

ارزیابی عملکرد مربیان باشگاه های تکواندو با استفاده از باز خورد ۳۶۰ درجه (مطالعه موردی: مربیان مرد شهر داراب در بازه زمانی سال ۱۳۹۷-۱۳۹۸)

مجید منحصر^۱، مصطفی بیژن کوچی^۲

^۱ کارشناس ارشد تربیت بدنی، گرایش مدیریت ورزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد جهرم.
^۲ کارشناس ارشد تربیت بدنی، گرایش مدیریت ورزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد جهرم.

نام نویسنده مسئول:

مجید منحصر

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۵/۰۱

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۷/۱۱

چکیده

هدف از انجام این پژوهش، ارزیابی عملکرد مربیان باشگاه های تکواندو با استفاده از باز خورد ۳۶۰ درجه بود. بنابراین، پژوهش حاضر به لحاظ هدف، کاربردی و از نظر روش، توصیفی - پیمایشی است جامعه آماری این تحقیق شامل کلیه ورزشکاران مرد تکواندو شهر داراب، مربیان تکواندو و مدیران و کارشناسان هیات تکواندو استان فارس و شهر داراب در بازه زمانی سال ۱۳۹۷-۱۳۹۸ به تعداد ۱۴۷ نفر (۱۳۲ نفر در گروه ورزشکاران، ۵ نفر در گروه مربی و ۱۰ نفر در گروه کارشناسان) بود. برای گردآوری اطلاعات مورد نیاز، از پرسشنامه پرسشنامه دهقان (۱۳۸۹) استفاده شد جهت تحلیل فرضیه ها و اهداف تحقیق، از نرم افزار آماری SPSS نگارش ۱۶ استفاده شد. یافته های تحلیل آنوای یک طرفه نشان داد بین ارزیابی مربیان مرد باشگاه های تکواندو شهر داراب در خصوص مهارت های مدیریتی مربیان با استفاده از دیدگاه ۳۶۰ درجه (از دیدگاه ورزشکاران، مربیان و کارشناسان) تفاوت معناداری وجود دارد ($F=2/224, P=0/08 < 0/05$). اما در دیگر مولفه های مهارت های فنی، ویژگی های اجتماعی و شخصیتی نمونه آماری، تفاوت معناداری وجود ندارد ($P>0/05$). نتایج آزمون کروسکال - والیس نشان داد فقط در یک سوال از ۱۲ سوال مرتبط با مهارت های مدیریتی (استفاده از شیوه های رهبری و مدیریت) تفاوت معنی داری بین دیدگاه ورزشکاران، مربیان و کارشناسان وجود دارد ($P=0/018$). افزون بر این در ۱۰ سوال مرتبط با مهارت های فنی تفاوت معنی داری بین دیدگاه ورزشکاران، مربیان و کارشناسان وجود ندارد ($P>0/05$). همچنین در ۹ سوال مرتبط با ویژگی های اجتماعی تفاوت معنی داری بین دیدگاه ورزشکاران، مربیان و کارشناسان وجود ندارد ($P>0/05$). در نهایت در ۹ سوال مرتبط با ویژگی های شخصیتی تفاوت معنی داری بین دیدگاه ورزشکاران، مربیان و کارشناسان وجود ندارد ($P>0/05$).

واژگان کلیدی: ارزیابی عملکرد، مهارت های مدیریتی، مولفه های مهارت های فنی، ویژگی های شخصیتی، ویژگی های اجتماعی، مربیان باشگاه های تکواندو.

مقدمه

ادارت تربیت بدنی به عنوان سازمان متولی ورزش کشور، در صورت عملکرد ضعیف، موجب زمینه سازی برای بروز انواع نارسایی اجتماعی و فرهنگی می شود (موسوی راد و همکاران، ۱۳۹۳).

در فدراسیون های ورزشی یک از منابع انسانی که نقش برجسته ای در موفقیت سازمان دارد، مربیان ورزشی، به ویژه مربیان تیم های ملی هستند که کوچکترین تصمیم آن ها می تواند عملکرد کل فدراسیون ها را در زمینه ورزش قهرمانی تحت تاثیر قرار دهد. با توجه به اینکه کارکنان جهت رفع و جبران کاستی های گذشته، همچنین کشف توانایی های خود، به اطلاع از انتظارات سازمان در مورد خود و میزان عملکرد خود نیاز دارند، ارزیابی عملکرد نیروی انسانی فرآیندی بسیار ارزشمند است. مدیران کلاسیک ارزیابی را به منظور کنترل کار کارکنان انجام می دادند، اما امروزه هدف از ارزیابی، راهنمایی و ارشاد کارکنان برای مشارکت گروهی به منظور افزایش اثر بخشی و کارایی است (خانمرادی، زردشتیان و عباسی، ۱۳۹۴).

همچنین از وظایف اصلی و مهم فدراسیون های ورزشی کشور، انتخاب و گزینش مربیان تیم های ملی از یک سو و سنجش و ارزیابی عملکرد ایشان از سوی دیگر است و هر گونه ادامه همکاری مربیان را در سطح ملی تحت تاثیر قرار می دهد. بنابراین ارزیابی عملکرد مربیان امری ضروری است (گیتمایر، جبهارت و داجر^۱، ۲۰۱۶).

از سوی دیگر با افزایش چشمگیر نقش ورزش در توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی و حتی سیاسی کشورهای پیشرفت در زمینه ورزش به یکی از اولویت های استراتژیک برنامه ریزان در کشورهای دنیا تبدیل شده است. یکی از موارد مهم و مورد توجه برنامه ریزان ورزشی فتح سکوهایی بین المللی و افتخار آفرینی در ورزش است که از طریق سرمایه گذاری روی تیم های ملی می توانند به آن نایل شوند. در این راستا، مربیان جایگاه والایی در برنامه های ورزشی دارند و نقش آنان بسیار مهم است که به عنوان محور اصلی و سکاندار تیم های ورزشی تلقی می شوند، مربیان با اتکا به دانش، تجربیات و اطلاعات خویش در جهت رساندن ورزشکار به سکوهایی افتخار، نقش اصلی را ایفا می کنند (برک^۲، ۲۰۰۹).

بنابراین بکارگیری نظام های موثر انتخاب، جذب، نگهداری، ارزیابی و توسعه مربیان تیم های ملی ورزشی نیز طبیعتاً از جایگاه مهم و ویژه ای برخوردار است که این کار از طریق پیاده سازی یک سیستم ارزیابی عملکرد مناسب امکان پذیر است. اغلب مشاهده می شود که انتخاب یا عزل مربیان از روی هیاهوهای رسانه ای، روابط شخصی و یا در حالت خوش بینانه از روی برد و باخت صورت می گیرد. حتی اگر حالت خوش بینانه را نیز در نظر بگیریم، عوامل زیادی می تواند در برد و باخت دخیل باشد که خارج از کنترل مربیان است (مانند سطح عملکرد بازیکنان، آسیب دیدگی، اشتباهات داوری و غیره) (بهبودی، رجوعی، زارعی، شجاعی باغینی، ۱۳۹۸).

افزون بر این سنجش و اندازه گیری عملکرد یکی از مهمترین حلقه های زنجیره مدیریت در سازمان است و اهمیت آن به حدی است که صاحب نظران دانش مدیریت معتقدند آنچه را نتوان اندازه گیری کرد، نمی توان مدیریت کرد (دباغ و احمدی، ۱۳۹۸).

ارزشیابی عملکرد مستلزم رفتارهای سازمان گرایانه است و بر همین اساس برای تمام مشاغل بدون در نظر گرفتن سطح و پیچیدگی آن ها روندی ضروری است. ارزشیابی عملکرد به ارزیابی عامل انسانی در تاثیرات سازمان گرایانه می پردازد و عبارت است از: روندی برای ارزیابی رسمی عملکرد و شامل بازخوردی که بر اساس آن تنظیمات عملکرد را می توان اعمال کرد. در سازمان های ورزشی یکی از منابع انسانی کلیدی مربیان ورزشی هستند که مسئولیت اصلی در پرورش ورزشکاران و رساندن آن ها به سکوهایی افتخار را ایفا می کنند. در باشگاه های ورزشی نیز مربیان مسئولیت سنگینی بر عهده دارند و عملکرد آن ها برآیند عملکرد باشگاه ها می باشد. همچنین یکی از وظایف اصلی و مهم باشگاه های ورزشی، انتخاب و گزینش مربیان مناسب از یک سو و سنجش و ارزیابی عملکرد ایشان از سوی دیگر است و هر گونه ادامه همکاری مربیان را تحت تاثیر قرار می دهد. بنابراین ارزیابی عملکرد مربیان امری ضروری است (گلزار، نجفی، سلطانی، ۱۳۹۸).

1 Gatmieur, N; Gebhardt, M; Dotger, B;

2 Berk

مربی، اگر دریابد که دیگران درباره رفتارها، تصمیم گیری ها و الگوهای ارتباطی او چگونه می اندیشند و چگونه وی را ارزیابی می کنند (ارزیابی دیگران می تواند نظرات بازخوردی آنان را با نتایج ارزشیابی شخصی خود (خودارزیابی) پیوند زده و برنامه خود بهینه سازی مناسبی برای بهبود عملکرد خویش تدارک ببیند. ارزیابی ۳۶۰ درجه ای، به عنوان یکی از ابزارهای جدید ارزیابی عملکرد، با گردآوری اطلاعات از ذینفعان متفاوتی که با مربی در ارتباط هستند، می تواند بازخورد مناسبی برای مربی فراهم کند (حمیدی، معماری و حمیدی، ۱۳۹۰).

ضرورت ارزیابی عملکرد مربیان امری بدیهی است و توافق همگانی روی آن وجود دارد، اما در مورد اینکه از چه روشی مربیان مورد ارزیابی قرار گیرند، اختلاف نظر وجود دارد. با توجه به این که بهترین نوع ارزشیابی، ارزشیابی تعاونی است، سهیم کردن همه اعضا در کار سنجش میزان پیشرفت سازمان، موجب درک عمیق تر مسایل و تمایل بیشتر جهت بهبود عملکرد است تا آن که فقط افراد مافوقی و مراجع قدرت قانونی ارزشیابی را انجام دهند (موسوی راد و همکاران، ۱۳۹۳).

فرایند مدل بازخورد ۳۶۰ درجه، سیکل کاملی است که خلاصه بازخوردی از همه افراد (سرپرستان، زیردستان و همتایان) در مورد جنبه های مختلف عملکرد برای فرد ارزیابی شونده ارائه می کند. بازخورد به افراد کمک می کند تا ادراک خود را در مورد محیط کاری شان، با ادراک ارزیابی کنندگان مهم مقایسه کنند. سیستم های بازخورد ۳۶۰ درجه به دلیل رواج ساختارهای تیمی و سازمانی مسطح تر و همچنین در واکنش به مشکلاتی که با سیستم های مدیریت عملکرد سنتی وجود داشته، توسعه یافته است (نجاری و نذر محمدی، ۱۳۸۸). در ورزش تکواندو نیز استفاده از سیستم ارزیابی ۳۶۰ درجه ای می تواند مزایایی نظیر شناسایی وضعیت مربیان باشگاه ها در خصوص شایستگی ها و توانایی هایشان، برنامه ریزی آموزشی و جهت دهی به برنامه های آموزشی مربیان، ارائه بازخور به مربیان در جهت شناسایی نقاط قوت و ضعف آن ها، ترغیب مربیان به طراحی برنامه های توسعه فردی مبتنی بر نتایج نظام بازخور ۳۶۰ درجه، شناسایی مربیان برتر و ایجاد فضای رقابتی سالم به دنبال داشته باشد.

به نظر می رسد نقش مهم مربیان مرد باشگاه های تکواندو به دنبال ارزیابی آن ها با استفاده از روش بازخورد ۳۶۰ درجه به عنوان یکی از نظام های نوین ارزیابی می باشد تا بتواند با شناسایی نقاط قوت و ضعف آن ها بازخوردهای لازم را در جهت توسعه و پرورش آن ها فراهم کند. شاخص های مورد ارزیابی مربیان مرد باشگاه های تکواندو و میزان اهمیت هر یک بررسی گردد. با توجه به مسائل مطرح شده، هدف از پژوهش حاضر، ارزیابی عملکرد مربیان مرد باشگاه های تکواندو شهر داراب با استفاده از روش بازخورد ۳۶۰ درجه می باشد.

مبانی نظری تحقیق

ارزیابی عملکرد و اصول آن:

فرایندی است که به وسیله آن کار کارکنان در فواصل معین به طور رسمی مورد بررسی و سنجش قرار می گیرد (هادوی، سلطانی و حسن زاده، ۱۳۹۳). به فرایند سنجش جامع عملکرد و در قالب عباراتی نظیر: کارایی، اثربخشی، تونمند سازی، قابلیت پاسخگویی در چارچوب اصول و مفاهیم برای تحقق اهداف و وظایف سازمانی، ساختاری، برنامه ای بلند مدت سازمان ارزیابی عملکرد سازمان اطلاق شود و یا به عبارت دیگر منظور ارزیابی عملکرد این است که مدیر کلیه امکانات مصرف شده اعم از مادی و معنوی را با بازدهی کار بر اساس معیارهای مورد قبول مقایسه کند تا روشن شود که به اهدافی کمی کیفی مورد انتظار نائل آمده است یا خیر. اکثر سازمان ها هیچ روش سیستماتیک برای ارزیابی با استفاده از یک سیستمی که با فرهنگ سازمانی و اهداف استراتژیک سازمان هم خوانی داشته باشد را ندارند. بررسی های علمی نشان می دهد که نیمی از سازمان های صنعتی فاقد سیستم ارزیابی عملکرد هستند یا برای ارزشیابی عملکرد کارکنان ارزشی قائل نیستند. مدیران منابع انسانی نقش چالش برانگیز و حساس را در طراحی و پیاده سازی سیستم های ارزیابی و ارائه آموزش های آشنایی مدیران و کارکنان با اهمیت و کاربرد ارزیابی عملکرد در توسعه منابع انسانی، بهبود عملکرد و دستیابی به اهداف استراتژی سازمان دارند (فرج پهلوی، نوشین فرد و حسن زاده، ۱۳۹۱: هاسلوود^۳، ۲۰۱۰).

³ Haselwood

شولر و جکسون^۴ (۱۹۹۶) معتقداند که کاربرد های ارزشیابی بین اشخاص در ارزیابی عملکرد تا حد زیادی در تصمیمات مدیریت منابع انسانی از جمله افزایش حقوق، ترفیع، انتقال و بازنشستگی مربوط می شود. کاربردهای ارزشیابی خود فرد بر پیشرفت شخص به وسیله مشخص کردن وضعیت اشخاص و تطابق افراد با موقعیت های مناسب و برنامه های آموزشی تاکید دارند. این دو وظیفه سنتی ارزیابی عملکرد به یک کارکرد کلی تر تحت عنوان حفظ کل سازمان مربوط می شوند. یعنی نتایج ارزیابی عملکرد از کل کارمندان سبب ایجاد بصیرت هایی در مورد اثر بخشی نظام منابع انسانی، نیازهای آموزشی و توسعه ای برای کل سازمان و مشخص کردن اهداف سازمان برای کارکنان می شود. سرانجام وقتی ارزیابی عملکرد اساس تصمیمات مدیریت منابع انسانی قرار می گیرد، حقانیت و مستند سازی را برای چنین تصمیماتی فراهم می کنند. همان گونه که متذکر گردید، الزامات قانونی، اقدامات مدیریت منابع انسانی را به چالش می کشد. سازمان می تواند با استفاده از سیستم درست و دقیق ارزیابی عملکرد و با نتایج آن از خودش دفاع کند. بنابراین مشخص کردن این که چه چیزی باید مورد ارزشیابی قرار گیرد و چه زمانی باید این ارزیابی صورت پذیرد و چه کسی باید ارزشیابی را انجام دهد منجر می شود تا صحت و دقت ارزیابی عملکرد را افزایش دهد (هادی نژاد، احمدی و قاسمی، ۱۳۹۵).

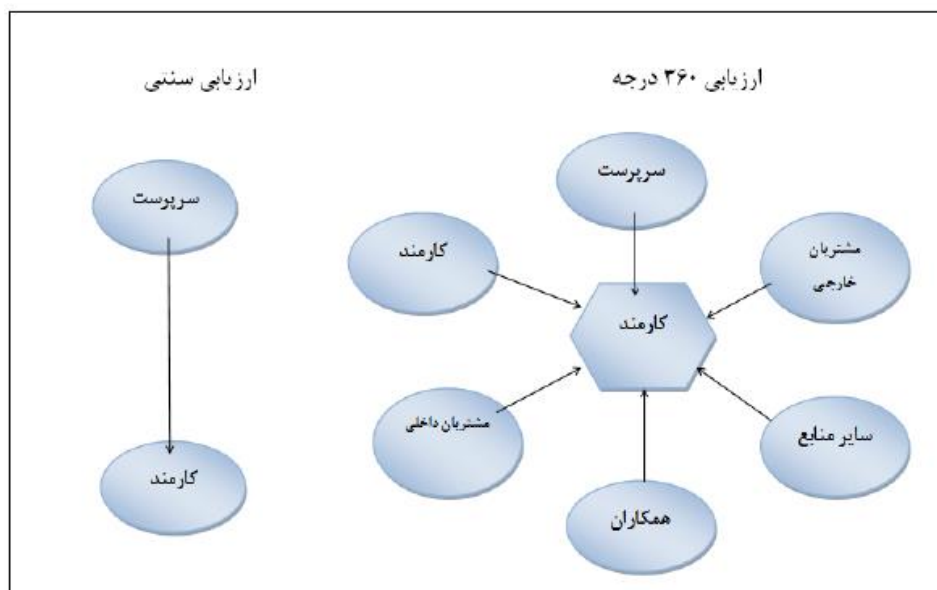
بازخورد ۳۶۰ درجه:

نوعی روش ارزیابی گروهی است که در این روش فهرستی از شایستگی های مورد نظر تهیه می شود و از تمامی افراد مرتبط مستقیم و غیرمستقیم فرد در سازمان اعم از مافوق، همکاران، زیردستان و مشتریان خواسته می شود تا او را بر اساس شایستگی های تعیین شده ارزیابی کنند. فرد ارزیابی شونده نیز به عنوان خود ارزیابی، در فرآیند مشارکت می کند. نتایج حاصل از کل ارزیابی ها جمع بندی و به صورت گزارشی به فرد بازخور داده می شود (لطفی و نسبی، ۱۳۹۴).

نتایج حاصل از ارزشیابی ۳۶۰ درجه بر مبنای «بازتاب عملکردی» قرار دارد که می تواند برای شرکت کننده بسیار ارزشمند باشد و نوعی بازخورد و آگاهی از نقاط ضعف و قوتش را به او ارائه می دهد. برای اینکه نتایج یک ارزشیابی ۳۶۰ درجه مؤثر باشد، نیاز است که به وسیله یک مربی تمرین دهنده حفظ شود و شرکت کننده باید یک استراتژی برنامه ریزی شده را برای برطرف کردن نقاط ضعف پیشنهاد دهد. ارزشیابی ۳۶۰ درجه ضعف ها و قوت های توانایی های کلیدی رهبری را در سازمان شناسایی می کند و پیشنهاد یک مداخله برنامه ریزی شده را برای بهبود آن ها ارائه می کند (روزبهرانی، شیخ طاهری، فرزندی پور، رنگرزجادی، مبارک قمصری، ۱۳۹۰).

بازخورد عبارت است از اطلاعات مربوط به عملکرد شغل که از خود شغل به دست می آید و برای اصلاح به کار می رود. بازخورد ۳۶۰ درجه عبارت از نوعی سیستم ارزشیابی است که به صورت گروهی انجام می گیرد و تمامی مشتریان مستقیم و غیرمستقیم فرد در سازمان اعم از رئیس، مرئوس و همکاران در این فرآیند شرکت می کنند تا برداشتی واقعی از عملکرد شغلی را ارائه کنند. بازخورد ۳۶۰ درجه یک متد و ابزار است؛ در این ارزشیابی کارهای فرد یک دایره کامل را می پیماید، از تماس هایی که او با دیگران دارد، رفتن به محل پست و برداشتن نامه ها تا تماس هایی که با مقامات بالاتر و همکاران برقرار می کند همه مد نظر قرار می گیرند. تعداد ارزیاب ها می تواند سه یا چهار نفر باشد و گاهی این عدد به ۲۵ می رسد، ولی در بیشتر سازمان ها این گونه اطلاعات از ۵ تا ۱۵ نفر در مورد هر کارگر یا کارمند گرفته می شود. در تعریفی دیگر در مورد بازخورد ۳۶۰ درجه آمده است که یک سیستم با فرآیندی است که در آن کارکنان، بازخوردی محرمانه و بدون نام از افرادی که در اطراف شان کار می کنند، ارایه می دهند. این بازخورد از طرف مدیر، کارکنان، هم رده ها و گزارش های مستقیم است (گلزار و همکاران، ۱۳۹۸).

⁴ Schuler ana Jacsoun



شکل ۱: ارزیابی سنتی و ارزیابی ۳۶۰ درجه (کهندل، ۱۳۷۹)

بر طبق نظر هافمن روش بازخورد ۳۶۰ درجه، حداقل دارای مزیت های زیر است:

- مهارت ها و شایستگی های سازمانی را تعریف می کند.
- تمرکز بر خدمات دهی به مشتریان را افزایش می دهد.
- ابتکارات گروهی پشتیبانی می کند.
- نیروی کاری با مشارکت بالا را پدید می آورد.
- سلسله مراتب سازمانی را کاهش داده و جریان امور را روان تر می کند.
- موانع پیشرفت را از بین می برد.
- نیازهای پیشرفت و توسعه در سازمان را ارزشیابی می کند.
- از بروز تبعیض و تعصب جلوگیری می کند.
- خط و خطوط عملکردها را مشخص می سازد.
- مراحل اجرایی ساده ای دارد (منظمی، ۱۳۸۸).

براکنه^۵ (۱۹۹۴) خاطرنشان کرده است که سازمان ها به پنج دلیل اساسی زیر، از بازخوردهای چند منظوره مشابه بازخورد ۳۶۰ درجه ای استفاده می کنند:

- ۱- این گونه سیستم ها، مکمل مسائل نوین همچون تفویض اختیار و قدرت، مدیریت مشارکتی، از بین بردن لایه های متعدد مدیریتی و تاکید بر کار گروهی هستند.
- ۲- بازخوردهای چند منظوره، فاقد برخی محدودیت های موجود در روش های ارزشیابی سنتی سازمان ها، بویژه در طیف وسیعی از کنترل هستند.
- ۳- دیگر روش های ارزشیابی مثل زیر نظر گرفتن کارکنان، در خصوص ارزشیابی افزایش پاسخگوئی و احساس مسئولیت مدیران در زمینه پیگیری نتایج بررسی ها، موفق نبوده اند.
- ۴- ابزار سفارشی بازخورد ۳۶۰ درجه ای را می توان به نحوی طراحی کرد که مخصوص سازمانی خاص باشد و نتایج آن بتواند سطح اعتماد به نفس رهبران ارشد را در رسیدن به اهدافی نهایی سازمان، افزایش دهد.
- ۵- ارزشیابی های چند شاخصی از لحاظ درونی پذیرفتنی تر هستند، زیرا گردآوری اطلاعات از چند منبع مختلف، منجر به ژرف نمائی واقع بینانه تری می شود. با توجه به اینکه ارزشیابی با استفاده از چندین منبع صورت می گیرد، می تواند به گسترش دید افراد منجر شود. این روش، شاخص هایی را ارائه می کند که در نهایت می توانند پایه هایی برای موفقیت دریافت کنندگان اطلاعات در فرآیند ارزشیابی باشند. این شیوه، افراد را متقاعد می سازد که مسئولیت پیشرفت و رشد شغلی آنان، با خود آن هاست. در نهایت اینکه اجرای آن بسیار ارزان، ساده و سریع است (عظیمیان و اخوان، ۱۳۹۷).

مربی ورزش: به فردی گفته می شود که از دانش تخصصی یک رشته ورزشی برخوردار باشد و به آموزش فنون و تکنیک های یک رشته ورزشی با هدایت و رهبری تیم های ورزشی می پردازد (کشانی، ۱۳۹۴).

مهارت های فنی:

منظور مهارت هایی است که مستلزم درک و تسلط فرد در یک فعالیت ورزشی، به خصوص فعالیت هایی که در بر دارنده شیوه ها، فرآیند ها، طرز عمل و تکنیک ها می باشد (ابراهیمی پور، حسینی، محمودیان، وفایی نجار، زمردی نیت، امامیان و حقیقی، ۱۳۹۴). مهارت های فنی مربی شامل احاطه و تسلط مربی به تکنیک ها و فنون رشته ورزشی خود می باشد. این مهارت ها شامل روش ها، فرایند ها، طرز عمل و تکنیک های یک مربی برای موفقیت در کارش می باشد. اهدافی که در مهارت های تکنیکی دنبال می شوند عبارتند از: • تهیه و تدارک تجهیزات لازم برای اجرای یک جلسه تمرین. • ارزشیابی مربی از تمرینات و مسابقات انجام شده • تهیه جدول مسابقات تیم و برنامه ریزی تمرینی بر اساس جدول مسابقات. • رشد و توسعه اهداف و فلسفه تیمی. • سازماندهی برای مشارکت در مسابقات. • گرفتن تصمیمات صحیح و مناسب با توجه به اهداف برنامه • هدایت و رهبری از مراحل اولیه با پایانی برنامه ها و مسابقات.

آگاهی مربی از تکنیک ها و تاکتیک های تیمی، آشنایی با استراتژی ها و سیستم های مختلف بازی و بکارگیری صحیح آن ها در تمرین و مسابقه و انتقال این مفاهیم به ورزشکاران از ویژگی های دانش مربی است. داشتن اطلاعات جامع در مورد رشته ورزشی خود و آگاهی از قوانین و مقررات، یافته های جدید و توانایی بکارگیری آن ها در عمل و نیز شناخت و درک ساختار رشته ورزشی خود، به عنوان یکی از مهارت های مربی در اثر بخشی مربی محسوب می شود (اتواتر، والدمن، اتواتر و کارتیر^۶، ۲۰۰۷).

استفاده از فناوری اطلاعات: دانش به روز در زمینه یافته ها و مطالعات رشته ورزشی خود و بهره گیری از فناوری اطلاعات در این راستا: تمرین دهنده خوبی بودن: طراحی و اجرای الگوهای تمرینی متناسب با نیازهای ورزشکاران.

توانایی تدریس: قابلیت انتقال مطالب و مهارت ها به فراگیرندگان

قابلیت مربیگری در تمامی گروه های سنی: عبارت است از داشتن تجربه مربیگری در تمام رده های سنی و آگاهی از نیازهای جسمانی و روانی و حرکتی در هر مقطع از رشد

مهارت های ورزشی مربی: تسلط مطلوب مربی در اجرای مهارت ها و تکنیک های ورزشی که در آن به مربیگری مشغول است. استفاده از صحبت کردن با تن های مختلف و سرعت های متفاوت تحت عنوان پیام های کلامی و استفاده از زبان بدنی نظیر ایما و اشاره، حرکات چشم و سر، تحت عنوان پیام های غیرکلامی از ابزار مهم ایجاد ارتباط موثر می باشند که مربیان باید بتوانند از این تکنیک ها به نحو احسن سود ببرند (سعادت، ۱۳۸۷).

برای ایجاد ارتباط موثر با ورزشکاران باید به نکات مهم زیر توجه شود:

الف- کم کردن هر نوع منبع خبری بین فرستنده و گیرنده پیام - استفاده از زبان مناسب برای گروه استفاده از چند کانال ارتباطی در حد ممکن - حذف منابع مزاحم - استفاده از ارتباط رو در رو - قبول مسئولیت برای ایجاد ارتباط موثر - گوش کردن به پاسخ های گیرندگان پیام (گودرزی، کوزه چیان و احسانی، ۱۳۸۲).

ب: مهارت های انگیزشی: ایجاد انگیزه در ورزشکاران برای تلاش در جهت بهبود عملکرد و موفقیت در مسابقات به عنوان یک مهارت مهم در مربیان ذکر شده است. به عنوان یک تعریف ساده از انگیزش می توان از آن به عنوان یک نیروی درونی که فرد را به سمت هدفی سوق می دهد، نام برد. برخی از روش های ایجاد انگیزه در زیر آورده شده است: انگیزش درونی: افرادی که دارای انگیزه های ذاتی و درونی هستند، یک جوش درونی و لیاقت و خود تصمیمی خاص دارند تا وظایف را با چیره دستی در مسیر موفقیت به انجام رسانند. خصوصیات شایستگی، خود تصمیمی، چیره دستی و موفقیت جزء اهدافی اشخاصی است که از درون برانگیخته می شوند. در ورزش علت شرکت ورزشکاران در مسابقات همانا عشق آن ها به مسابقه

⁶ Atwater, L. A., Waldman, D., Atwater, D., & Cartier

است که از یک انگیزه درونی ناشی می شود. مربیان باید بتوانند این نوع انگیزه را در ورزشکاران تقویت نمایند (سپهری فر، ۱۳۹۷).

انگیزش بیرونی: این نوع انگیزش از طرف دیگران و از طریق تقویت های مثبت و منفی نشأت می گیرد. این تقویت ها ممکن است ملموس باشند، شبیه نشان ها، پول و یا غیر ملموس باشند، مثل: تحسین، تشخیص عمومی. زمانی که این نوع تقویت ها دریافت می شوند، آن ها را تحت عنوان پاداش های بیرونی می نامند و تاثیر این انگیزش از نوع قبلی کمتر است و ممکن است به تدریج کم رنگ شود.

آمادگی جسمانی: آمادگی بدنی مطلوب مربی برای نظارت و اجرای برنامه های تیمی و دارا بودن توان جسمانی مناسب با توجه به ورزشی که در آن به مربیگری مشغول است (ایوانویچ^۷، ۲۰۰۷).

در این پژوهش، دانش تکنیکی و تاکتیکی مربی، مهارت کاربرد فنون، آگاهی از علوم تخصصی ورزشی، آشنایی با قوانین، مدارک و مدارج مربیگری، مطالعه به روز، قابلیت مربیگری در گروه های سنی، آگاهی از دوپینگ، تسلط به زبان خارجی، توانایی در طراحی تمرینات کوتاه مدت و بلند مدت و توانایی در بکارگیری دانش در عمل بعنوان مهارت های فنی یک مربی در نظر گرفته شده اند.

مهارت های مدیریتی:

منظور فرآیندی است که از آن برای جهت دادن به برنامه های ورزشی بسوی هدف های تعیین شده استفاده می شود. این فرآیند به برنامه ریزی، سازماندهی، رهبری و نظارت اطلاق می شود (شفیعی و همکاران، ۱۳۸۹).

الف: برنامه ریزی: زمانی مربی نیازمند برنامه ریزی است که جدول برنامه های فصل را تنظیم کند، جلسات تمرینی سالیانه را افزایش دهد، هدف های فصلی را مشخص کند، تدارکات لازم را برای مسافرت های ورزشی و امثال آن فراهم نماید. از طریق برنامه ریزی، پیش بینی می شود که چه اقدامی باید صورت گیرد، ترتیب آن ها چگونه باید باشد و چه کسی یا کسانی باید انجام امور را بر عهده گیرند. برنامه ریزی یعنی تعیین هدف ها و اتخاذ تصمیمات جدید درباره اینکه این اهداف با چه ترتیب و با چه نتیجه ای محقق شوند. برنامه ریزی یکی از ارزنده ترین عوامل کسب موفقیت مربیان است (فلاح، ۱۳۸۷).

ب: سازماندهی: سازماندهی به هماهنگی ارتباطات بین فعالیت های که انجام می شود، افرادی که این فعالیت ها را انجام می دهند و آن دسته از عوامل فیزیکی که برای تحقق هدف ها به کار می آیند، اطلاق می شود. بدون در نظر گرفتن اینکه یک مربی در چه سطحی از فعالیت های ورزشی می باشد، لازم است بیاورد که مسئولیت های تیمی را میان بازیکنان و سایر افراد تقسیم کند. این عمل باعث خواهد شد که از زمان و نیروی انسانی بطور شایسته ای استفاده کند (کهندل، ۱۳۷۹). ج: رهبری: اولین وظیفه مربی هدایت و رهبری ورزشکاران می باشد. وظیفه مربی حکم می کند که ارتباط موثری با مسئولان، ورزشکاران و مربیان همکار خود برقرار نماید. وظایف مربی در حیطه رهبری عبارتند از: ایجاد انگیزه ورزشی در ورزشکاران، ایجاد روابط شایسته با آنان، ایجاد تغییرات ضروری و بررسی ناسازگاری ها. برای انجام وظایف رهبری یک مربی، روش های رهبری مختلفی وجود دارد. سبک رهبری موقعیتی (اقتضایی) از مطرح ترین شیوه های رهبری است که توسط هرسی و بلانچارد^۸ مطرح شده است. آنان معتقدند که استفاده از روش های مختلف هدایت و رهبری، به موقعیت و شرایطی که مدیر (مربی) در آن قرار گرفته است بستگی دارد و باید مدیر با توجه به شرایط ایجاد شده یکی از سبک های رهبری را برای هدایت پیروان انتخاب نماید.

حقیقت امر این است که واژه «مربی» از واژه «تربیت» مشتق شده است. تربیت با پرورش، به معنی شکوفا کردن استعداد های بالقوه و یا توانایی های طبیعی فرد است. تربیت، حاصل آموزش به صورت عرضه یافته ها، انتقال دانستنی ها، سازماندهی تجربیات و بکارگیری استعدادهایی است که در صدد است تا فرد را به انسان فرهیخته مبدل کند. بر این اساس می توان نتیجه گرفت، فردی که عهده دار تعلیم، تربیت و آموزش افراد است به مربی تعبیر می شود. مربی، فردی است که از

⁷ Ivancevich

⁸ Hersey and Blanchard

طریق کاربرد یک سلسله فعالیت های حساب شده و منظم، استعدادهای جسمانی، حرکتی، فکری، اجتماعی و اخلاقی را در وجود فراگیران و آموزندگان شکوفای می کند؛ لذا توانایی ها و نیروهای فطری انسان توسط مربی تقویت شده و به صورت مطلوب تکوین می یابد. حال، فردی که در مجموعه های ورزشی عهده دار مسائل فوق است، مربی ورزش خوانده می شود. یک مربی ورزش در فعالیت های گروهی با مشکلات و معضلات بیشتری دست به گریبان است، چرا که علاوه بر راهنمایی و هدایت تک تک افراد و بهبود و توسعه عملکرد آن ها، هماهنگی میان تمامی اعضا نیز به عهده اوست و این هدایت و هماهنگی لازمه کامیابی و موفقیت شخص مربی است.

هنگامی که مربی ورزشکارانش را آموزش می دهد هدف وی ترتیب و تسو السی یک فعالیت است. یک پیش فرض وجود دارد که مربی به عنوان معلم تجربه و دانش لازم را برای پیشگیری نتایج اعمال یادگیرنده دارد. در این فرصت یاد گیرنده در اجرای مهارت با فعالیت شایستگی لازم را بدست خواهد آورد. تعلیم شامل ارتباط مفاهیم گسترده ای می باشد. در تعلیم مربی سعی می کند که نه تنها مفاهیم را بلکه چگونگی استفاده از آن ها و تمایل انجام کار نیز بستگی دارد. استفاده از شیوه های مختلف رهبری توسط مربی نیز به این موضوع مهم بستگی دارد که ورزشکاران از نظر آمادگی در چه سطحی قرار دارند و با توجه به آن و موقعیت های ایجاد شده از شیوه های فوق استفاده شود. به هر حال آشنایی و آگاهی مربی از سبک رهبری و انتخاب بهترین شیوه هدایت و رهبری بعنوان یک عامل مهم در موفقیت وی و ایجاد ارتباط مناسب با ورزشکاران محسوب می گردد (ذکرپایی و نجف زاده، ۱۳۹۶: نو^۹، ۲۰۰۸).

د: نظارت: در نظارت و کنترل، مربی به این موضوع توجه دارد که آیا تمام مراحل برنامه های ورزشی طبق برنامه پیش می رود یا خیر. در مرحله نظارت سه مرحله مشاهده می شود. ابتدا نتایج کار مورد سنجش قرار می گیرند، سپس این نتایج با هدف-هایی که در مرحله برنامه ریزی اصلاح شده است، مقایسه می گردد و در نهایت چنانچه این نتایج با اهداف اولیه تفاوت عمده داشته باشند، باید اقدامات اصلاحی انجام گیرد (طحان، ۱۳۹۴).

ه: تصمیم گیری: تصمیم گیری شامل انتخاب بهترین راه حل از بین راه حل های متعدد برای حل مشکل می باشد. اتخاذ تصمیمات سریع و صحیح در مربیگری به خصوص در زمان مسابقات از اهمیت چشمگیری برخوردار می باشد. برای نمونه، تصمیم مربی در تمویض یک ورزشکار برای حفظ نتیجه با تغییر آن از وظایف مهم مربی محسوب می شود. در مدیریت نیز تصمیم گیری برای حل مشکل روش های مختلفی دارد. در این روش ها مدیر برای تصمیم گیری، یا فقط از نظرات و راه حل های خود استفاده می کند و یا از نظرات و راه حل های دیگران برای حل مشکل نیز استفاده می کند. استفاده از روش های مختلف تصمیم گیری، بستگی به میزان آشنایی فرد از این شیوه ها دارد. در مربیگری نیز استفاده از روش های تصمیم گیری مختلف با توجه به شرایط و موقعیت های گوناگون، می تواند تا حدود زیادی در موفقیت و اثر بخشی مربی سهیم باشد.

ز: ارزشیابی: ارزشیابی فرایند تجزیه و تحلیل اعمال انجام شده است. برای آگاهی مربی از میزان پیشرفت عملکرد ورزشکاران و موفقیت آنان، از ارزشیابی استفاده می شود. ارزشیابی می تواند از عملکرد ورزشکاران و با از عملکرد خود مربی انجام شود. نتایج حاصل از ارزشیابی، اطلاعات مفیدی را برای برنامه ریزی های آینده به مربیان ارائه خواهد نمود (سلطانی، ۱۳۹۵).

در این پژوهش، توانایی ایجاد نظم و انضباط، بکارگیری شیوه های رهبری موثر، نظارت بر اجرای برنامه های ورزشی، استفاده از قدرت جاذبه شخصی، ارزیابی ورزشکاران، توانایی تشخیص نیازها و انتظارات ورزشکاران، توانایی استفاده به موقع از سیستم پاداش و تنبیه و قدرت تصمیم گیری به عنوان مهارت های مدیریتی یک مربی در نظر گرفته شده اند.

ویژگی های شخصیتی: منظور از ویژگی های شخصیتی، مجموعه ویژگی-های رفتاری و روانی یک فرد می باشد (اصانلو، ۱۳۹۷). در این پژوهش، ابتکار و خلاقیت، اعتماد به نفس، سخت کوشی و پشتکار، مثبت اندیشی، رازداری و جذابیت ظاهری به عنوان ویژگی های شخصیتی یک مربی در نظر گرفته شده اند.

ویژگی های اجتماعی: آن دسته از مهارت هایی که شخص در تعاملات میان فردی بکار می برد (ابوالعلائی، ۱۳۹۸). در این پژوهش، احترام به ورزشکار، میزان تحمل، توانایی برانگیختن ورزشکار، عدم استفاده از کلمات توهین آمیز، وقت شناسی، مقبولیت اجتماعی، توانایی برقراری ارتباط با دیگران و عضویت در مجامع بین المللی به عنوان ویژگی های اجتماعی یک مربی در نظر گرفته شده اند.

جدول ۱. مروری بر مطالعات پیشین

محقق	هدف	یافته ها
جیلیان (۲۰۱۹)	ارزیابی مربیان تیم هاکی به کمک روش بازخورد چند منبع (۳۶۰ درجه)	به ترتیب، ویژگی های اخلاقی و رفتاری، ویژگی های روان شناختی و ارتباطی و ویژگی های مدیریتی بیشترین تاثیر بر عملکرد مربیان داشته اند.
شروینز (۲۰۱۸)	تحلیل مولفه های عملکرد در مربیان بیسبال با روش بازخورد ۳۶۰ درجه	عملکرد کلی مربیان بیسبال در سطح متوسط قرار دارد. مهارت های فنی، ویژگی های شخصیتی و ویژگی های اجتماعی به ترتیب بیشترین نمرات را در ارزیابی با بازخورد ۳۶۰ درجه کسب کردند.
پانگ (۲۰۱۷)	ادراک مربیان از شایستگی های حرفه ای خود	شایستگی های مرتبط با برنامه ریزی سالانه، شایستگی های مرتبط با تشخیص موقعیت های تمرین و مسابقه و شایستگی های آموزشی شخصی و مربیگری سه شایستگی کلی مورد بررسی در این پژوهش بودند.
مک کارتی و توماس (۲۰۱۶)	ارزیابی مربیگری از دیدگاه روانشناسی	علیرغم عمومیت داشتن مربیگری، تنها تحقیقات اندکی در زمینه عوامل موثر بر مربیگری اثربخش به ویژه از لحاظ ویژگی های روانی انجام شده است. سه عامل کلیدی در ارزیابی مربیگری، سبک روابط بین شخصی، عامل شناختی ادراکی و نگرش بودند.
مک مت و سالیانگر (۲۰۱۵)	بررسی نقش بازخورد ۳۶۰ درجه در کمک به رهبران در پیشرفت سازمان	این نوع بازخورد با تاثیر بسزایی که دارد می تواند به شکل مناسبی سبب بهبود فرایندهای رهبری در سازمان ها گردد.
فوستر و لو (۲۰۱۵)	تنظیم مهارت مدیران با بازخورد ۳۶۰ درجه	بازخورد ۳۶۰ درجه یکی از مهمترین مهارت های مدیران در سازمان ها و محیط های مختلف می باشد که نقش اساسی در تنظیم مهارت های مورد نیاز در مشاغل مختلف را بر عهده دارد.
جلالی و نجف آقایی (۱۳۹۸)	شناسایی و اولویت بندی شاخص های ارزیابی عملکرد مربیان و بازیکنان تیم های ملی فوتبال جمهوری اسلامی ایران با استفاده از روش بازخورد ۳۶۰ درجه	نتایج این تحقیق نشان داد که پنج مقوله "ویژگی های فنی"، "ویژگی های شخصیتی"، "ویژگی های اخلاقی و رفتاری"، "ویژگی های روان شناختی و ارتباطی" و "ویژگی های مدیریتی" شاخص های ارزیابی عملکرد مربیان تیم های ملی فوتبال بودند. برای یک بازیکن تیم ملی فوتبال نیز، شاخص های ارزیابی عملکرد شامل سه مقوله "ویژگی های فنی"، "ویژگی های اخلاقی و رفتاری" و "ویژگی های شخصیتی" می باشند.
کشاوری و همکاران (۱۳۹۷)	تحلیل عوامل موثر بر کسب کرسی های بین المللی ورزش توسط نمایندگان ایران با روش بازخورد ۳۶۰	به ترتیب اولویت شش عامل اجتماعی و فرهنگی، مدیریتی، ارتباطی، اقتصادی، حرفه ای و شغلی، سیاسی به عنوان

مولفه های موثر در کسب کرسی های بین المللی ورزشی نقش دارند.	درجه (هیئت علمی دانشگاه ها، مدیران، ورزشکاران و نمایندگان صاحب کرسی ورزش)
--	---

روش تحقیق

پژوهش حاضر به لحاظ هدف، کاربردی و از نظر روش، توصیفی - پیمایشی است. جامعه آماری آن شامل ورزشکاران مرد تکواندو شهر داراب، مربیان تکواندو و مدیران و کارشناسان هیات تکواندو استان فارس و شهر داراب در بازه زمانی سال ۱۳۹۸-۱۳۹۷ بودند که تعداد آنان بر اساس اطلاعات کسب شده شامل ۲۰۰ ورزشکار مرد تکواندو، ۵ مربی مرد حرفه ای در این رشته ورزشی و ۱۰ مدیر و کارشناس تکواندو بودند. نمونه آماری بر اساس جدول مورگان تعداد ۱۴۷ نفر به تفکیک گروه ها (۱۳۲ نفر در گروه ورزشکاران، ۵ نفر در گره مربی و ۱۰ نفر در گروه کارشناسان) می باشد. ابزار پژوهش عبارت است از : پرسشنامه دهقان (۱۳۸۹) : در این پرسشنامه ۴۰ ویژگی مربیان در قالب چهار مولفه اصلی مهارت های فنی، مهارت های مدیریتی، ویژگی های شخصیتی و ویژگی های اجتماعی به صورت جمله های خبری و در مقیاس ۵ ارزشی لیکرت تدوین شده و از پاسخگویان خواسته شده تا مربی را از این جنبه ها ارزیابی کنند. در پرسشنامه حاضر سوالات ۱ تا ۱۰ مربوط به بررسی مهارت های فنی می باشد و همچنین سوالات ۱۱ تا ۲۰ مربوط به مهارت های مدیریتی، سوالات ۲۱ تا ۳۰ مربوط به ویژگی شخصیتی و سوالات ۳۱ تا ۴۰ مربوط به ویژگی های اجتماعی می باشد. روایی این پرسشنامه توسط نظر استاید دانشگاهی مورد بررسی قرار می گیرد و پایایی آن با استفاده از محاسبه آلفای مرونباخ مورد تایید قرار خواهد گرفت. پایایی این پرسشنامه در تحقیق دهقان (۱۳۸۹) ۰/۸۲ بدست آمده بود. موسوی راد و همکاران (۱۳۹۳) در تحقیق خود میزان پایایی این پرسشنامه را ۰/۸۵ گزارش نمودند.

یافته ها

ویژگی های جمعیت شناختی در جدول ۱ و توزیع فراوانی بر حسب تعداد سابقه قهرمانی و مدرک تحصیلی در جدول ۲ و شاخص های آمار توصیفی مربوط به مولفه های ارزیابی عملکرد از دیدگاه ورزشکاران، مربیان و کارشناسان در جدول ۳ ارائه شد:

جدول ۱: متغیر های توصیفی سن و سابقه ورزش

تعداد	ویژگی ها	میانگین و انحراف معیار
۱۴۷	سن (سال)	$38/24 \pm 11/23$
	سابقه ورزشی (سال)	$21/54 \pm 7/43$

جدول ۲: توزیع فراوانی پاسخ دهندگان بر حسب وضعیت تحصیلی و تعداد سابقه قهرمانی

ویژگی ها	گزینه ها	فراوانی	درصد
مدرک تحصیلی	دیپلم و زیر دیپلم	۴۴	۲۹/۹
	فوق دیپلم	۲۸	۱۹
	لیسانس	۵۹	۴۰/۱
	فوق لیسانس	۱۶	۱۰/۹
	کل	۱۴۷	۱۰۰
	فاقد مقام	۴۶	۳۱/۳
	استانی	۹۷	۶۶

تعداد سابقه	کشوری	۴	۲/۷
قهرمانی	کل	۱۴۷	۱۰۰

جدول ۳ شاخص های آمار توصیفی مولفه های ارزیابی عملکرد از دیدگاه نمونه آماری

مؤلفه	گروه	تعداد نمونه	میانگین $\pm$ انحراف استاندارد	معناداری نرمالیتی
مهارت های مدیریتی	مربیان	۵	$3/824 \pm 0/54$	۰/۱۱۵
	کارشناسان	۱۰	$3/674 \pm 0/86$	
	ورزشکاران	۱۳۲	$3/423 \pm 1/21$	
مهارت های فنی	مربیان	۵	$1/890 \pm 1/12$	۰/۳۴۲
	کارشناسان	۱۰	$2/1480 \pm 1/15$	
	ورزشکاران	۱۳۲	$2/327 \pm 1/27$	
ویژگی های اجتماعی	مربیان	۵	$3/642 \pm 1/43$	۰/۱۲۱
	کارشناسان	۱۰	$3/425 \pm 1/3$	
	ورزشکاران	۱۳۲	$3/274 \pm 1/24$	
ویژگی های شخصیتی	مربیان	۵	$3/754 \pm 1/74$	۰/۲۷۳
	کارشناسان	۱۰	$3/312 \pm 1/24$	
	ورزشکاران	۱۳۲	$3/542 \pm 1/03$	

جدول ۴: مقایسه نتایج مولفه های ارزیابی عملکرد از دیدگاه نمونه آماری

نتایج تحلیل واریانس یک طرفه	مهارت های مدیریتی	مهارت های فنی	ویژگی های اجتماعی	ویژگی های شخصیتی
آماره F	۲/۲۲۴	۰/۹۶	۰/۵۷	۰/۷۴
معنی داری	۰/۰۸	۰/۵۲	۰/۴۳	۰/۵۷

یافته های تحلیل آنوای یک طرفه نشان داد بین ارزیابی مربیان مرد باشگاه های تکواندو شهر داراب در خصوص مهارت های مدیریتی مربیان با استفاده از دیدگاه ۳۶۰ درجه (از دیدگاه ورزشکاران، مربیان و کارشناسان) تفاوت معناداری وجود دارد ($F=2/224, P=0/08 < 0/05$). اما در دیگر مولفه های مهارت های فنی، ویژگی های اجتماعی و شخصیتی نمونه آماری، تفاوت معناداری وجود ندارد ($P>0/05$)

جدول ۵: مقایسه دیدگاه نمونه آماری در رابطه با هر یک از سوالات مهارت های مدیریتی

سوال	گروه	رتبه	آماره خی دو	درجه آزادی	معنی داری
توانایی ایجاد نظم و انضباط در محیط ورزشی	مربی	۲۳/۵۱	۰/۴۲	۲	۰/۷۸۹
	کارشناس	۲۲/۱۴			
	ورزشکار	۲۰/۹۸			
استفاده از شیوه های رهبری و مدیریت	مربی	۲۵/۶۵	۸/۶۵۷	۲	۰/۰۱۸
	کارشناس	۲۴/۷۲			
	ورزشکار	۱۸/۲۳			

۰/۱۵۶	۲	۳/۴۵	۲۶/۳۶	مربی	ارزیابی از کار خود و ورزشکاران در پایان هر دوره
			۲۵/۵۴	کارشناس	
			۲۲/۱۷	ورزشکار	
۰/۲۳۱	۲	۴/۷۴	۲۲/۶۵	مربی	کنترل و نظارت مستقیم بر اجرا برنامه های ورزشی
			۲۴/۷۴	کارشناس	
			۲۳/۳۲	ورزشکار	
۰/۱۴۵	۲	۳/۳۲	۲۷/۶۵	مربی	استفاده از قدرت شخصی برای نقوذ در ورزشکاران و ایجاد علاقه
			۲۹/۸۷	کارشناس	
			۲۵/۵۴	ورزشکار	
۰/۷۸۶	۲	۱/۶۹	۲۰/۱۷	مربی	وجود سیستم ارزیابی رضایت ورزشکاران برای مربی
			۱۹/۶۵	کارشناس	
			۱۷/۳۲	ورزشکار	
۰/۶۴۲	۲	۰/۴۵۸	۲۵/۶۳	مربی	توانایی تشخیص نیازها و انتظارات ورزشکاران
			۲۷/۱۱	کارشناس	
			۲۴/۴۷	ورزشکار	
۰/۳۵۶	۲	۲/۱۲۵	۲۸/۲۶	مربی	توانایی استفاده از سیستم پاداش و تنبیه
			۲۹/۱۲	کارشناس	
			۲۶/۵۴	ورزشکار	
۰/۲۶۷	۲	۳/۶۳۴	۱۹/۸۵	مربی	توانایی تصمیم گیری به موقع در هنگام مواجهه با بحران
			۲۱/۵۴	کارشناس	
			۲۰/۲۳	ورزشکار	
۰/۵۴۹	۲	۰/۶۹۷	۲۲/۵۴	مربی	چگونگی توجه به نیازهای خال ورزشکاران
			۲۰/۳۲	کارشناس	
			۱۹/۸۴	ورزشکار	
۰/۷۹۵	۲	۰/۶۵۴	۲۵/۱۷	مربی	داشتن دانش و آگاهی کامل از تکنیک ها
			۲۴/۶۵	کارشناس	
			۲۳/۳۲	ورزشکار	
۰/۲۴۳	۲	۳/۲۱۴	۱۷/۴۲	مربی	قابلیت مربی گری در تمامی رده های سنی
			۲۱/۳۴	کارشناس	
			۱۹/۹۸	ورزشکار	

نتایج جدول ۵ نشان داد فقط در یک سوال از ۱۲ سوال مرتبط با مهارت های مدیریتی (استفاده از شیوه های رهبری و مدیریت) تفاوت معنی داری بین دیدگاه ورزشکاران، مربیان و کارشناسان وجود دارد ($P=0/018$).

جدول ۶: مقایسه دیدگاه نمونه آماری در رابطه با هر یک از سوالات مهارت های فنی

معنی داری	درجه آزادی	آماره خی دو	رتبه	گروه	سوال
۰/۶۵۱	۲	۱/۳۲	۲۳/۴۵	مربی	آشنایی و اطلاع از علوم تخصصی
			۲۵/۰۱	کارشناس	
			۲۲/۱۲	ورزشکار	
۰/۴۱۲	۲	۱/۵۶	۲۱/۴۱	مربی	داشتن مدرک معتبر مربی گری
			۲۰/۴۱	کارشناس	
			۱۹/۹۸	ورزشکار	
۰/۶۱۷	۲	۰/۹۸	۲۷/۱۷	مربی	توانایی به کار گیری دانش
			۲۶/۰۹	کارشناس	
			۲۷/۱۲	ورزشکار	
۰/۲۱۴	۲	۰/۹۹	۱۸/۰۳	مربی	آشنایی به قوانین و مقررات کنونی
			۱۸/۶۴	کارشناس	
			۱۷/۲۳	ورزشکار	
۰/۱۲۸	۲	۱/۸۹	۲۱/۳۶	مربی	آشنایی با مبانی کمک های اولیه
			۱۹/۱۴	کارشناس	
			۲۰/۶۵	ورزشکار	
۰/۲۱۴	۲	۱/۳۲	۲۴/۴۳	مربی	آشنایی نسبی با مکمل های محاز و غیر مجاز
			۲۶/۱۲	کارشناس	
			۲۳/۱۷	ورزشکار	
۰/۳۶۵	۲	۱/۴۱	۲۰/۶۵	مربی	توانایی در برنامه ریزی و طراحی تمرین کوتاه
			۱۹/۱۵	کارشناس	
			۲۰/۳۲	ورزشکار	
۰/۶۵۴	۲	۰/۹۳	۲۳/۶۵	مربی	داشتن آمادگی جسمانی مطلوب
			۲۰/۴۱	کارشناس	
			۲۱/۷۱	ورزشکار	
۰/۲۳۶	۲	۱/۵۴	۲۱/۲۱	مربی	تسلط نسبی به یک ز بان خارجی
			۱۹/۶۵	کارشناس	
			۲۰/۴۹	ورزشکار	
۰/۸۹۶	۲	۱/۷۲	۲۴/۳۱	مربی	داشتن مطالعه و دانش به روز
			۲۱/۹۸	کارشناس	
			۲۰/۴۲	ورزشکار	

نتایج جدول ۶ نشان داد که در ۱۰ سوال مرتبط با مهارت های فنی تفاوت معنی داری بین دیدگاه ورزشکاران، مربیان و کارشناسان وجود ندارد ($P > ۰/۰۵$).

جدول ۷: مقایسه دیدگاه نمونه آماری در رابطه با هر یک از سوالات ویژگی های اجتماعی

سوال	گروه	رتبه	آماره خی دو	درجه آزادی	معنی داری
احترام به ورزشکاران	مربی	۲۴/۶۵	۲/۵۴	۲	۰/۲۱۴
	کارشناس	۲۳/۱۱			
	ورزشکار	۲۲/۷۴			
سخت گیری نسبت به ورزشکاران	مربی	۲۱/۴۱	۱/۱۲	۲	۰/۱۲۶
	کارشناس	۱۹/۷۷			
	ورزشکار	۲۰/۸۴			
توانایی برقراری ارتباط و پاسخ گویی	مربی	۲۳/۰۳	۱/۳۵	۲	۰/۴۳۲
	کارشناس	۲۲/۴۱			
	ورزشکار	۲۲/۱۲			
میزان توانایی در کار کردن با دیگران	مربی	۲۰/۷۴	۱/۵۴	۲	۰/۶۲
	کارشناس	۲۰/۳۲			
	ورزشکار	۱۹/۱۱			
توانایی برانگیختن ورزشکاران	مربی	۲۰/۶۲	۰/۹۸	۲	۰/۲۳۱
	کارشناس	۲۱/۷۲			
	ورزشکار	۲۱/۴۱			
عدم استفاده از کلمات توهین آمیز	مربی	۲۱/۰۴	۱/۵۳	۲	۰/۱۲۶
	کارشناس	۱۹/۸۹			
	ورزشکار	۲۱/۱۵			
وقت شناسی مربی	مربی	۲۳/۴۴	۱/۷۹	۲	۰/۶۵۲
	کارشناس	۲۲/۰۶			
	ورزشکار	۲۰/۴۲			
مورد احترام بودن و مقبولیت	مربی	۲۰/۶۲	۰/۹۳	۲	۰/۲۳۶
	کارشناس	۲۱/۳۲			
	ورزشکار	۲۱/۱۴			
عضویت در مجامع بین المللی و جهانی	مربی	۲۲/۳۶	۱/۷۶	۲	۰/۱۲۸
	کارشناس	۲۱/۴۱			
	ورزشکار	۲۰/۵۴			

نتایج جدول ۷ نشان داد که در ۹ سوال مرتبط با ویژگی های اجتماعی تفاوت معنی داری بین دیدگاه ورزشکاران، مربیان و کارشناسان وجود ندارد ($P > 0/05$).

جدول ۸: مقایسه دیدگاه نمونه آماری در رابطه با هر یک از سوالات ویژگی های شخصیتی

معنی داری	درجه آزادی	آماره خی دو	رتبه	گروه	سوال
۰/۲۴۶	۲	۲/۵۱	۲۱/۸۴	مربی	داشتن اعتماد به نفس بالا برای مربی گری
			۲۰/۵۴	کارشناس	
			۲۱/۶۵	ورزشکار	
۰/۳۶۵	۲	۱/۱۲	۲۳/۷۴	مربی	داشتن ذهنی خلاق پویا و مبتکر
			۲۳/۱۴	کارشناس	
			۲۱/۶۵	ورزشکار	
۰/۴۲۸	۲	۲/۳۶	۲۰/۰۵	مربی	سخت کوشی و پشتکار
			۱۹/۴۲	کارشناس	
			۱۹/۶۵	ورزشکار	
۰/۵۱۲	۲	۰/۹۹	۲۳/۸۴	مربی	توانایی تدریس و انتقال مفاهیم
			۲۱/۶۵	کارشناس	
			۲۲/۴۲	ورزشکار	
۰/۲۱۵		۱/۴۵	۲۱/۵۲	مربی	رازداری امانت داری و سنگ صبور بودن
			۲۰/۴۳	کارشناس	
			۲۰/۷۴	ورزشکار	
۰/۳۲۸		۱/۲۳	۱۹/۸۷	مربی	داشتن نگرش حرفه ای به مربیگری
			۱۸/۴۲	کارشناس	
			۱۸/۷۹	ورزشکار	
۰/۲۱۶	۲	۰/۸۹	۲۱/۰۵	مربی	توانایی کنترل استرس و آرام سازی
			۲۰/۸۷	کارشناس	
			۱۹/۳۲	ورزشکار	
۰/۱۴۵	۲	۱/۲۴	۱۷/۵۴	مربی	داشتن جذابیت ظاهری
			۱۹/۰۱	کارشناس	
			۱۹/۱۲	ورزشکار	
۰/۴۲۳	۲	۱/۷۳	۲۳/۱۷	مربی	داشتن روحیه مثبت اندیشی
			۲۳/۴۲	کارشناس	
			۲۲/۱۱	ورزشکار	

نتایج جدول ۸ نشان داد که در ۹ سوال مرتبط با ویژگی های شخصیتی تفاوت معنی داری بین دیدگاه ورزشکاران، مربیان و کارشناسان وجود ندارد ($P > 0/05$).

نتایج

نتایج فرضیه اول که به ارزیابی تفاوت مربیان مرد باشگاه های تکواندو شهر داراب در خصوص مهارت های

مدیریتی مربیان با استفاده از دیدگاه ۳۶۰ درجه پرداخت، با تحقیقات، گودرزی و همکاران (۱۳۸۹) به ارزیابی عملکرد مربیان تیم های ملی والیبال با استفاده از روش بازخورد ۳۶۰ درجه پرداختند. نتایج تجزیه و تحلیل داده ها نشان داد که تفاوت معناداری بین نتایج ارزیابی گروه های مورد بررسی در خصوص مهارت های مدیریتی در سطح معناداری ۰/۰۵ وجود نداشت. کشانی و همکاران (۱۳۹۴) به ارزیابی ۳۶۰ درجه عملکرد مربیان تیم های ملی تکواندو بود. جامعه آماری پژوهش شامل ۱۰۰ نفر از ورزش کاران، سرمربیان و مربیان، سرپرستان و مدیران تیم های ملی تکواندو در کلیه رده های سنی و در دو بخش آقایان و بانوان در سال ۱۳۹۲ پرداخت. یافته ها نشان داد که بین بازخور ۳۶۰ درجه اختلاف معنی داری وجود ندارد، همخوانی دارد و با نتایج تحقیق، عماد عشقی (۱۳۹۰) به ارزیابی عملکرد اداره های تربیت بدنی خراسان بزرگ با استفاده از مدل ارزیابی ۳۶۰ درجه پرداخت. یافته ها در خصوص عملکرد مدیران اداره های تربیت بدنی بر مبنای هشت مهارت مدیریتی و از دیدگاه چهار گروه ذینفع شامل مدیران مافوق، مشتریان، کارمندان و خود مدیر اداره نشان داد که بین نتایج ارزیابی این ذینفعان در ارزیابی مهارت های مدیریتی مدیران تفاوت معناداری وجود دارد، همخوانی ندارد. از دلایل عدم این همخوانی می توان به تفاوت های مولفه ای و ساختاری و زیر مقیاسی در دو مطالعه مورد بررسی اشاره کرد. شاخص های مربوط به یک نظام مطلوب ارزشیابی عملکرد، مبنای مناسبی را برای اتخاذ تصمیمات لازم جهت تدوین یک نظام ارزشیابی فراهم می نماید. اساسی ترین انتخاب در این زمینه این است که چه نوع عملکردی باید مورد ارزیابی قرار گیرد (ابراهیمی پور و همکاران، ۱۳۹۴). مهارت های مدیریتی مربی، فرایندی است که از آن برای جهت دادن به برنامه های ورزشی به سوی هدف های تعیین شده، استفاده می شود. اصطلاح این فرایند به برنامه ریزی، سازماندهی، رهبری و نظارت که در مجموع هدف های ورزشی یک مربی را تحقق می بخشد، اطلاق می شود (هادی نژاد و همکاران، ۱۳۹۵). علاوه بر فرآیند های فوق، تصمیم گیری، ارزشیابی منابع قدرت مربی و بودجه بندی نیز از مهارت های مدیریتی به شمار می آیند (لطفی و همکاران، ۱۳۹۴: نرمانسل، ۲۰۱۱) از این رو اولین وظیفه مربی هدایت و رهبری ورزشکاران می باشد. وظیفه مربی حکم می کند که ارتباط موثری با مسئولان، ورزشکاران و مربیان همکار خود برقرار نماید. وظایف مربی در حیطه رهبری شامل ایجاد انگیزه ورزشی در ورزشکاران، ایجاد روابط شایسته با آنان، ایجاد تغییرات ضروری و بررسی ناسازگاری ها است (کشانی، ۱۳۹۴). همچنین ماهیت این مهارت ها با یکدیگر متفاوت است و یک مربی ممکن است در برخی از مهارت ها قویتر و در برخی ضعیف باشد. وقتی این مهارت ها و ویژگی ها را بطور کلی مورد بررسی قرار می دهیم ممکن است ادراکات یک گروه با ادراکات گروه دیگر با هم خنثی شوند (خوش بخت و همکاران، ۱۳۹۴).

نتایج فرضیه دوم که به ارزیابی تفاوت مربیان مرد باشگاه های تکواندو شهر داراب در خصوص مهارت های

فنی مربیان با استفاده از دیدگاه ۳۶۰ درجه پرداخت، با تحقیقات، بخششی (۱۳۹۰) کارآمدی مربیان لیگ برتر والیبال را از دیدگاه ورزشکاران در چهار بعد ارزیابی کرد. نتایج تفاوت معنی داری را بین ارزیابی عملکرد مربیان نشان نداد. دهقان قهفرخی (۱۳۸۹) در ارزیابی عملکرد مربیان تیم های ملی والیبال ایران با استفاده از روش بازخورد ۳۶۰ درجه دریافت که بین نمرات ارزیابی ورزشکاران، مربیان همکار، سرپرستان و خود ارزیابی مربیان تیم های ملی والیبال در خصوص مهارت های مدیریتی، مهارت های فنی، مهارت های اجتماعی، ویژگی های شخصیتی تفاوت معناداری وجود ندارد، همخوانی دارد و با نتایج تحقیق، خوش بخت و همکاران (۱۳۹۲) تحقیقی را با هدف ارزیابی اساتید تربیت بدنی دانشگاه بیرجند به روش بازخورد ۳۶۰ درجه را انجام دادند. نتایج نشان داد که از نظر ارزیابی عملکرد بین گروه ها اختلاف معناداری وجود داشت و نتایج خودارزیابی بالاتر از دیگر گروه ها قرار داشت، همخوانی ندارد. از دلایل عدم این همخوانی می توان به تفاوت در نوع ارزیابی اشاره کرد. مهارت های فنی مربی شامل احاطه و تسلط مربی به تکنیک ها و فنون رشته ورزشی خود می باشد. این مهارت ها شامل روش ها، فرایند ها، طرز عمل و تکنیک های یک مربی برای موفقیت در کارش می باشد (اصغری زاده و همکاران، ۱۳۹۰). آگاهی مربی از تکنیک ها و تاکتیک های تیمی، آشنایی با استراتژی ها و سیستم های مختلف بازی و بکارگیری صحیح آن ها در تمرین و

مسابقه و انتقال این مفاهیم به ورزشکاران از ویژگی های دانش مربی است (نجاری و نذر محمدی، ۱۳۸۸). به عبارت دیگر منظور توان به کار بردن ابزار، شیوه ها و دانش مورد نیاز برای اجرای امور توسط فرد می باشد (به روز بودن دانش و اطلاعات به کارگیری فناوری های نوین در اجرای کارها، برنامه ریزی، حسن سابقه کار، نظارت و کنترل، حمایت و دفاع از پرسنل، تسلط به زبان های خارجی، سازماندهی، توان هدف گذاری، شایسته سالاری، تخصیص بهینه منابع، قدرت پاداش و تنبیه، ریسک پذیری) (پانگ، ۲۰۱۷). داشتن اطلاعات جامع در مورد رشته ورزشی خود و آگاهی از قوانین و مقررات، یافته های جدید و توانایی بکارگیری آنها در عمل و نیز شناخت و درک ساختار رشته ورزشی خود، به عنوان یکی از مهارت های مربی در اثر بخشی مربی محسوب می شود.

نتایج فرضیه سوم که به ارزیابی تفاوت مربیان مرد باشگاه های تکواندو شهر داراب در خصوص ویژگی های

اجتماعی مربیان با استفاده از دیدگاه ۳۶۰ درجه پرداخت، تحقیقات، نصیری (۱۳۸۸) پژوهشی با عنوان مدل سازی ارزیابی مربیان تیم های ملی هندبال کشور انجام داد. نتایج تفاوت معنی داری را بین شاخص های ارزیابی شده عملکرد نشان نداد. همتی نژاد (۱۳۸۷) بیان کرد با استفاده از پرسشنامه ارزیابی مربی توسط سایر مربیان و همکاران، ورزشکاران، والدین و ورزشکاران و خود مربی (خودارزیابی می توان اطلاعات زیادی درباره عملکرد مربی کسب کرد. وی اولین گام در فرآیند ارزیابی مربیان را بیان فلسفه سازمانی و فردی معرفی می کند، همخوانی دارد و با نتایج تحقیق، قرائی پور (۱۳۸۴) در تحقیق خود که با هدف ارزیابی شایستگی های مدیران شرکت ساپکو به روش بازخورد ۳۶۰ درجه پرداخت، نتایج این مطالعه نشان داد که مدیران شرکت ساپکو شایستگی های خود را نسبت به سه گروه دیگر به صورت معناداری بالاتر ارزشیابی کرده بودند، همخوانی ندارد. از دلایل عدم این همخوانی می تون به تفاوت در مولفه های ارزیابی شده و نوع ارزشیابی اشاره کرد. ویژگی های اجتماعی آن دسته از مهارت هایی هستند، که شخص در تعاملات میان فردی بکار می برد. این مهارت ها در مربیگری را می توان به مهارت های ارتباطی، انگیزشی، احساس عاطفه و وظیفه، و مهارت های انسانی منجر شود (صیدی و همکاران، ۱۳۹۴). منظور توانایی فرد جهت همکاری و انجام دادن کار به کمک دیگران یا همفکری و ایجاد ارتباط با همکاران (شرکت در فعالیتهای اجتماعی سازمان، رفتار و برخورد مناسب با همکاران و ذینفعان، آموزش، یادگیری و رشد، انتقال دانش، تجربه و مهارت، شرکت فعال و موثر در جلسات، توانایی ایجاد انگیزه در کارکنان، ایجاد هماهنگی، ایجاد محیط کاری برد- برد، تیم سازی) (گتیمیر و همکاران، ۲۰۱۶). ارتباط مهارتی است که می تواند یاد گرفته شود و تکنیک های ویژه مهمی دارد که باید فرا گرفته شوند. باید گفت که ارتباط تنها یک موضوع کلامی نیست، بلکه دامنه کاملی از امواج شفاهی و کلامی است که برای جلب توجه انتقال اطلاعات استفاده می شوند (خوش بخت و همکاران، ۱۳۹۴؛ کیم، ۲۰۱۱).

نتایج فرضیه چهارم که به ارزیابی تفاوت مربیان مرد باشگاه های تکواندو شهر داراب در خصوص ویژگی های

شخصیتی مربیان با استفاده از دیدگاه ۳۶۰ درجه پرداخت، با تحقیقات، مایر و همکاران (۲۰۰۶) شایستگی های مربیان ورزشی دانشگاهی را از نظر ورزشکاران ارزیابی کرد و نتایج تفاوت معنی داری را در مولفه های شایستگی نشان نداد. کشانی و همکاران (۱۳۹۴) به ارزیابی ۳۶۰ درجه عملکرد مربیان تیم های ملی تکواندو بود. جامعه آماری پژوهش شامل ۱۰۰ نفر از ورزش کاران، سرمربیان و مربیان، سرپرستان و مدیران تیم های ملی تکواندو در کلیه رده های سنی و در دو بخش آقایان و بانوان در سال ۱۳۹۲ پرداخت. یافته ها نشان داد که بین بازخورد ۳۶۰ درجه اختلاف معنی داری وجود ندارد، همخوانی دارد و با نتایج تحقیق، موسوی راد و همکاران (۱۳۹۳) تحقیقی را با هدف ارزیابی عملکرد معلمان تربیت بدنی شهرستان پارسین با بازخورد ۳۶۰ درجه انجام دادند. نتایج نشان داد که عملکرد کلی معلمان تربیت بدنی در سطح متوسط قرار دارد. همچنین بین دیدگاه معلمان تربیت بدنی با مدیران مدارس، معلمان سایر دروس و دانش آموزان تفاوت آماری معناداری وجود دارد. همخوانی ندارد. از دلایل عدم این همخوانی می توان به تفاوت در جامعه آماری تحت بررسی اشاره کرد. ویژگی فردی، منظور رفتار و خصوصیات فردی (آراستگی ظاهر، رعایت شعائر، اخلاق و رفتار اسلامی، صداقت، انتقادپذیر، انعطاف پذیری، فن بیان و سخن گفتن، صراحت و قاطعیت در گفتار و رفتار، قابل اعتماد بودن است. مجموعه ویژگی های رفتاری و روانی یک فرد، شامل

ویژگی های شخصیتی آن فرد می شوند(اصانلو، ۱۳۹۷). وقتی این ویژگی ها را بطور کلی مورد بررسی قرار می دهیم ممکن است ادراکات یک گروه با ادراکات گروه دیگر با هم خنثی شوند. مثلاً در زمینه سخت کوشی و پشتکار، مسئولین ارزیابی بهتری از مربیان و ورزشکاران داشتند و در زمینه میزان توانایی تدریس، مسئولین ارزیابی بهتری از ورزشکاران و مربیان داشتند. از طرف دیگر در روحیه مثبت اندیشی مربیان ارزیابی بهتری از مسئولین و ورزشکاران داشتند.

منابع

- [۱] ابراهیمی پور ح، حسینی سیده ا، محمودیان پ، وفایی نجارع، زمردی نیت ه، امامیان ح، حقیقی ه. ۱۳۹۴. ارزیابی عملکرد تیم پزشک خانواده در مراکز بهداشتی درمانی روستایی شهرستان بردسکن طی سال های ۸۸-۹۱. نشریه: بیهق: ۲۰، ۲ (۳۳): ۲۶-۳۴.
- [۲] ابوالعالی ب. ۱۳۹۸. مدیریت عملکرد: راهنمای مدیران برای ارزیابی و بهبود عملکرد کارکنان. ناشر: سازمان مدیریت صنعتی - ۱۴۳.
- [۳] اصانبوب. ۱۳۹۷. ارزیابی عملکرد سازمان با رویکرد خدمات. ناشر: فوژان: ۲۲۲
- [۴] اصغری زاده ع، احسانی ر، ولی پور ف. ۱۳۹۰. ارزیابی عملکرد مدیران با به کار گیری روش ۳۶۰ درجه و تکنیک تصمیم گیری ویکور (مطالعه موردی پژوهشکده مهندسی جهاد کشاورزی). نشریه: مطالعات مدیریت صنعتی شماره: ۹، ۲۳؛ ۲۱-۴۸.
- [۵] بهبودی ا، رجوعی م، زارعی ع، شجاعی باغینی گ. ۱۳۹۸. شناسایی نشانگرهای ارزیابی عملکرد بازاریابی در صنعت میزبانی بین المللی ایران. نشریه: مدیریت کسب و کار بین المللی: ۲، ۱ (پیاپی): ۶۷-۱۰۰.
- [۶] پورسلطانی ح. ۱۳۸۸. اعتباریابی و پایایی مقیاس بازخورد ۳۶۰ درجه برای رهبری در مدیریت ورزشی. طرح پژوهشی پژوهشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی.
- [۷] جلالی، طاهار، 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. مدیریت منابع انسانی در ورزش، ۷ (۱)، ۱۹-۴۴.
- [۸] حجازی ر، قشقای ف. ۱۳۹۵. بررسی اثربخشی عملکرد دانشگاه الزهرا (س) با استفاده از تکنیک ارزیابی متوازن. دانش حسابداری و حسابرسی مدیریت، ۵ (۲۰)، ۶۱-۷۰.
- [۹] رضایی بروجرد ر، تیموری س، محمدزاده اول ر. ۱۳۹۳. مبانی ارزیابی عملکرد در موسسات و سازمان ها. ناشر: آثار فکر. ۲۰۱۰.
- [۱۰] روزبهانی ف، شیخ طاهری ع، فرزندی پور م، رنگرز جدی ف، مبارک قمصری ز. ۱۳۹۰. ارزیابی عملکرد مربیان کارآموزی از نظر دانشجویان مدارک پزشکی در دانشگاه علوم پزشکی کاشان. نشریه: مدیریت اطلاعات سلامت: ۸، ۲ (پیاپی ۱۸): ۱۸-۳۲.
- [۱۱] سبحانی م، باقری ا، بهرامی م، طاهرپور کلانتری ح. ۱۳۹۰. بررسی اعتبار نظام ارزیابی عملکرد کارکنان گمرک ایران. مدیریت فرهنگ سازمانی، ۹ (۲۴)، ۱۵۵-۱۶۹.
- [۱۲] صیدی ع، صیدی س، صیدی ص. ۱۳۹۴. بررسی و ارزیابی عملکرد مدیران ارشد اداره کل ورزش و جوانان از دیدگاه مسئولین هیئت های ورزشی با استفاده از مدل ۳۶۰ درجه، اولین کنفرانس ملی علوم مدیریت نوین و برنامه ریزی پایدار ایران، تهران، موسسه آموزش عالی مهر اروند،
- [۱۳] طحان پ. ۱۳۹۴. درآمدی بر مدیریت استراتژیک: ارزیابی عملکرد براساس مدل تعالی سازمانی (EFQM). ناشر: نیاز دانش. ۲۵۴.
- [۱۴] عثمانی م، طالب پور م، رضا طاهری ح. ۱۳۹۰. ارزیابی عملکرد اداره های تربیت بدنی خراسان بزرگ با استفاده از مدل ارزیابی ۳۶۰ درجه، ششمین همایش ملی دانشجویان تربیت بدنی و علوم ورزشی ایران، تهران، پژوهشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی،
- [۱۵] عظیمیان م، اخوان پ. ۱۳۹۷. ارزیابی عملکرد تیم های سلامت خانواده صنعت نفت اصفهان: رویکردی تلفیقی از تحلیل پوششی داده ها و شاخص بهره وری Malmquist. نشریه: مدیریت اطلاعات سلامت. ۱۵، ۴ (۶۲): ۱۵۵-۱۶۱.

- [۱۶] علوی س، مشفق م. ۱۳۸۷. بررسی تأثیر ارزیابی عملکرد کارکنان بر بهبود عملکرد در دانشگاه مورد مطالعه: دانشگاه امام صادق (ع). اندیشه مدیریت راهبردی (اندیشه مدیریت)، ۲(۲)، ۹۵-۱۲۲.
- [۱۷] فرج پهلوع، نوشین فرد ف، حسن زاده م. ۱۳۹۱. ارزیابی عملکرد کتابداران به روش ۳۶۰ درجه: مطالعه موردی کتابخانه های عمومی استان گیلان. نشریه: تحقیقات اطلاع رسانی و کتابخانه های عمومی (پیام کتابخانه). ۱۸، ۴ (۷۱)؛ ۴۱۹ - ۴۴۰.
- [۱۸] فلاح م. ۱۳۸۷. ارتباط بین شیوه های اعمال قدرت مربیان و رضایتمندی ورزشکاران زن استان مازندران. مقاله سخنرانی اولین همایش ملی تخصصی مدیریت ورزشی آمل.
- [۱۹] کشانی م. ۱۳۹۴. ارزیابی ۳۶۰ درجه عملکرد مربیان تیم های ملی تکواندو و بر اساس ویژگی های جمعیت شناختی، اولین همایش ملی دستاوردهای نوین تربیت بدنی و ورزش، چابهار، دانشگاه بین المللی چابهار،
- [۲۰] کشاورز، لقمان، فراهانی، ابوالفضل، بهرامی پور، بهرام. (۱۳۹۷). تحلیل عوامل موثر بر کسب کرسی های بین المللی ورزش توسط نمایندگان ایران. مدیریت و توسعه ورزش. ۷(۴)، ۲-۱۵.
- [۲۱] کهنندل م. ۱۳۷۹. معیارهای انتخاب مربیان تیم های ملی در چند ورزش گروهی. رساله دکتری
- [۲۲] گلزار، نجفی س، سلطانی ر. ۱۳۹۸. ارزیابی عملکرد مدیران ستادی یکی از شرکت های فرعی تابعه وزارت نفت با استفاده از روش تلفیقی DEA-BSC. نشریه: نخبگان علوم و مهندسی. ۴، ۲؛ ۷۳ - ۸۴.
- [23] Atwater, L. A., Waldman, D., Atwater, D., & Cartier. (2007). An Upward Feedback Field Experiment. Supervisors' Cynicism, Follow-Up and Commitment to Subordinates Personnel Psychology, 53, 275-297.
- [24] Berk, R.A; (2009), Using the 360° multisource feedback model to evaluate teaching and professionalism, medical teacher, 31(12), 1073-1080 Bradley, S. (2001). Performance appraisal of sports coaches: A New Zealand analysis. New Zealand Journal of Industrial Relations; Jun 2001; 26, 2, pg. 235
- [25] Byars, L. I and Rue, L. W. (2008). Human Resource Management: 9 Th Editions. New York: Mc Grawhill.
- [26] Foster, C. A. Law, M. R. F. 2015. How Many Perspectives Provide A Compass? Differentiating 360-Degree and Multi-Source Feedback. International Journal Of Selection And Assessment, 14, 288-291.
- [27] Gatmieir, N; Gebhardt, M; Dotger, B; (2016), How do teachers evaluate their parent communication competence? Latent profiles and relationships to workplace behaviors, Teaching and Teacher Education, 55; 207-216.
- [28] Hoch, D. 2011. The Perception of Pennsylvania High School Athletic Directors and High School Boys` Basketball Coaches Relative to the Performance Appraisal of the Coach. The dissertation of Temple University.