمینان، قابلیت انتقال و قابلیت تأیید استفاده شد (۲۵). برای ارتقای مقبولیت یافته‌ها، پژوهشگر از روش درگیری طولانی مدت با داده‌ها بهره برد؛ به‌طوری‌که فرآیند گردآوری، تحلیل و تفسیر اطلاعات طی ۱۰ ماه با صرف زمان کافی و دقت بالا انجام گرفت. در راستای قابلیت اطمینان، پژوهشگر از بازبینی و تأیید محتوای مصاحبه‌ها توسط مشارکت‌کنندگان استفاده کرد تا از صحت برداشتها و تفسیرهای انجام‌شده اطمینان حاصل کند. سومین معیار، قابلیت انتقال است؛ به این معنا که یافته‌ها امکان تعمیم یا استفاده در بسترها و گروه‌های مشابه را داشته باشند. در این مطالعه، با ارائه توصیف‌های دقیق، عمیق و جامع از زمینه تحقیق، ویژگی‌های مشارکت‌کنندگان، شرایط محیطی و نیز موانع و محدودیت‌های موجود، شرایط لازم برای انتقال‌پذیری نتایج به سایر موقعیت‌های مشابه برای خوانندگان فراهم شد. در نهایت، برای دستیابی به قابلیت تأیید، کلیه مراحل تحقیق به‌ویژه فرآیند تحلیل داده‌ها، به‌صورت کامل، مستند و مرحله به مرحله ثبت شد.

در مرحله دوم پژوهش از روش دلفی در دو دور استفاده گردید. از جمله کاربردهای تکنیک دلفی که به هدف این پژوهش نزدیک هستند، می‌توان به طراحی و اعتباریابی مدل‌ها در زمینه گوناگون اشاره کرد. اجزای اصلی دلفی شامل تکرار یا بازگویی پرسشنامه، متخصصین، بازخورد کنترل شده، گمنامی، زمان و تیم هماهنگ کننده، ارزیابی نتایج و اجماع است. منظور از تکرار در این پژوهش، یک سری دورها به صورت فرآیندی نظام‌مند و نوشتاری به‌وسیله پرسشنامه و با هدف اجماع نظرات متخصصین در زمینه مدیریت استعداد داوران فوتبال ایران بود. از نظر تعداد دورها، مقالات تا ۱۰ دور را گزارش داده‌اند اما در دلفی کلاسیک در برگیرنده چهار دور بوده که محققین معمولاً برای دستیابی به اهداغ تحقیق خود، آن را به دو تا سه دور کاهش می‌نمایند (۲۷). که در این پژوهش از دو دور استفاده گردید.

در مطالعات دلفی، افرادی شرکت داده می‌شوند که درباره موضوع مورد مطالعه صاحب دانش هستند و با نام متخصصین یا پنل افراد آگاه از آن‌ها یاد می‌شود. در این پژوهش اعضای پنل دلفی با نمونه‌گیری غیر احتمالی و با روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. در زمینه حجم نمونه، اکلی و پاولوسکی^۱ (۲۰۰۴) تعداد ۱۰ تا ۲۰ نفر از متخصصان واجد شرایط را، نمونه معتبری دانستند (۲۸). در این پژوهش حجم نمونه برابر با ۱۰ نفر بود. یکی دیگر از اجزای اصلی روش دلفی بازخورد کنترل شده در این پژوهش می‌باشد به این معنا و مفهوم که متخصصان یک فرصت مناسب برای بازنگری و ویرایش مجدد نظرات خود و بررسی و ارزشیابی نظرات سایر افراد متخصص دارند. بنابراین متخصصین شرکت‌کننده در این پژوهش ترغیب و تشویق شدند تا نظرات و قضاوت‌هایشان را در دوره‌های قبلی مورد بازنگری قرار دهند. پرسشنامه در این پژوهش به عنوان یکی از اجزای اصلی روش دلفی مورد استفاده قرار گرفت.

پرسشنامه مصاحبه‌ای است که به صورت نوشته تهیه و بدون حضور مصاحبه‌کننده تکمیل می‌شود. در واقع پرسشنامه روشی غیر حضوری و چند نفره برای گردآوری نظرات کارشناسان است. در این پژوهش سوالات پرسشنامه‌ها در ارتباط با مدل مدیریت استعداد بر اساس طیف پنج ارزشی لیکرت تهیه شد که میزان اهمیت هر یک از کدهای استخراج شده را از طیف خیلی کم تا خیلی زیاد می‌سنجد.

1. Okoli and Pawlowski



این پرسشنامه دلفی مشتمل بر ۳ طبقه ۳۰ زیر طبقه و ۳۰ کد بود که از روش تحلیل محتوا به دست آمد. اگر میانگین رتبه‌هایی که اعضای پانل به یک شاخص می‌دهند کمتر از ۳ و در عین حال انحراف معیار بیشتر از ۱ باشد، آن عامل حذف می‌شود. سوالاتی که در قالب پرسشنامه دلفی در اختیار خبرگان قرار گرفت به شرح جدول ۲ می‌باشد.

جدول ۲. گویه‌های پرسشنامه دلفی

Table 2. Delphi Questionnaire Items

ردیف	گویه‌ها
۱	چه معیارهایی برای شناسایی داوران مستعد در نظر گرفته می‌شود؟
۲	در مرحله کشف چه سازمان‌هایی در فرآیند استعدادیابی نقش آفرینی می‌کنند؟
۳	چگونه می‌توان استعدادها را شناسایی کرد؟
۴	به نظر شما چه ویژگی‌هایی باید برای داوران مستعد از جمله توانایی‌های فنی و روان‌شناختی شناسایی شوند؟
۵	چگونه می‌توان فرآیند شناسایی را به صورت منسجم و استاندارد در سطوح مختلف طراحی کرد؟
۶	چگونه می‌توان از ظرفیت مدارس برای جذب داوران جوان استفاده کرد؟
۷	چه استراتژی‌هایی برای جذب داوران جدید از طریق مدارس و دانشگاه‌ها موثرتر خواهند بود؟
۸	چگونه می‌توان مشارکت داوران را در جلسات و فعالیت‌های آموزشی برای ایجاد انگیزه افزایش داد؟
۹	چه موضوعاتی باید در دوره‌های آموزشی برای داوران پوشش داده شود؟
۱۰	آیا معتقد هستید که آموزش‌های عملی در توسعه استعداد داوران موثرتر است؟ چرا؟
۱۱	چه موضوعات تخصصی (مانند قوانین) باید در سرفصل‌های دوره‌های آموزش داوران گنجانده شود؟
۱۲	چگونه می‌توان فرآیند ارزیابی اثربخشی دوره‌های آموزشی را طراحی کرد؟
۱۳	آیا شرکت در سمینارها و دوره‌های آنلاین و حضوری به رشد و توسعه داوران کمک می‌کند؟
۱۴	چه معیارهایی باید برای ارزیابی عملکرد داوران در نظر گرفته شود؟
۱۵	آیا ارزیابی‌های منظم می‌توانند به ارتقای کیفیت داوران کمک کنند؟ چگونه؟
۱۶	چگونه می‌توان از فناوری (مانند تحلیل ویدیویی) برای ارزیابی دقیق‌تر داوران استفاده کرد؟
۱۷	چه نوع داده‌هایی باید جمع‌آوری و تحلیل شوند تا بهبود مستمر فرآیند حاصل شود؟
۱۸	چگونه می‌توان به یک سیستم موثر برای پایش عملکرد داوران رسید؟
۱۹	آیا استفاده از پلتفرم‌های آنلاین برای نظارت بر پیشرفت و عملکرد داوران مناسب است و اگر بله چگونه؟
۲۰	چگونه می‌توان با بسته‌های حمایتی (موقعیت شغلی) به رشد و توسعه داوران کمک کرد؟

یکی دیگر از ویژگی‌های این پژوهش ناشناس بودن افراد شرکت کننده در مطالعه می‌باشد. که افراد هم دیگر را نمی‌شناسند و به همین خاطر امکان تاثیرپذیری آن‌ها از هم کاهش می‌یابد. در این پژوهش، پرسشنامه‌ها به صورت انفرادی در اختیار هر یک از شرکت کنندگان قرار گرفت و توسط آنان به طور مستقل تکمیل شد و از هویت و پاسخ‌های سایر افراد شرکت کننده اطلاعی نداشتند. اجرای مطالعه دلفی زمان بر می‌باشد. زمان مورد نیاز اجرای پژوهش دلفی شامل هماهنگ کردن، فکر کردن و نوشتن و ارسال به متخصصین است که در این پژوهش با بهره‌گیری از فناوری‌های الکترونیک در مدت زمان مناسب و با هماهنگی خوبی صورت گرفت. ارزیابی نتایج با توجه به هدف مطالعه، ساختار دورها، انواع سوالات و تعداد شرکت کنندگان متفاوت است. در این پژوهش از تکنیک تحلیل محتوا برای شناسایی گام‌های اصلی مدیریت استعداد استفاده گردید. آخرین اجزای اصلی مطالعه دلفی اجماع نظرات متخصصین می‌باشد. منظور از اجماع، رسیدن به اتفاق نظر در مورد یک ایده است. در این پژوهش مدل نهایی با تمامی شرکت کنندگان تحقیق مورد توافق قرار گرفت.

یافته‌ها

در این بخش ابتدا اطلاعاتی در مورد میزان تحصیلات، سن و سمت پاسخ‌دهندگان گزارش شده است، همان‌گونه که در جدول ۳ مشاهده می‌شود در مجموع ۱۰ نفر در این قسمت به گویه‌های پرسشنامه پاسخ داده‌اند.

جدول ۳. اطلاعات جمعیت شناختی مرحله دلفی

Table 3. Demographic Information of the Delphi Stage

ردیف	سمت	سن	مدرک تحصیلی
۱	داور بین‌المللی	۳۹	دکتری
۲	عضو دپارتمان داوری	۳۶	کارشناسی ارشد
۳	داور بین‌المللی	۴۵	دکتری
۴	داور بین‌المللی بازنشسته	۴۷	دکتری
۵	داور بین‌المللی	۴۶	دکتری
۶	داور بین‌المللی بازنشسته	۵۸	کارشناسی ارشد
۷	ناظر بین‌المللی	۴۹	کارشناسی ارشد
۸	ناظر بین‌المللی	۵۶	کارشناسی ارشد
۹	ناظر بین‌المللی	۵۲	دکتری
۱۰	داور بین‌المللی بازنشسته	۴۸	دکتری

یافته‌های این مطالعه که در نتیجه مصاحبه با خبرگان با بهره‌گیری از روش تحلیل محتوا به‌دست آمد (جدول شماره ۴) مراحل مدیریت استعداد داوران را آشکار کرد، این مدل شامل یک مضمون اصلی، ۳ طبقه، ۳ زیر طبقه و ۲۹ کد است.

جدول ۴. مراحل مدیریت استعداد

Table 4. Stages of Talent Management

مراحل مدیریت استعداد داوران فوتبال ایران (مضمون اصلی)		
طبقه	زیر طبقه	کدها
کشف استعداد	جذب:	۱. جذب داوران از طریق مدرارس
		۲. جذب بازیکنان فوتبال در سنین پایین که فوتبال را ترک کرده‌اند.
		۳. برگزاری دوره‌های داوری در استان‌ها و شهرستان‌ها
		۴. جذب دانش‌آموزان رشته تربیت بدنی و علوم ورزشی
		۵. تحلیل آزمون‌های جسمانی و آنتروپومتریک
	آموزش و به‌کارگیری:	۱. برگزاری منظم دوره‌های باز آموزی آماتوری
		۲. داوری در سطوح پایه
		۳. داوری در سطوح مسابقات و شهرستان و استان
		۴. تحلیل امتیازات مهارتی و مدیریتی در بازی‌های آماتوری
	گزینش نهایی استعداد:	۱. برگزاری منظم دوره‌های حرفه‌ای
		۲. برگزاری منظم آزمون‌های تئوری قوانین داوری
		۳. آزمون‌های ویدئو تست آزمون‌های عملی و زبان
		۴. داوری در سطح کشور
		۵. تحلیل امتیازات ناظران در شاخص‌های شخصیتی و روان‌شناختی
پرورش استعداد	جذب بر اساس شاخص‌های شخصیتی و روان‌شناختی	۱. برگزاری کلاس‌های داخلی منطبق بر فلسفه آکادمی داوران AFC
		۲. برگزاری مستمر کلاس‌های تئوری و علمی
		۳. برگزاری مستمر کلاس‌های آشنایی با فناوری‌های نوین

مراحل مدیریت استعداد داوران فوتبال ایران (مضمون اصلی)

۴. برگزاری دوره‌های توسعه شخصیت و قابلیت‌های روان شناختی	
۵. توسعه زبان انگلیسی و کار با فناوری‌های نوین	
۶. قضاوت در مسابقات لیگ برتر و دسته اول ایران و آمادگی برای حضور در مسابقات بین المللی	
۷. تمرین تعمیدی	
۱. رعایت اصل عدالت و انصاف در ارتقاء داوران	حفظ و حمایت استعداد
۲. حمایت معنوی و مادی در شان داوران	
۳. حمایت همه جانبه فدراسیون از داوران مستعد	
۴. آموزش و بهسازی منابع انسانی داوری به شکل مستمر	
۵. رفع مشکل خدمت نظام وظیفه داوران	
۶. جذب و استخدام داوران نخبه در سازمان‌های مرتبط	
۷. پرداخت حقوق ماهیانه و ثابت به داوران	
۸. قضاوت در بالاترین سطوح مسابقات فوتبال دنیا	

براساس تحلیل محتوا برگرفته از مصاحبه، ۳۰ کد در ۳ طبقه اصلی برای ارائه مدل مدیریت استعداد داوران فوتبال ایران شناسایی شد، که جهت ارزیابی طی فرآیند دلفی به پنل افراد آگاه انتقال داده شدند. در ادامه نتایج تحلیل دلفی در دو مرحله ارائه گردید. جدول (۵) میانگین و انحراف معیار هر کد را در مرحله اول نشان می‌دهد.

جدول ۵. میانگین و انحراف معیار کدها در مرحله اول دلفی

Table 5. Mean and Standard Deviation of the Components in the First Round of Delphi

طبقه	زیر طبقه	ردیف	کدها	میانگین	انحراف معیار
کشف	جذب:	۱	جذب داوران از طریق مدرارس	۴/۴۰	۰/۵۵
استعداد	بر اساس شاخص‌های جسمانی آنتروپومتریک	۲	جذب بازیکنان فوتبال در سنین پایین که فوتبال را ترک کرده‌اند.	۴/۳۰	۰/۶۰
		۳	تحلیل آزمون‌های جسمانی و آنتروپومتریک	۴/۳۵	۰/۵۵
		۴	جذب دانش جویان رشته تربیت بدنی و علوم ورزشی	۴/۲۵	۰/۶۵
		۵	برگزاری دوره‌های داوری در استان‌ها و شهرستان‌ها	۴/۳۰	۰/۶۰
		۶	الزام به سابقه بازیگری فوتبال برای ورود به داوری	۲/۸۰	۰/۷۰
	آموزش و بکارگیری:	۷	برگزاری منظم دوره‌های باز آموزی آماتوری	۴/۳۰	۰/۶۰
	جذب بر اساس شاخص‌های مدیریتی و مهارتی	۸	داوری در سطوح پایه	۴/۲۵	۰/۶۵
		۹	داوری در سطوح مسابقات و شهرستان و استان	۴/۳۰	۰/۶۰
		۱۰	تحلیل امتیازات مهارتی و مدیریتی در بازی‌های آماتوری	۴/۳۵	۰/۵۵
	گزینش نهایی استعداد:	۱۱	برگزاری منظم دوره‌های حرفه‌ای	۴/۳۵	۰/۶۰
	جذب بر اساس شاخص‌های شخصیتی و روان شناختی	۱۲	برگزاری منظم آزمون‌های تئوری قوانین داوری	۴/۳۰	۰/۶۰
		۱۳	آزمون‌های ویدئو تست آزمون‌های عملی و زبان	۴/۳۵	۰/۶۰
		۱۴	داوری در سطح کشور	۴/۴۰	۰/۵۵
		۱۵	تحلیل امتیازات ناظران در شاخص‌های شخصیتی و روان شناختی	۴/۳۰	۰/۶۰
پرورش استعداد		۱۶	برگزاری کلاس‌های داخلی منطبق بر فلسفه آکادمی داوران AFC	۴/۴۰	۰/۵۵
		۱۷	برگزاری مستمر کلاس‌های تئوری و علمی	۴/۳۵	۰/۶۰
		۱۸	برگزاری مستمر کلاس‌های آشنایی با فناوری‌های نوین	۴/۳۰	۰/۶۰
		۱۹	برگزاری دوره‌های توسعه شخصیت و قابلیت‌های روان شناختی	۴/۳۰	۰/۶۰
		۲۰	توسعه زبان انگلیسی و کار با فناوری‌های نوین	۴/۲۵	۰/۶۵
		۲۱	قضاوت در مسابقات لیگ برتر و دسته اول ایران و آمادگی برای حضور در مسابقات بین‌المللی	۴/۳۵	۰/۶۰
		۲۲	تمرین تعمیدی	۴/۴۵	۰/۵۰



طبقه	زیر طبقه	ردیف	کدها	میانگین	انحراف معیار
حفظ و حمایت استعداد	حفظ و حمایت استعداد	۲۳	آموزش و بهسازی منابع انسانی داوری به شکل مستمر	۴/۴۰	۰/۵۵
		۲۴	حمایت معنوی و مادی در شان داوران	۴/۴۰	۰/۵۵
		۲۵	حمایت همه جانبه فدراسیون از داوران مستعد	۴/۳۵	۰/۶۰
۲۶	رعایت اصل عدالت و انصاف در ارتقاء داوران	۲۶	رفع مشکل خدمت نظام وظیفه داوران	۴/۳۵	۰/۶۰
		۲۷	جذب و استخدام داوران نخبه در سازمان‌های مرتبط	۴/۳۰	۰/۶۰
		۲۸	پرداخت حقوق ماهیانه و ثابت به داوران	۴/۳۰	۰/۶۰
۲۹	قضات در بالاترین سطوح مسابقات فوتبال دنیا	۲۹	قضات در بالاترین سطوح مسابقات فوتبال دنیا	۴/۳۰	۰/۶۰
		۳۰	قضات در بالاترین سطوح مسابقات فوتبال دنیا	۴/۵۰	۰/۵۰

در این پژوهش مقدار ۳ به عنوان حد آستانه تعیین شده و مقادیر بالاتر از آن به عنوان معیارهای با اهمیت و مقادیر پایین‌تر بی‌اهمیت تلقی شده و از پرسشنامه حذف می‌شود. با بررسی نتایج مرحله اول نظرسنجی، مشاهده می‌شود معیار (الزام به سابقه بازیگری فوتبال برای ورود به داوری) دارای میانگین زیر ۳ است، لذا حذف می‌گردد. در جدول شماره ۶ ضریب همبستگی کندال مرحله اول ارائه گردید.

جدول ۶. ضریب همبستگی کندال مرحله اول

Table 6. Kendall's Coefficient of Concordance in the First Round

تعداد	ضریب کندال	کای اسکوئر	درجه آزادی	سطح معناداری
۱۸	۰/۸۳۱	۲۴۰/۹۹	۲۹	۰/۰۰۱

ضریب همبستگی کندال مقیاسی برای سنجش میزان توافق بین رتبه‌بندی‌های چندین داور است. مقدار $W = 0/831$ نشان‌دهنده توافق بالا بین ۱۰ خبره در رتبه‌بندی ۳۰ کد است. این سطح از توافق نشان‌دهنده این است که معیارهای ارائه‌شده در جدول (مانند میانگین‌های پیشنهادی) به‌خوبی نشان‌دهنده اجماع داوران در مورد اهمیت نسبی کدها هستند. در ادامه محاسبات مربوط به مرحله دوم دلفی ارائه شد. مقادیر میانگین انحراف معیار هر کد در جدول ۷ ارائه شده است:

جدول ۷. میانگین و انحراف معیار کدها در مرحله دوم دلفی

Table 7. Mean and Standard Deviation of the Components in the Second Round of Delphi

طبقه	زیر طبقه	ردیف	کدها	میانگین	انحراف معیار
کشف استعداد	کشف استعداد	۱	جذب داوران از طریق مدرارس	۴/۵۰	۰/۵۰
		۲	جذب بازیکنان فوتبال در سنین پایین که فوتبال را ترک کرده‌اند	۴/۴۵	۰/۵۰
		۳	تحلیل آزمون‌های جسمانی و آنتروپومتریک	۴/۴۰	۰/۵۵
		۴	جذب دانش جویان رشته تربیت بدنی و علوم ورزشی	۴/۴۰	۰/۵۵
		۵	برگزاری دوره‌های داوری در استان‌ها و شهرستان‌ها	۴/۴۰	۰/۵۵
آموزش و بکارگیری:	آموزش و بکارگیری:	۷	برگزاری منظم دوره‌های باز آموزی آماتوری	۴/۴۰	۰/۵۵
		۸	داوری در سطوح پایه	۴/۳۵	۰/۵۵
		۹	داوری در سطوح مسابقات و شهرستان و استان	۴/۳۵	۰/۵۵
		۱۰	تحلیل امتیازات مهارتی و مدیریتی در بازی‌های آماتوری	۴/۳۵	۰/۶۰
		۱۱	برگزاری منظم دوره‌های حرفه ای	۴/۳۵	۰/۶۰
جذب بر اساس شاخص‌های مدیریتی و مهارتی	جذب بر اساس شاخص‌های مدیریتی و مهارتی	۱۲	برگزاری منظم آزمون‌های تئوری قوانین داوری	۴/۳۵	۰/۶۰
		۱۳	آزمون‌های ویدئو تست آزمون‌های عملی و زبان	۴/۳۵	۰/۶۰
		۱۴	داوری در سطح کشور	۴/۳۵	۰/۶۰
		۱۵	تحلیل امتیازات ناظران در شاخص‌های شخصیتی و روان‌شناختی	۴/۳۰	۰/۶۰
		۱۶	برگزاری کلاس‌های داخلی منطبق بر فلسفه آکادمی داوران AFC	۴/۳۰	۰/۶۰



طبقه	زیر طبقه	ردیف	کدها	میانگین	انحراف معیار
		۱۷	برگزاری مستمر کلاس‌های تئوری و علمی	۴/۳۰	۰/۱۶۰
		۱۸	برگزاری مستمر کلاس‌های آشنایی با فناوری‌های نوین	۴/۳۰	۰/۱۶۰
		۱۹	برگزاری دوره‌های توسعه شخصیت و قابلیت‌های روان شناختی	۴/۳۰	۰/۱۶۰
		۲۰	توسعه زبان انگلیسی و کار با فناوری‌های نوین	۴/۳۰	۰/۱۶۰
		۲۱	قضاوت در مسابقات لیگ برتر و دسته اول ایران و آمادگی برای حضور در مسابقات بین المللی	۴/۳۰	۰/۱۶۰
		۲۲	تمرین تعمیدی	۴/۲۵	۰/۱۶۵
حفظ و حمایت استعداد		۲۳	آموزش و بهسازی منابع انسانی داوری به شکل مستمر	۴/۲۵	۰/۱۶۰
		۲۴	حمایت معنوی و مادی در شان داوران	۴/۲۵	۰/۱۶۰
		۲۵	حمایت همه جانبه فدراسیون از داوران مستعد	۴/۲۵	۰/۱۶۰
		۲۶	رعایت اصل عدالت و انصاف در ارتقاء داوران	۴/۲۰	۰/۱۶۵
		۲۷	رفع مشکل خدمت نظام وظیفه داوران	۴/۲۰	۰/۱۶۵
		۲۸	جذب و استخدام داوران نخبه در سازمان‌های مرتبط	۴/۲۰	۰/۱۶۵
		۲۹	پرداخت حقوق ماهیانه و ثابت به داوران	۴/۲۰	۰/۱۶۰
		۳۰	قضاوت در بالاترین سطوح مسابقات فوتبال دنیا	۴/۲۰	۰/۱۵۵

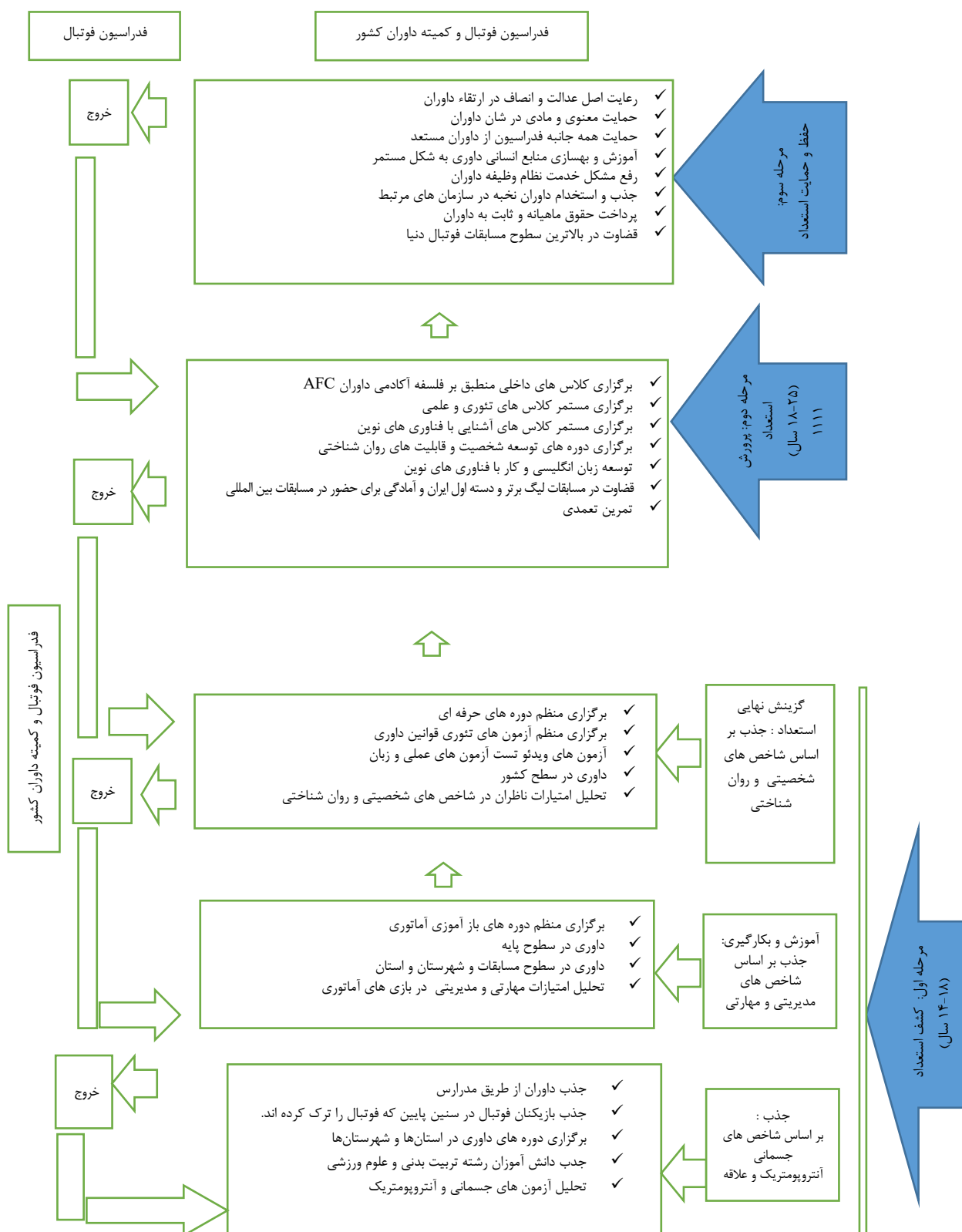
کلیه معیارها در پرسشنامه دارای مقادیر میانگین بالای ۳ و انحراف معیار زیر ۱ هستند و لذا با اهمیت تلقی می‌شوند. در جدول شماره ۸ ضریب همابستگی کندال مرحله دوم ارائه گردید.

جدول ۸. ضریب همابستگی کندال مرحله دوم

Table 8. Kendall's Coefficient of Concordance in the Second Round

تعداد	ضریب کندال	کای اسکوئر	درجه آزادی	سطح معناداری
۱۸	۰/۸۱۱	۲۲۷/۰۸	۲۸	۰/۰۰۱

برای تعیین میزان همابستگی میان نظرات، از ضریب همبستگی کندال استفاده شد که برای دور دوم برابر با $w = 0/811$ محاسبه شد که نشان دهنده توافق مطلوب خبرگان است. لذا می‌توان گفت بین خبرگان اجماع وجود دارد. الگوی کاربردی فرآیند مدیریت استعدادیابی داوران فوتبال ایران در شکل ۱ طراحی و ارائه گردید.



شکل ۱. الگوی کاربردی فرآیند مدیریت استعدادیابی داوران

Figure 1. Applied Model of the Talent Identification Management Process for Referees

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش‌گر با بهره‌گیری از روش دلفی به تدوین الگوی کاربردی فرآیند مدیریت استعدادیابی داوران فوتبال پرداخته است. این مدل با شناسایی مراحل مختلف توسعه داوری از شناسایی استعداد تا حفظ و نگهداری آنها، به دنبال ارتقاء سطح کیفی داوری در کشور است. تضمین وجود یک مجموعه شایسته و ماهر از داوران، متکی بر شناسایی، جذب، برنامه آموزشی و نظارت بر عملکرد مؤثر برای کمک به پرورش استعداد است (۲۳). این مدل متشکل از سه مرحله شامل ۱. کشف (جذب، آموزش به‌کارگیری، گزینش)، ۲. پرورش و ۳. حفظ و حمایت استعداد است.

در راستای ارتقاء سطح کیفی داوری فوتبال کشور، مدل مدیریت استعداد داوری با بهره‌گیری از روش دلفی و مشارکت خبرگان و متخصصان حوزه داوری تدوین شده است. این مدل با هدف ایجاد یک نظام جامع و مرحله‌بندی‌شده برای شناسایی، پرورش و نگهداشت استعدادها، داوری طراحی گردیده و دارای سه مرحله اصلی است. کشف استعداد، پرورش استعداد و حفظ و حمایت از استعداد. مرحله اول کشف استعداد. این مرحله خود شامل مراحل «جذب، آموزش و به‌کارگیری و گزینش نهایی» است و بر اساس شاخص‌های جسمانی، مهارتی، مدیریتی، شخصیتی و روان‌شناختی افراد صورت می‌گیرد. مرحله دوم پرورش استعداد (ویژه گروه سنی ۱۸ تا ۲۵ سال). در این مرحله، افراد برگزیده تحت آموزش‌های تخصصی قرار می‌گیرند. دوره‌های تئوری و عملی منطبق بر فلسفه آکادمی داوری کنفدراسیون فوتبال آسیا، آموزش فناوری‌های نوین، توسعه شخصیت، آموزش زبان انگلیسی و قضاوت در لیگ برتر و دسته اول کشور از جمله اقدامات این مرحله است. این مرحله نقشی کلیدی در آماده‌سازی داوران برای ورود به سطح بین‌المللی ایفا می‌کند. مرحله سوم، حفظ و حمایت استعداد. در این مرحله، حمایت‌های مادی، معنوی و ساختاری برای حفظ انگیزه و ارتقاء جایگاه داوران صورت می‌گیرد. راهکارهایی همچون رعایت عدالت در ارتقاء، حمایت مالی و معنوی، جذب در نهادهای مرتبط، آموزش مستمر منابع انسانی، رفع مشکل خدمت سربازی و پرداخت حقوق ثابت از جمله اقدامات این بخش است. در نهایت، داوران توانمند به سطح قضاوت در مسابقات بین‌المللی هدایت می‌شوند.

قابلیت بازگشت. در تمامی مراحل این مدل، امکان بازگشت به مرحله قبلی در صورت عدم احراز صلاحیت یا عدم پیشرفت کافی پیش‌بینی شده است، تا اطمینان حاصل شود که روند پیشرفت بر اساس شایستگی و استانداردهای کیفی انجام می‌پذیرد.

مرحله اول: کشف استعداد

مرحله کشف استعداد شامل فعالیت‌های مرتبط با شناسایی و جذب افرادی است که مجموعه مهارت‌های آن‌ها با نیازهای سازمان تناسب دارد. در این مرحله، سازمان باید به کل سوالات پاسخ دهد. سازمان در چه نوع سرمایه انسانی سرمایه‌گذاری کند؟ افراد باید چگونه سازماندهی شوند؟ سازمان چگونه باید برای انتخاب افراد برای جایگاه‌های کلیدی و موقعیت‌های در حال ظهور، برنامه‌ریزی کند؟ چه نوع استعدادهایی برای توسعه سازمان تاثیر مثبت دارد (۲۹). دغدغه اصلی مدیریت استعدادها یافتن افرادی است که احتمال تبدیل شدن به یک استعداد را دارند، تا آن‌ها را در زمان مناسب در پست‌های مناسب به کار گمارد. اهمیت این مرحله در شناسایی دقیق و به موقع استعدادها به عنوان اولین قدم در مسیر تربیت داوران حرفه‌ای و باکیفیت است. شناسایی اولیه استعدادها، پایه و اساس کل فرآیند مدیریت استعداد است. دقت در این مرحله به موفقیت مراحل بعدی کمک می‌کند. این مرحله از مدل که بر کشف استعداد تمرکز دارد، با نتایج پژوهش‌های حسن و همکاران (۲۰۲۲)، مگویرا و همکاران (۲۰۱۹)، گوهر رستمی و وقار (۲۰۲۳) و نوحی و همکاران (۲۰۱۷) در گام نخست مدل همسو است (۱۰، ۱۲، ۳۰، ۳۱). یافته‌های آن‌ها نیز تأکید می‌کند که فرایند مدیریت استعدادیابی باید با شناسایی استعداد آغاز شود.

این مرحله در مدل طراحی شده مدیریت استعداد داوری متشکل از سه مرحله جذب، بکارگیری و گزینش استعداد هست که در ادامه به صورت مبسوط توضیح داده شده است.

مرحله نخست، گام اول: جذب استعداد

دغدغه اصلی مدیریت استعدادهای یافتن افرادی است که احتمال تبدیل شدن به یک استعداد را دارند، تا آن‌ها را در زمان مناسب در پست‌های مناسب به کار گمارد. در دهه‌های اخیر عواملی که جذب استعدادهای برای سازمان‌ها را تحت تاثیر قرار می‌دهند، عبارتند از کمبود نیروی شایسته و کمیابی استعدادهای کوچک‌سازی و تخت شدن سازمان‌ها (۳۲). سازمان‌های امروزی در پی جذب استعدادهای هستند، امری که از آن به عنوان نبرد استعدادهای یا جنگ برای استعدادهای یاد می‌شود. برای جذب استعدادهای سازمانی نیز باید به طور روشمند اقدام کرد. بهترین راهبرد برای موفقیت در رقابت برای جذب استعدادهای، گردآوری تمام افراد با استعداد نیست، بلکه جذب مناسب‌ترین افراد است. همواره یکی از معضلات در نظام‌های سازمانی انتخاب و جذب افراد با استعداد و مطلوب بر مبنای شاخص‌های مناسب است. یک مسئله مکرر در ادبیات مربوط به داوران مسابقات ورزشی، نگرانی‌های گسترده در مورد فرآیند جذب، صرف نظر از نوع ورزش است، تحقیقات انجام شده در آمریکا و استرالیا که ورزش‌هایی مانند بسکتبال، فوتبال استرالیایی، بیسبال و لاکراس را شامل می‌شود، مسائلی را در مورد الزامات نهادهای حاکم برای افزایش جذب داوران مسابقات و همچنین حفظ آن‌ها پس از شروع داوری برجسته می‌کند (۳۳، ۳۴).

جذب (منجر به حفظ و پیشرفت) داوران یک دوره حیاتی برای مدیریت و توسعه نیروی کار داوری است که گاهی اوقات از حقوق خود محروم شده‌اند (۲، ۳۳، ۳۴). وب و همکاران (۲۰۲۳) توصیه کردند که نهادهای حاکم بر ورزش و داوری باید برای برآورده کردن نیازهای داوران در مرحله اولیه معرفی مسیر جذب و توسعه آن‌ها، با توسعه مهارت‌های پایه، تکامل یابند (۳۵). این امر مهم است، زیرا بسیاری از تجربیات اولیه داوری اغلب با میزان زیادی از سوء استفاده همراه است که علاقه به این نقش را از بین می‌برد (۳۶). در حالی که ورزشکاران و داوران در یک متن ورزشی یکسان تعامل دارند، تفاوت‌های اساسی در نحوه آغاز سفر توسعه ورزشی هر یک از این گروه‌ها وجود دارد. برای ورزشکاران، مرحله اولیه دوران ورزشی آن‌ها با بازی کردن و ورزش و ایجاد علاقه‌ای به آن از طریق فعالیت‌های سرگرم‌کننده، جذاب و بدون ساختار مشخص می‌شود. این امر پایه‌ای برای پیشرفت به برنامه‌های توسعه ساختاریافته‌تر، مانند رقابت‌های محلی و احتمالاً شناسایی و انتخاب در برنامه‌های توسعه استعداد رقابتی فراهم می‌کند. در طول این فرآیند، به طور کلی یک مجموعه استعداد نسبتاً بزرگ وجود دارد (یعنی تعداد شرکت‌کنندگان بیشتر از جایگاه‌های موجود در مسیر توسعه) و انتخاب در مسیرهای توسعه استعداد بر اساس شاخص‌های کلیدی عملکرد خاص ورزشی صورت می‌گیرد (۳۷) در حالی که افراد ممکن است برای رسیدن به این سطوح تلاش کنند، تصمیمات مربوط به پیشرفت در مسیرهای توسعه استعداد با مربیان و گزینه‌گران است که با شناسایی استعدادهای بالقوه مشخص می‌شود. در مقابل، برای داوران ورزشی، مراحل اولیه آشنایی و تخصصی شدن در داوری ممکن است لزوماً مربوط به سرگرمی، جذابیت و فعالیت‌های بدون ساختار نباشد، بلکه یک تصمیم آگاهانه فردی برای تبدیل شدن به داور است و سپس آن‌ها شروع به داوری در مسابقات رقابتی می‌کنند (۳۸). در نتیجه، از دیدگاه توسعه استعداد داوری، مرحله اول فرآیند، مانند مسیر ورزشکاران، مبتنی بر شناسایی استعداد نیست، بلکه سازمان‌های داوری از طریق یک فرآیند جذب، مجموعه‌های استعداد خود را ایجاد می‌کنند. این فرآیند جذب اغلب افرادی را هدف قرار می‌دهد که در سطحی مشارکت داشته‌اند (یعنی جوانان؛ اجتماعی؛ آماتور؛ حرفه‌ای) یا علاقه شخصی به یک ورزش خاص دارند، تصمیمی آگاهانه می‌گیرند و گاهی اوقات «تطبیق استراتژیک» (۳۹) برای انتقال به داوری، چه در طول دوران ورزشی خود و چه پس از آن، انجام می‌دهند. اغلب، این تصمیم ممکن است به دلیل جبران مالی باشد، اما احتمالاً طیف گسترده‌ای از انگیزه‌ها برای داوران بالقوه برای ورود به سیستم توسعه داوری ورزشی وجود دارد (به عنوان مثال، «بازپرداخت»، عشق به بازی، تعامل اجتماعی)، و همچنین یکی از انگیزه‌های گزارش شده حضور الگوها است (۳۷).

در مدیریت استعداد در فوتبال، جذب داوران به عنوان یکی از ارکان اساسی توسعه کیفی مسابقات، نیازمند برنامه‌ریزی هدفمند و متفاوت از مسیر جذب بازیکنان است. برخلاف بازیکنان که معمولاً از سنین پایین برای فعالیت‌های فنی، تاکتیکی و رقابتی آماده می‌شوند، داوران باید از نظر شناخت قوانین، توانایی تصمیم‌گیری، آمادگی جسمانی و مهارت‌های روانی مورد ارزیابی قرار گیرند. به

همین منظور، اقداماتی همچون جذب داوران از طریق مدارس، شناسایی بازیکنانی که در سنین پایین فوتبال را ترک کرده‌اند و همچنین تحلیل ویژگی‌های جسمانی و آنتروپومتریک داوطلبان به‌عنوان مبنای علمی در فرآیند انتخاب و تربیت داوران مورد استفاده قرار می‌گیرد. همچنین، برگزاری دوره‌های آموزشی داوری در سطوح استان و شهرستان و استفاده از ظرفیت دانش‌آموزان رشته‌های تربیت بدنی و علوم ورزشی، زمینه‌ساز ارتقای سطح آگاهی و تخصص افراد مستعد در این حوزه است. این اقدامات با هدف ایجاد بانک استعدادها و داوری و توسعه آن در مناطق مختلف کشور طراحی شده‌اند تا نیاز فزاینده به داوران توانمند در سطوح مختلف مسابقات برطرف شود. ترکیب آموزش نظری، آمادگی جسمانی و تجربه عملی، داوران را برای ایفای نقش مؤثر در فوتبال آماده می‌سازد و تضمین‌کننده عدالت و کیفیت در رقابت‌های ورزشی خواهد بود.

مرحله نخست، گام دوم: بکارگیری استعداد

برای داوران ورزشی، نمونه‌گیری اولیه و مراحل تخصصی داوری ممکن است لزوماً مربوط به سرگرمی، مشارکت و فعالیت‌های بدون ساختار نباشد، بلکه یک تصمیم آگاهانه فردی برای رسمی شدن و شروع قضاوت بازی‌های رقابتی است (۳۸). در نتیجه، از منظر توسعه استعداد داوری، مرحله اول فرآیند مبتنی بر استعدادیابی، مانند مسیر ورزشکاران نیست، بلکه سازمان‌هایی است که از طریق فرآیند استخدام، استخرهای استعداد خود را ایجاد می‌کنند.

این فرآیند استخدام اغلب افرادی را هدف قرار می‌دهد که در سطوحی شرکت کرده‌اند (یعنی نوجوانان، اجتماعی، آماتور، حرفه‌ای)، یا علاقه شخصی به ورزش خاصی دارند و تصمیمی آگاهانه و گاهی «انطباق استراتژیک» می‌گیرند (۳۹). استعدادها شناسایی شده در مسابقات مختلفی مانند مسابقات سازمان‌ها و نهادها، جشنواره‌ها و هیئت‌های شهرستان به کار گرفته می‌شوند تا تجربه عملی کسب کنند. هدف از این مرحله، آشنایی داوران جوان با فضای مسابقات و کسب تجربه عملی در سطوح مختلف است. پس از شناسایی، استعدادها باید در موقعیت‌های مناسب قرار گیرند تا توانایی‌های خود را به نمایش بگذارند. این مرحله شامل برگزاری مسابقات آموزشی، جشنواره‌ها و رقابت‌های سازمانی است. این مرحله باعث می‌شود که استعدادها در محیط‌های واقعی آزمایش شوند و قابلیت‌های خود را به نمایش بگذارند. در فرآیند آموزش و به‌کارگیری داوران فوتبال، توجه به آموزش مستمر و سنجش مهارت‌های مدیریتی و تصمیم‌گیری از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. برگزاری منظم دوره‌های بازآموزی آماتوری، فرصتی برای ارتقاء دانش نظری و عملی داوران فراهم می‌سازد و آن‌ها را با آخرین تغییرات قوانین و رویه‌های داوری آشنا می‌کند. همچنین، فراهم کردن زمینه برای داوری در سطوح پایه، شهرستانی و استانی نه تنها موجب افزایش تجربه عملی داوران می‌شود، بلکه زمینه شناسایی استعدادها و برتر برای سطوح بالاتر را فراهم می‌آورد. در این مسیر، تحلیل عملکرد داوران از نظر امتیازات مهارتی و مدیریتی در بازی‌های آماتوری به عنوان ابزاری برای ارزیابی توانمندی‌ها و شناسایی نیازهای آموزشی عمل می‌کند.

مرحله نخست، گام سوم: گزینش استعداد

به شناسایی و انتخاب نهایی افرادی منسوب می‌شود که به نظر می‌رسد مناسب‌ترین گزینه برای اجرای داوری هستند. در این مرحله، ارزیابی‌های دقیق‌تری برای انتخاب بهترین استعدادها انجام می‌شود. شاخص‌های معینی برای سنجش عملکرد تعیین شده و استعدادها بر اساس این معیارها ارزیابی می‌شوند. شاخص‌های کلیدی این مرحله شاخص‌های ارزیابی و مسابقات آموزشی‌گامی می‌باشند. در این مرحله، داوران بر اساس شاخص‌های مشخصی مانند عملکرد در مسابقات، توانایی‌های فنی، آمادگی جسمانی و شخصیتی ارزیابی می‌شوند. مسابقات آموزشی‌گامی به عنوان یک بستر مناسب برای ارزیابی و انتخاب داوران مستعد معرفی شده است. گزینش بر اساس ارزیابی عملکرد، تضمین می‌کند که تنها افراد با شایستگی بالا وارد مراحل بعدی شوند. در گام نهایی از فرایند کشف استعداد داوران فوتبال، تمرکز بر تخصص‌گرایی، ارزیابی‌های دقیق و سنجش ویژگی‌های شخصیتی و روان‌شناختی اهمیت ویژه‌ای پیدا می‌کند. برگزاری منظم دوره‌های حرفه‌ای، آزمون‌های تئوری مرتبط با قوانین داوری و آزمون‌های پیشرفته مانند آزمون‌های ویدئویی، آزمون‌های عملی و مهارت‌های زبانی، به داوران کمک می‌کند تا برای قضاوت در سطح ملی آماده شوند. این آموزش‌ها، داوران را به سطحی از دانش و مهارت می‌رساند که بتوانند در مسابقات کشوری با دقت، تسلط و اعتمادبه‌نفس عمل کنند. همچنین داوری در سطح کشور فرصتی برای

محک زدن توانمندی‌های عملی در شرایط واقعی بازی است که نقش مهمی در تثبیت عملکرد حرفه‌ای داور دارد. در این مرحله، ارزیابی نهایی با تحلیل امتیازات ناظران انجام می‌شود که بر اساس شاخص‌های شخصیتی و روان‌شناختی همچون مدیریت استرس، خونسردی، قاطعیت، عدالت‌محوری و قدرت تمرکز، داوران را مورد سنجش قرار می‌دهند. جذب نهایی استعدادها نه صرفاً بر پایه توانایی فنی، بلکه بر اساس این شاخص‌های روانی و رفتاری صورت می‌گیرد تا افرادی انتخاب شوند که توانایی تحمل فشار، تصمیم‌گیری دقیق و حفظ کنترل در شرایط پیچیده بازی را داشته باشند. این رویکرد، تضمین‌کننده انتخاب داورانی حرفه‌ای، متعهد و با ثبات رفتاری برای قضاوت در سطوح بالای فوتبال است.

مرحله دوم: توسعه استعداد

هنگامی که استعدادها انتخاب و حفظ شدند، زمان توسعه و رشد آن‌ها فرا می‌رسد. اولین و مهم‌ترین وظیفه در این مرحله تعیین ساز و کارهای آموزشی است. در این مرحله آموزش‌دهندگان، فرآیند آموزشی و برنامه‌های ارزیابی آموزش شوندگان تعیین می‌شود. از سوی دیگر افراد انتخاب شده نیاز به یک مسیر توسعه شفاف و قابل رویت دارند. سازمان‌ها می‌بایست برای افراد فرصت‌های توسعه و یادگیری را فراهم آورند تا مهارت‌های آنان همواره به روز و متناسب با نیازمندی‌های در حال تغییر سازمان‌ها باشد (۳۲). در مرحله دوم از مدیریت استعداد داور، تمرکز بر پرورش و ارتقای توانمندی‌های تخصصی، روانی و فناورانه داوران است؛ مرحله‌ای که نقش تعیین‌کننده‌ای در حرفه‌ای شدن داوران و آماده‌سازی آن‌ها برای قضاوت در سطوح ملی و بین‌المللی دارد. این مرحله از مدل که بر توسعه استعداد تمرکز دارد، با نتایج پژوهش‌های وب و همکاران (۲۰۲۳)، حسن و همکاران (۲۰۲۲)، سراج و یاری (۲۰۲۳) و علیزاده و همکاران (۲۰۲۲) در گام دوم مدل همسو است (۱۰، ۲۲، ۴۰، ۴۱).

این فرضیه مطرح شده است که بهترین محیط تمرین برای داوران ورزشی، محیط بازی رقابتی است. زیرا این محیط عموماً تنها فرصت را برای داوران فراهم می‌کند تا مهارت‌های خود را اصلاح و توسعه دهند. بنابراین، عملکرد در حین بازی در کنار رویکردهای سنتی‌تر «تمرین عمدی» می‌تواند قابلیت‌های خودتنظیمی کلیدی مورد نیاز برای داور مؤثر ورزشی را توسعه دهد. این امر در تضاد مستقیم با جمعیت ورزشکاران است، که در آن مهارت‌ها می‌توانند در بازی‌های انجام شده در تمرین توسعه یافته و سپس در متن بازی اعمال شوند. بنابراین، در حالی که مدل‌های توسعه ورزشکاران ممکن است زمینه‌ای برای درک توسعه داوران ورزشی و انگیزه بهبود ارائه دهند، برخی از فعالیت‌های توسعه مرتبط با توسعه ورزشکاران، مانند بازی عمدی، ممکن است مستقیماً به جمعیت داور ورزشی منتقل نشود (۳۷). در این راستا، برگزاری کلاس‌های داخلی بر اساس فلسفه آکادمی داوران کنفدراسیون فوتبال آسیا چارچوبی علمی و ساختاریافته را برای آموزش فراهم می‌سازد. این کلاس‌ها، به همراه دوره‌های تئوری و علمی مستمر، به روزرسانی دانش قوانین و تحلیل دقیق موقعیت‌های داور را ممکن می‌سازند و موجب ارتقای دیدگاه حرفه‌ای داوران نسبت به نقش و مسئولیت‌شان در زمین مسابقه می‌شود. هم‌زمان، آموزش فناوری‌های نوین داور مانند سیستم کمک داور ویدئویی^۱، سیستم‌های کمک‌داور و ابزارهای تحلیل عملکرد، داوران را با الزامات فوتبال مدرن هماهنگ می‌کند. از سوی دیگر، توسعه مهارت‌های نرم همچون دوره‌های روان‌شناسی، تقویت شخصیت، مدیریت استرس و تصمیم‌گیری در لحظات حساس، نقش مهمی در توانایی کنترل مسابقات دشوار ایفا می‌کند. تسلط بر زبان انگلیسی و آشنایی با فناوری‌های بین‌المللی نیز، بستر لازم برای حضور مؤثر در مسابقات برون‌مرزی را فراهم می‌آورد. در نهایت، قضاوت در لیگ برتر و دسته اول ایران به عنوان میدان عمل و تجربه‌اندوزی، داوران را برای حضور موفق در صحنه‌های بین‌المللی آماده می‌سازد و نقطه اتصال آموزش به عملکرد حرفه‌ای خواهد بود. یکی از بدنه‌های دانش که از مدل خبرگی مشتق شده است، دیدگاه تمرین عمدی در آموزش داوران ورزشی بوده است. تمرین عمدی، یعنی تمرینی که تلاش برانگیز (از نظر جسمی و شناختی)، بدون پاداش فوری (شخصی، اجتماعی یا مالی) و هدفمندانه برای بهبود عملکرد انجام می‌شود، به عنوان یکی از عوامل اصلی در کسب خبرگی ورزشی شناخته شده است (۳۷).

مرحله سوم: حفظ و نگهداری استعداد

سیاست‌های نگهداری نیز بر تضمین باقی ماندن افراد در سازمان طراحی می‌شود. خروجی این سیاست‌ها یک جریان استعداد است که استخر استعداد را ایجاد و حفظ می‌کند (۴۲). نگهداشت به معنای حفظ افراد دارای عملکرد سطح بالا، به خوبی آموزش دیده و با استعداد در سازمان است. می‌توان گفت در حوزه نگهداشت، ارتباط متقابلی میان سازمان و استعداد برقرار است، بدین معنا که سازمان تا زمانی که از طریق برنامه‌های ارزیابی باور داشته باشد که قابلیت‌ها و توانمندی‌های استعدادها برای سازمان حیاتی هستند، به نگهداشت آن‌ها می‌اندیشد و برای آن برنامه‌ریزی می‌کند. این مرحله بر حفظ و نگهداری استعدادها تمرکز دارد. این مرحله از مدل که بر حفظ و نگهداری استعداد تمرکز دارد، با نتایج حسن و همکاران (۲۰۲۲)، مگویرا و همکاران (۲۰۱۹)، رضاپور و همکاران (۲۰۲۳) و آقائی و همکاران (۲۰۲۰) در گام دوم مدل همسو است (۱۰، ۱۲، ۴۳، ۴۴).

در مرحله سوم از چرخه مدیریت استعداد داوری، تمرکز بر حفظ و حمایت از داوران مستعد و نخبه قرار می‌گیرد؛ مرحله‌ای که نقش کلیدی در تداوم انگیزه، ارتقاء جایگاه حرفه‌ای و جلوگیری از ریزش استعدادها پرورش یافته دارد. رعایت اصل عدالت و انصاف در روند ارتقاء داوران، یکی از مهم‌ترین عوامل اعتمادسازی در این مسیر است و موجب می‌شود داوران بر اساس شایستگی، عملکرد و تخصص ارتقاء یابند، نه براساس روابط یا سلاقی شخصی. در کنار آن، حمایت معنوی و مادی متناسب با شأن و مسئولیت سنگین داوران، موجب ایجاد انگیزه، امنیت شغلی و احساس تعلق به سیستم داوری می‌شود.

همچنین، حمایت همه‌جانبه فدراسیون فوتبال از داوران مستعد، فراهم کردن شرایط آموزشی مستمر برای به‌روزرسانی منابع انسانی داوری و رفع موانعی همچون مشکل خدمت نظام وظیفه از دیگر الزامات حفظ این سرمایه انسانی است. جذب و استخدام داوران نخبه در سازمان‌های مرتبط و پرداخت حقوق ثابت و منظم به آن‌ها، به حرفه‌ای شدن داوری کمک می‌کند و شرایطی فراهم می‌آورد تا داوران بدون دغدغه‌های مالی و شغلی تمرکز خود را بر عملکرد در میدان حفظ کنند. در نهایت، زمینه‌سازی برای حضور و قضاوت در بالاترین سطوح فوتبال بین‌المللی، نقطه اوج مسیر حرفه‌ای داوران است و نشان‌دهنده موفقیت کامل سیستم استعدادیابی، پرورش و نگهداشت داوران نخبه در کشور خواهد بود. نگهداری و حمایت از استعدادها به سازمان‌ها کمک می‌کند تا سرمایه انسانی خود را حفظ کرده و از مهاجرت یا خروج استعدادها جلوگیری کنند. این مدل یک فرآیند جامع از شناسایی تا حفظ استعداد را نشان می‌دهد. هر مرحله به عنوان بخشی از یک سیستم یکپارچه عمل می‌کند. اجرای صحیح هر مرحله منجر به تربیت و پرورش استعدادهایی خواهد شد که می‌توانند در سطح ملی و بین‌المللی موفق عمل کنند. این فرآیند نه تنها به رشد فردی استعدادها کمک می‌کند بلکه به توسعه کلی جامعه داوری فوتبال کشور نیز منجر می‌شود.

ملاحظات اخلاقی: تمام اصول اخلاقی در این مقاله رعایت شد. هدف و مراحل اجرای پژوهش به شرکت‌کنندگان اطلاع داده شد. همچنین از محرمانه بودن اطلاعات آنها اطمینان حاصل شد تا شفافیت لازم برای مخاطبان در انتقال یافته‌ها ایجاد شود و از هرگونه سوگیری در گزارش نتایج جلوگیری شود. صداقت و امانتداری نیز در تحلیل و استناد رعایت شده است.

منابع مالی: این پژوهش هیچ‌گونه حمایت مالی از سازمان‌های مالی دریافت نکرده است.

مشارکت نویسندگان: این مقاله برگرفته از رساله دکتری است و همه نویسندگان این مقاله از مرحله اجرای پژوهش تا نگارش مقاله مشارکت یکسان داشته‌اند.

تعارض منافع: بنابر اظهار نویسندگان هیچ‌گونه تضاد منافی در این کار پژوهشی وجود ندارد.

تقدیر و تشکر: نویسندگان لازم می‌دانند از همه شرکت‌کنندگان و کسانی که در انجام این مطالعه به ما کمک کردند، تشکر و قدردانی نمایند. همچنین از همه اساتیدی که در داوری و تصحیح این مقاله به نویسندگان کمک کردند، کمال سپاسگزاری را دارند.

References

- Samuel RD. Referees: Developmental, performance, and training considerations. In: *Advancements in Mental Skills Training*. Routledge; 2020. p. 249–267.
- Webb T. *Elite Soccer Referees: Officiating in the Premier League, La Liga and Serie A*. Routledge; 2017.
- Duvinage C, Jost P-J. The role of referees in professional sports contests. *Journal of Sports Economics*. 2019;20(8):1014–1050. <https://doi.org/10.1177/1527002519837685>
- Livingston LA, Cunningham I, Forbes SL. Using technological innovation to manage and develop sport officials. In: *Taylor & Francis*; 2023. p. 1–3.
- Cuskelly G, Hoyer R. Sports officials' intention to continue. *Sport Management Review*. 2013;16(4):451–464. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2012.12.003>
- Radziszewski S, Parent S, St-Pierre E, Fortier J. Never having the right to make a mistake, I think that is the hardest part of being an official: Exploring young sport officials' experiences of abuse and their related coping mechanisms. *Journal of Applied Sport Psychology*. 2024;36(2):187–209. <https://doi.org/10.1080/10413200.2023.2221064>
- Cuskelly G, Hoyer R. Sports officials' intention to continue. *Sport Management Review*. 2013;16(4):451–464. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2012.12.003>
- Cappelli P. Talent management for the twenty-first century. *Harvard Business Review*. 2008;86(3):74–81.
- Scullion H, Collings DG, Caligiuri P. Global talent management. *Journal of World Business*. 2010;45(2):105–108. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.09.011>
- Hassan Y, Pandey J, Varkkey B, Sethi D, Scullion H. Understanding talent management for sports organizations—Evidence from an emerging country. *The International Journal of Human Resource Management*. 2022;33(11):2192–2225. <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1867615>
- Barbu MCR, Diaconescu DL. Talent management in sport organizations. *Journal of Sport and Kinetic Movement*. 2018;1(31):62–65.
- Maqueira JM, Bruque S, Uhrin Á. Talent management: Two pathways to glory? Lessons from the sports arena. *Employee Relations*. 2019;41(1):34–51. <https://doi.org/10.1108/ER-11-2017-0280>
- Latukha M. Corporate universities as a tool for talent development. In: *Talent Management in Emerging Market Firms*. Palgrave Macmillan; 2016. p. 173–208. https://doi.org/10.1057/978-1-137-51610-2_7
- Ridinger LL, Kim KR, Warner S, Tingle JK. Development of the referee retention scale. *Journal of Sport Management*. 2017;31(5):514–527. <https://doi.org/10.1123/jsm.2016-0212>
- Cunningham I, Kittel A, Larkin P. Play on! Towards an understanding of sports officials' entry to officiating and talent development. *Managing Sport and Leisure*. 2024. <https://doi.org/10.1080/23750472.2024.2334033>
- Zhao J, Xiang C, Kamalden TFT, Dong W, Luo H, Ismail N. Differences and relationships between talent detection, identification, development and selection in sport: A systematic review. *Heliyon*. 2024. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e25327>
- Webb T, et al. Systemic Challenges in Referee Development. *International Journal of Sport Policy*. 2023.
- Epina S. Advances in Referee Training Models. *Journal of Sports Pedagogy*. 2023.
- MacKohn J. FTEM Framework for Referee Development. *Sports Science Quarterly*. 2023.
- Khorram, et al. *Talent Management in Iranian Sports*. Tehran University Press; 2023.
- UEFA. *Technical Report on Referee Development Programs*. Nyon; 2022.
- Webb T, O'Gorman J, Markham L. Striving for excellence: Talent identification and development in English football refereeing. *European Sport Management Quarterly*. 2023;23(2):351–369. <https://doi.org/10.1080/16184742.2021.1922939>
- Livingston LA, Forbes SL, Pearson N, Camacho T, Wattie N, Varian P. Sport officiating recruitment, development, and retention: A call to action. *Current Issues in Sport Science*. 2017;2:011. https://doi.org/10.36950/CISS_2017.011
- Ahmadi F, Nasiriani K, Abazari P. Delphi technique. *Iranian Journal of Medical Education*. 2008;8(1):175–185.



25. Jahanbin P, Abdi K, Khanjani MS, Hosseini MA. Exploring barriers of teamwork in providing rehabilitation services: a qualitative content analysis. *Archives of Rehabilitation*. 2019;20(3):210–221. <https://doi.org/10.32598/RJ.20.3.210>
26. Graneheim UH, Lundman B. Qualitative content analysis in nursing research: concepts, procedures and measures to achieve trustworthiness. *Nurse Education Today*. 2004;24(2):105–112. <https://doi.org/10.1016/j.nedt.2003.10.001>
27. Rahmani A, Vaziri Nezhad R, Ahmadi Nia H, Rezaeian M. Methodological principles and applications of the Delphi method: a narrative review. *Journal of Rafsanjan University of Medical Sciences*. 2020;19(5):515–538.
28. Okoli C, Pawlowski SD. The Delphi method as a research tool: an example, design considerations and applications. *Information & Management*. 2004;42(1):15–29. <https://doi.org/10.1016/j.im.2003.11.002>
29. Hajikarimi A, Soltani M. Study and Analysis of Talent Management Measures: A Case Study of Iran Machinery and Industrial Equipment Industry. *Organizational Culture Management*. 2011;9(23):95–116.
30. Nouhi M, Shahlaei Bagheri J, Ghafouri F, Henry H. Determining Talent Identification Process Factors: An Exploratory Study in Martial Athletes. *Strategic Studies of Sport and Youth*. 2018;17(41):223–234.
31. Goharrostami H, Vaghar MS. Designing a Talent Management Model in National Sport. *Sport Management Journal*. 2022;14(4):21–39.
32. Ganjali A, Alishiri MM, Bagheri M. Talent management: What, why, and how. Tehran: Imam Sadiq University; 2017.
33. Warner S, Tingle JK, Kellett P. Officiating attrition: The experiences of former referees via a sport development lens. *Journal of Sport Management*. 2013;27(4):316–328. <https://doi.org/10.1123/jsm.27.4.316>
34. Kellett P, Warner S. Creating communities that lead to retention: The social worlds and communities of umpires. *European Sport Management Quarterly*. 2011;11(5):471–494. <https://doi.org/10.1080/16184742.2011.624110>
35. Webb T. Professionalization of Sports Officiating. Routledge; 2023.
36. Radeszewski J. Differential Treatment of Sports Officials. *Journal of Sport Management*. 2024.
37. Webb T, Hancock DJ, Phillips P, Tingle JK. Managing and Developing Sports Officials: Officiating Excellence. Taylor & Francis; 2024. <https://doi.org/10.4324/9781003369103>
38. Loghmani M, Cuskelly G, Webb T. Examining the career dynamics of elite football referees: A unique identification profile. *Sport Management Review*. 2021;24(3):517–542. <https://doi.org/10.1080/14413523.2020.1805730>
39. Delorme N, Radel R, Raspaud M. Relative age effect and soccer refereeing: A ‘strategic adaptation’ of relatively younger children? *European Journal of Sport Science*. 2013;13(4):400–406. <https://doi.org/10.1080/17461391.2011.635703>
40. Seraj S, Yari Y. Factors Affecting the Improvement of Talent Management in the National University Sports Federation. *Applied Research in Sport Management Quarterly*. 2023;12(2):31–40.
41. Alizadeh F, Peymanizadeh, Kashtidar. Developing a theoretical model of strategies and outcomes for talent management deployment in Iranian sports organizations (Grounded theory approach). *Journal of Political and International Research*. 2022;13(51):85–103.
42. Armstrong M. A Handbook of Human Resource Management Practice. Kogan Page; 2006.
43. Rezapour F, Moharramzadeh M, Azizian Kohn N, Naqizadeh Baghi A. Designing a talent management model for identifying competent managers in sports organizations. *Human Resource Management in Sport*. 2023;10(2):253–269.
44. Aghaei AA, Bahr-al-Olum H, Andam R. Designing and explaining a process model of talent management for physical education teachers. *Sport Management Studies*. 2020;12(59):177–206.

