

Article history:
Received: 4 July 2023
Received in revised form: 1 September 2023
Accepted: 17 December 2023
Published online: 21 May 2024



Analysis of the Decision-Making Approach Based on Carnegie's Model in Asian Elite Soccer and Futsal Referees

Ramin Iraj Noghondar 

Department of Sport Management, Faculty of Sport Sciences and Health, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: ramin.iraji.65@gmail.com

Hamid Ghasemi 

Corresponding Author, Department of Sport Management, Faculty of Sport Sciences and Health, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: H_ghasemi@pnu.ac.ir

Abolfazl Farahani 

Department of Sport Management, Faculty of Physical Education and Sport Sciences, University of Tabriz, Tabriz, Iran. E-mail: afarahani@pnu.ac.ir

Article Inf

ABSTRACT

Article type:
Research Article

Keywords:
judgment,
performance,
race,
responsibility,
Sports rules

Introduction: The purpose of this research was to analyze the decision-making approach based on the Carnegie model in elite football and futsal referees in Asia. The research method is descriptive and survey type, which was implemented in the field.

Method: The statistical population of this research included elite soccer and futsal referees in Asia, among whom 292 respondents participated in the research. In order to collect data, a researcher-made decision-making questionnaire based on the Carnegie model was used, the validity of which was obtained by the corrective opinions of 12 sports management experts and the reliability of which was obtained using Cronbach's alpha coefficient of 0.82. Descriptive indices (prevalence and frequency percentage) and Kolmogorov-Smirnov tests, one-way analysis of variance, Pearson correlation coefficient, Friedman and path analysis were used in SPSS version 16 and EQS version 6.2 statistical software for data analysis.

Results: The results showed that there is a positive and significant relationship between the decision-making of Asian elite soccer and futsal referees with age and experience of refereeing. Also, the difference in decision-making performance between football referees and assistant referees is significant, so that football assistant referees have higher average scores. On the other hand, individual factors ($T\text{-Value} = 19.12$, $\beta = 0.87$) and organizational factors ($T\text{-Value} = 17.06$, $\beta = 0.83$) had a positive and significant effect on judges' decision-making. Also, the results showed that the order of priority in decision-making by judges is individual and organizational.

Conclusion: Therefore, it is suggested that elite referees have a strong bond with various environmental and organizational factors around them, so that by attracting their support, they can increase the level of individual and organizational decision-making performance.

Cite this article: Iraj Noghondar, R. , Ghasemi, H. and Farahani, A. (2024). Analysis of the decision-making approach based on Carnegie's model in Asian elite futsal and football referees. *New Approaches in Sports Mmanagement*, 12(44), 34-45. doi: 10.22034/ntsmj.2024.2029973.1016



Publisher: Iranian Scientific Association of Sports Management

Extended Abstract

Introduction

Decision making is a vital aspect in soccer refereeing. Referees make many repetitive decisions, many of which depend on the proper location of the field and effective interaction with their assistants. Considering the complexity of the successive decision-making process, it is not surprising that judges show a high decision-making error rate. Judges are challenged to make accurate decisions under physical and mental pressure. However, making a wrong decision can lead judges to repeatedly think negatively about the error, that is, to start ruminating (Blab et al. 2022). Referees have a decisive role in football by bearing great responsibility. Referees not only manage football and futsal matches, but are also people who are psychologically affected by the atmosphere of the game and are responsible for any mistakes (Karafil 2023).

Methods

The research method is descriptive and of the survey type, which was implemented in the field. The statistical population of this research included the elite Asian football and futsal referees in both men's and women's divisions who were in the elite list of Asian referees in 2017 based on the announcement of the refereeing department of the Asian Football Confederation (N=317). In this list separately, elite men's football referees: 230, elite women's football referees: 53, elite men's futsal referees: 26 and elite women's futsal referees: 8 from the countries of Iran, South Korea, China, Japan, Malaysia, Iraq, Lebanon, UAE, Bahrain, Thailand, Indonesia, Taiwan, Singapore, Saudi Arabia, Oman, Qatar, Philippines and India were located. According to the number of elite soccer and futsal referees in different groups, the sampling was a total number and all the members of the statistical community were selected as a sample, and finally 292 questionnaires were used in the annual seminar of the elite referees of the Asian Football Confederation, which was held in the year 2017 was held at the headquarters of this confederation in the city of Kuala Lumpur, Malaysia, and was collected and subjected to final analysis. In this research, in order to collect the required data, a researcher-made decision-making questionnaire based on the Carnegie model was used.

Results

According to the results of Table 1, the descriptive findings of elite Asian football and futsal referees with the nationalities of Iran, South Korea, China, Japan, Malaysia, Iraq, Lebanon, UAE, Bahrain, Thailand, Indonesia, Taiwan, Singapore, Saudi Arabia, Oman, Qatar, Philippines and India are as follows.


Conclusion

Finally, since judging is a kind of human communication exercise, it is the duty of the refereeing team in football and futsal to implement the rules correctly and create an environment so that the players are encouraged to follow the rules. Players want referees to pay attention to their opinions and they should be good listeners and at the same time treat the players with kindness. The referee's verbal violence not only causes convulsions to the players and coaches, but also causes the match process to be out of the referee's control and their decisions face errors. In this regard, the referees' committee should subject the referees to different examinations in different situations so that they can make ideal decisions when faced with difficult situations. Also, considering the importance of the referees' role in the fate of the teams that have incurred a lot of financial expenses in order to achieve the championship, it is appropriate to think of fundamental and important measures to reduce the role of negative factors affecting their decision-making. . On the other hand, it is necessary that in the process of training judges, by using modern and advanced methods and providing an environment suitable and similar to the actual conditions of the competition, he should teach them how to make more correct decisions. It is possible to reduce the amount of incorrect decisions made by soccer and futsal referees in various competitions.

Keywords: judgment, performance, race, responsibility, Sports rules.

تحلیل رویکرد تصمیم‌گیری بر اساس الگوی کارنگی در داوران نخبه فوتبال و فوتسال آسیا


دکتری تخصصی گروه مدیریت ورزشی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران، Ramin.iraji.65@gmail.com

رامین ایرجی نقندر 

نویسنده مسؤل، استاد گروه مدیریت ورزشی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران، h_ghasemi@pnu.ac.ir

حمید قاسمی 

استاد گروه مدیریت ورزشی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران، afarahani@pnu.ac.ir

ابوالفضل فراهانی 

چکیده

اطلاعات مقاله

مقدمه: هدف از انجام این پژوهش تحلیل رویکرد تصمیم‌گیری بر اساس الگوی کارنگی در داوران نخبه فوتبال و فوتسال آسیا بود. روش تحقیق توصیفی و از نوع پیمایشی بوده که به صورت میدانی اجرا شده است.

نوع مقاله: مقاله پژوهشی

روش: جامعه آماری این پژوهش شامل داوران نخبه فوتبال و فوتسال آسیا بودند که از بین آنها تعداد ۳۹۲ پاسخ دهنده در پژوهش شرکت کردند. به منظور جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه محقق ساخته تصمیم‌گیری بر پایه مدل کارنگی که روایی آن توسط نظرات اصلاحی ۱۲ تن از متخصصان مدیریت ورزشی و پایایی آن با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ ۰/۸۲ به دست آمد استفاده شد. از شاخص‌های توصیفی (فراوانی و درصد فراوانی) و آزمون‌های کلموگروف اسمیروف، تحلیل واریانس یک طرفه، ضریب همبستگی پیرسون، فریدمن و تحلیل مسیر در نرم افزارهای آماری SPSS نسخه ۱۶ و EQS نسخه ۶٫۲ جهت تحلیل داده‌ها استفاده گردید.

کلیدواژه‌ها:

قضاوت،

مسئولیت،

عملکرد،

مسابقه،

قوانین ورزشی

یافته: نتایج نشان داد بین تصمیم‌گیری داوران نخبه فوتبال و فوتسال آسیا با سن و سابقه داوری رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. همچنین تفاوت عملکرد تصمیم‌گیری بین داوران و کمک داوران فوتبال معنادار بوده به طوری که کمک داوران فوتبال از میانگین نمرات بالاتری برخوردار هستند. از طرفی دیگر عوامل فردی ($T\text{-Value} = ۱۹/۱۲$ ، $\beta = ۰/۸۷$) و سازمانی ($T\text{-Value} = ۱۷/۰۶$)، $\beta = ۰/۸۳$) تأثیر مثبت و معناداری بر تصمیم‌گیری داوران داشتند. همچنین نتایج نشان داد ترتیب اولویت در تصمیم‌گیری داوران به ترتیب فردی و سازمانی می‌باشد.

بحث و نتیجه‌گیری: لذا پیشنهاد می‌شود داوران نخبه با عوامل مختلف محیطی و سازمانی پیرامون خود احساس نزدیکی و پیوند قوی داشته باشند، تا با جلب حمایت‌های آنها بتوانند سطح عملکرد تصمیم‌گیری فردی و سازمانی را افزایش دهند.

استناد: ایرجی نقندر، رامین، قاسمی، حمید و فراهانی، ابوالفضل. (۱۴۰۳). تحلیل رویکرد تصمیم‌گیری بر اساس الگوی کارنگی در داوران نخبه فوتسال و فوتبال آسیا.

رویکردهای نوین در مدیریت ورزشی، ۱۲(۴۴)، ۳۴-۴۵. doi: 10.22034/ntsmj.2024.2029973.1016

مقدمه

تصمیم‌گیری یک جنبه حیاتی در داوری فوتبال است. داوران تصمیمات تکراری متعددی می‌گیرند که بسیاری از آنها به مکان مناسب زمین و تعامل مؤثر با دستیارانشان بستگی دارد. با توجه به پیچیدگی فرآیند تصمیم‌گیری متوالی، تعجب‌آور نیست که داوران نرخ خطای تصمیم‌گیری بالایی را نشان می‌دهند. داوران برای تصمیم‌گیری دقیق تحت فشار فیزیکی و روانی به چالش کشیده می‌شوند. با این حال، تصمیم‌گیری اشتباه می‌تواند داوران را به فکر منفی مکرر در مورد خطا سوق دهد، یعنی شروع به نشخوار فکری کنند (بلاک و همکاران ۲۰۲۲). داوران با تحمل مسئولیت فوق‌العاده در فوتبال نقشی تعیین کننده دارند. داوران نه تنها مسابقات فوتبال و فوتسال را مدیریت می‌کنند، بلکه افرادی هستند که از نظر روحی و روانی تحت تاثیر جو بازی قرار می‌گیرند و مسئولیت هر اشتباهی را بر عهده دارند (کارافیل ۲۰۲۳). داوران در بازی‌های ورزشی این مسئولیت را دارند که اطمینان حاصل کنند که تیم‌ها و بازیکنان همیشه از قوانین خاص ورزش پیروی می‌کنند و زمانی که یک تیم یا بازیکن یک قانون را نقض می‌کند، مداخله می‌کنند. بنابراین، یکی از وظایف اصلی در داوری بازی‌های ورزشی، تصمیم‌گیری در مورد تخلفات فنی، تهاجمی و دفاعی است. از آنجایی که تصمیمات داوران می‌تواند در نهایت بر نتیجه بازی تاثیر بگذارد ضروری است که کیفیت تصمیم‌گیری داوران در سطح بالایی باشد. این موضوع شامل این است که داوران می‌توانند قوانین خاص ورزش را در طول کل مسابقه اعمال کنند. یعنی آنها باید آمادگی بدنی خوبی داشته باشند تا در هنگام داوری با پویایی مسابقه هماهنگی داشته باشند (ساموئل و همکاران ۲۰۱۹). بر اساس نظر نازارودین و همکاران^۱ (۲۰۲۴) موفقیت و لذت بردن از یک مسابقه فوتبال به شدت به داوران و توانایی آنها در تضمین بازی جوانمردانه و رعایت قوانین بازی بستگی دارد. به طور کلی داوران ورزشی بخشی جدایی‌ناپذیر از هر رویداد ورزشی هستند، زیرا تصمیمات آنها ممکن است تاثیر زیادی بر نتایج یک بازی داشته باشد. برای بسیاری از داوران، رویدادهای ورزشی لحظات وسوسه انگیز، انتظارات بالا برای تصمیم‌گیری درست و پتانسیل فراوان برای تاثیرگذاری بر نتیجه را به همراه دارند. چنین شرایطی مخصوصاً برای داورانی وجود دارد که هنگام تعامل با بازیکنان، مربیان و حتی تماشاگران در جریان رویدادهای ورزشی، باید نکات متعددی را در نظر بگیرند (غایب‌زاده و همکاران ۲۰۲۳). به طور مشابه، تصمیمات داوران در مسابقات قهرمانی بزرگ نیز ممکن است حساس تلقی شود، زیرا در مرکز توجه بسیاری از افراد در سطوح ملی و بین‌المللی قرار دارد. بر این اساس، تصمیمات داوران را می‌توان نوعی تصمیم‌گیری حساس در نظر گرفت (گراندرپین و همکاران ۲۰۲۰). داوران فوتبال و فوتسال باید در حین تجربه استرس فیزیکی (یعنی خستگی) و استرس روانی (یعنی فشار از طرف جمعیت) تصمیمات سریع و دقیق بگیرند. محققان تاثیر استرس فیزیکی و روانی را بر عملکرد تصمیم‌گیری داوران ماهر به طور جداگانه بررسی کرده‌اند. با این حال، داوران معمولاً هر دو نوع استرس را به طور همزمان تجربه می‌کنند (پیزرا و همکاران ۲۰۲۲). امروزه تصمیمات داوران فوتبال و فوتسال جنجال‌های زیادی را به راه انداخته است. به طور کلی، همه ذینفعان فوتبال حرفه‌ای موافق هستند که داوران گهگاهی مرتکب خطا می‌شوند، اما زمانی که یک طرف به دلیل یک خطا دچار ضرر می‌شود، سطح تحمل داوران به شدت مورد آزمایش قرار می‌گیرد. داوران در بازی‌های ورزشی دارای مسئولیت بالایی هستند زیرا باید در هر نقطه از مسابقه تصمیمات صحیح و مناسب بگیرند. با توجه به تصمیم‌گیری داوران به عنوان یک فرآیند ادراکی-شناختی، شواهد نشان می‌دهد که بار فیزیکی ممکن است عملکرد شناختی را کاهش دهد و در نتیجه ممکن است عملکرد تصمیم‌گیری داوران افت نماید. با توجه به افزایش پویایی بازی، داوران باید با بار فیزیکی بالا کنار بیایند، اما در ادامه باید تصمیمات درست و مناسبی اتخاذ کنند (بلاک و همکاران ۲۰۲۰). از سویی دیگر داوران فوتبال و فوتسال باید با مشکلاتی مانند برخورد با رفتارهای ناشایست بازیکنان در درون زمین بازی دست و پنجه نرم کنند. در محیط‌های ورزشی عوامل زیادی در تصمیم‌گیری داوران تاثیر می‌گذارد و به داوران فشار می‌آورد. این عوامل را می‌توان به‌عنوان عوامل محیطی و شناختی، تجربه داور، واکنش‌های بازیکن و تماشاگر، وضعیت تمرکز، ازدحام جمعیت، سر و صدای استادیوم و وضعیت مسابقه برشمرد (اسپیتر و همکاران ۲۰۲۱). اشناپدر و هوسنر^۲ (۲۰۱۶) در بررسی تصمیم‌گیری برای داوران سطح بالای فوتبال مشکلاتی مانند محدودیت‌های بصری، تقلب بازیکنان، توسعه بازی (سرعت بازی)، فشار از سوی (رسانه‌ها، تیم‌ها، هواداران)، وضعیت ذهنی (عصبی بودن) و وضعیت آماتور (داشتن تعادل شغلی دیگر یا کار و زندگی) را بیان داشتند. با این حال، انجام این قضاوت‌ها گاهی اوقات در حوزه ورزش دشوار است، زیرا

1 Nazarudin et al

2 Schnyder & Hossner

بازیکنان زیادی با یکدیگر تعامل دارند و مهارت‌های حرکتی پیچیده سریع و پویا را انجام می‌دهند. به عنوان مثال، تصمیمات داوران در موقعیت‌های خطای تهاجمی به دلیل محدودیت‌های زمانی و اطلاعاتی بسیار پیچیده است و در نتیجه قضاوت‌های ادراکی آن‌ها احتمالاً مغرضانه می‌باشد (کمپو و همکاران ۲۰۲۲). کانون توجه رسانه‌ها بر این دیدگاه تأکید می‌کند که تصمیمات شخصی داوران می‌تواند تأثیر زیادی بر نتیجه بازی داشته باشد به طوری که منجر به ایجاد انتقادهای فراوان شده و از طرفی دیگر درآمد باشگاه‌ها را تحت تأثیر قرار دهد (راسل و همکاران ۲۰۲۲).

در این راستا یکی از الگوهای رایج در فرآیند بررسی تصمیم‌گیری الگوی کارنگی می‌باشد. الگوی کارنگی تصمیم‌گیری را نتیجه تعامل رسمی و غیررسمی گروه‌ها و افراد متعدد سطوح مختلف سازمانی می‌داند که تحت تأثیر شرایط و عوامل سیاسی و اجتماعی اتخاذ می‌گردد. این مدل وجود افراد و عوامل مختلفی را در تصمیم‌گیری دخیل می‌داند و این فرض که یک فرد حقیقی یا حقوقی مسئول به تنهایی به اتخاذ خطمشی می‌پردازد را زیر سؤال می‌برد (گریو ۲۰۲۳). بر اساس الگوی کارنگی تصمیم‌گیری به دو بخش فردی و سازمانی تقسیم می‌شود. اگر شخصی برای خودش تصمیم بگیرد تصمیم فردی یا شخصی خواهد بود؛ و اگر همان شخص برای سازمان تصمیم بگیرد تصمیم سازمانی است. تصمیم‌های فردی متوجه برآوردن نیازهای روانی فرد است و به طور کلی این تصمیم‌ها نه بر مصالح سازمان بلکه بر منافع فرد متکی می‌باشد. از طرفی دیگر تصمیم‌های سازمانی، تصمیم‌هایی هستند که مدیران برحسب وظایف سازمانی، ظرفیت‌ها و استعدادهای رسمی خود اتخاذ می‌کنند. تصمیم‌های سازمانی مدیران مربوط به موقعیت وظایف سازمان و متناسب با فعالیت‌های جاری و آتی است (کپیه ۲۰۲۱).

در این راستا اسکیربک^۱ (۲۰۲۴) بیان داشتند که استفاده از فناوری در حوزه داوری فوتبال می‌تواند موجب دستیابی به برابری جنسیتی در داوران این رشته ورزشی شود. همچنین آبدو^۲ (۲۰۲۴) با بررسی داوران فوتبال در کشور مصر اذعان داشت که بین سطح مصونیت روانی و توانایی تصمیم‌گیری داوران فوتبال رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. وان‌بی‌من و همکاران^۳ (۲۰۲۳) دریافتند داوران نخبه در مقایسه با داوران تازه کار به نرخ جستجوی بالاتری (ثبیت‌های بیشتر با مدت کوتاه‌تر) متکی بودند، اما تفاوتی در محل تخصیص نگاه خود نداشتند، که نشان می‌دهد نخبگان سریع‌تر جستجو کرده اما لزوماً نگاه را به سمت مکان‌های مختلف هدایت نمی‌کردند. همچنین تصمیمات صحیح با آنتروپی نگاه بالاتر (یعنی ساختار کمتر) در بین داوران نخبه همراه بود. جوهانسن و همکاران^۴ (۲۰۲۲) در پژوهشی بر روی داوران برتر هندبال و فوتبال در کشور نروژ اذعان داشتند تعداد سال‌های داوری رابطه مثبتی با مقابله با عوامل استرس‌زا دارد. فرانکو و همکاران^۵ (۲۰۲۲) از طریق پژوهشی کیفی بر روی داوران مرد و زن در پرتغال دریافتند بین عملکرد تصمیم‌گیری و مدیریت تعارض در داوران مرد و زن تفاوت معناداری وجود ندارد. مک‌اوان و همکاران^۶ (۲۰۲۲) بیان می‌دارند از آنجایی که تصمیم‌گیری دقیق در خط مقدم قضاوت فوتبال قرار دارد، افزایش قرار گرفتن در معرض تصمیم‌گیری‌های مربوط به مسابقه در طول تمرین باید به عنوان اولویت برای تحقیقات آینده در نظر گرفته شود. آلفونسو و همکاران^۷ (۲۰۲۲) با بررسی ۱۵۳ داور فوتبال بیان داشتند که با بالا رفتن سن و تجربه داوران میزان عملکرد تصمیم‌گیری آنها بهبود می‌یابد. کاستیلو و همکاران^۸ (۲۰۲۲) با بررسی ۱۵۳ داور فوتبال ارتباط معناداری را بین سن با عملکرد داوران گزارش کردند. سرجیو و همکاران^۹ (۲۰۲۱) با بررسی داوران فوتبال در لیگ برتر پرتغال دریافتند که بین عملکرد داوران فوتبال با سن و سابقه داوری ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد. آیسیک و گاموس^{۱۰} (۲۰۱۸) با بررسی داوران رشته ورزشی کشتی در ترکیه بیان داشتند که گروه‌های سنی بالاتر در داوران در حوزه عملکرد موفق بودند.

1 Skirbekk

2 Abdo

3 Van Biemen et al

4 Johansen et al

5 Franco et al

6 McEwan et al

7 Alfonso et al

8 Castillo et al

9 Sérgio et al

10 Isik & Gumus

داوران در قضاوت بازی‌ها با چالش‌های مختلفی روبرو هستند، زیرا در مورد پیچیدگی وظایف و رویکردهایی که عملکرد بهینه را تضمین می‌کند اتفاق نظر وجود ندارد. اکثر محققان و مدیران ورزشی توافق دارند که بهترین راه برای مقابله با این چالش‌ها تصمیم‌گیری مداوم و ارتباط کارآمد با بازیکنان است. این رویکرد کل‌نگر به داوری به عنوان مدیریت بازی شناخته می‌شود. با این حال، الگوهای موجود فقط بینش کمی در مورد نحوه استفاده داوران از مدیریت بازی ارائه می‌دهند. در حال حاضر نقش داوری در صنعت فوتبال و فوتسال بسیار تعیین کننده و سرنوشت ساز می‌باشد، بویژه در فوتبال حرفه‌ای یک تصمیم اشتباه ممکن است تأثیرات مخربی بر روی باشگاه‌ها و یا تیم‌های ملی داشته باشد. در طی سال‌های اخیر، خواسته‌های تحمیل شده بر داوران سطح بالای فوتبال و فوتسال به طور گسترده افزایش یافته است. اهمیت وظیفه درک شده در داوری به گونه‌ای است که داوران باید با قاطعیت و تصمیم‌گیری صحیح و اخلاقی همراه با قبول مسئولیت قضاوت کنند. با توجه به توسعه تحقیقاتی در زمینه عملکرد داوران فوتبال و فوتسال، در این پژوهش محقق سعی بر آن دارد که به تحلیل رویکرد تصمیم‌گیری بر اساس الگوی کارنگی در داوران نخبه فوتبال و فوتسال آسیا بپردازد تا با ارائه راهکارهای عملیاتی بتوان سطح عملکرد تصمیم‌گیری فردی و سازمانی داوران را تا حد مطلوبی ارتقاء داد.

روش‌شناسی پژوهش

روش پژوهش توصیفی و از نوع پیمایشی بوده که به صورت میدانی به اجرا در آمده است. جامعه آماری این پژوهش شامل داوران نخبه فوتبال و فوتسال آسیا در دو بخش مردان و زنان که در سال ۲۰۱۷ بر اساس اعلان دپارتمان داوری کنفدراسیون فوتبال آسیا در لیست نخبه^۱ داوران آسیا قرار داشتند (N=۳۱۷) بودند. در این لیست به تفکیک، داوران نخبه فوتبال مردان: ۲۳۰ تن، داوران نخبه فوتبال زنان: ۵۳ تن، داوران نخبه فوتسال مردان: ۲۶ تن و داوران نخبه فوتسال زنان: ۸ تن از کشورهای ایران، کره جنوبی، چین، ژاپن، مالزی، عراق، لبنان، امارات، بحرین، تایلند، اندونزی، تایوان، سنگاپور، عربستان، عمان، قطر، فیلیپین و هندوستان قرار داشتند. با توجه به تعداد داوران نخبه فوتبال و فوتسال در گروه‌های مختلف، نمونه‌گیری به صورت کل شمار بود و تمامی اعضاء جامعه آماری به عنوان نمونه انتخاب گردیدند و در نهایت تعداد ۲۹۲ پرسشنامه در سمینار سالانه داوران نخبه کنفدراسیون فوتبال آسیا که در سال ۲۰۱۷ در مقر این کنفدراسیون در شهر کوالالامپور مالزی برگزار شد جمع‌آوری و مورد تجزیه و تحلیل نهایی قرار گرفت. در این پژوهش به منظور جمع‌آوری داده‌های مورد نیاز از پرسشنامه محقق ساخته تصمیم‌گیری بر اساس مدل کارنگی استفاده گردید. به منظور ساخت این پرسشنامه ابتدا با ۱۲ نفر از مدرسان و خبرگان داوری آسیا، به صورت کیفی و از طریق سؤال‌های نیمه ساختار یافته مصاحبه به عمل آمد. در پایان مصاحبه‌ها اقدام به کدگذاری اولیه داده‌ها شد تا مفاهیم اولیه استخراج شوند. پس از اتمام مصاحبه‌ها اقدام به مطالعه عمیق مبانی نظری بر اساس الگوی کارنگی شد تا از ترکیب مفاهیم گذشته، تجربیات پژوهشگر و نظرات صاحب نظران مدلی متشکل از دو مقوله و ۳۱ شاخص تدوین شد و سپس با مد نظر قرار دادن مبانی نظری و پیشینه موجود در خصوص متغیرهای پژوهش پرسشنامه تصمیم‌گیری طراحی گردید. پس از طراحی، این پرسشنامه در اختیار همان ۱۲ نفر مدرس و خبره داوری قرار گرفت و پس از اصلاحات پرسشنامه فارسی نهایی تدوین گردید. سپس از استفاده از نظرات اصلاحی ۱۲ تن از متخصصان مدیریت ورزشی روایی صوری و محتوایی پرسشنامه مورد تأیید قرار گرفت. پس از نهایی شدن، پرسشنامه به انگلیسی ترجمه شد و مجدداً روایی صوری آن توسط متخصصان مدیریت ورزشی تعیین شد. به منظور تعیین روایی محتوای ابزار از مدل پیشنهادی لاوشه (۱۹۸۶) استفاده شد که حد قابل در شاخص CVR ۰/۴۹ و در شاخص CVI ۰/۷۹ بود که بر اساس مقادیر به دست آمده روایی محتوایی تمامی سؤالات مورد تأیید قرار گرفت. پایایی ترکیبی (ضریب دیلون - گلدشتاین) مؤلفه‌های تصمیم‌گیری فردی (CR=۰/۷۹۶)، تصمیم‌گیری سازمانی (CR=۰/۸۳۵) در حد قابل قبول بود در نتیجه روایی همگرا مدل مورد قبول قرار گرفت. همچنین واریانس مستخرج از سازه‌ها برای مؤلفه‌های تصمیم‌گیری فردی (AVE=۰/۸۴۱) و تصمیم‌گیری سازمانی (AVE=۰/۷۵۲) بود که روایی واگرا مدل را تأیید کرد. با بررسی پرسشنامه بر روی ۲۹۲ نفر از داوران فوتبال و فوتسال، بر اساس میزان روابط و T-value، تمامی سؤالات رابطه معناداری با عامل‌ها داشته و توانستند پیشگوی خوبی برای عامل خود باشند و ضمن تأیید شاخص‌های برازندگی، روایی سازه مدل تصمیم‌گیری مورد تأیید قرار گرفت. به

منظور تحلیل داده‌ها از روش‌های آمار توصیفی و آزمون‌های آماری کلموگروف اسمیرونف، ضریب همبستگی پیرسون، تحلیل واریانس یک طرفه و تحلیل مسیر در نرم افزارهای آماری (SPSS) نسخه ۱۶ و (EQS) نسخه ۲.۶ استفاده شد.

یافته‌های پژوهش

با توجه به نتایج جدول ۱، یافته‌های توصیفی داوران نخبه فوتبال و فوتسال آسیا با ملیت‌های ایران، کره جنوبی، چین، ژاپن، مالزی، عراق، لبنان، امارات، بحرین، تایلند، اندونزی، تایوان، سنگاپور، عربستان، عمان، قطر، فیلیپین و هندوستان بدین شرح می‌باشد.

جدول ۱. اطلاعات جمعیت شناختی داوران

ردیف	متغیر	گروه	فراوانی	درصد فراوانی
۱	سن	۲۵ تا ۳۰ سال	۳۶	۱۲/۳
		۳۱ تا ۳۵ سال	۱۱۹	۴۰/۸
		۳۶ تا ۴۰ سال	۹۳	۳۱/۸
		بالاتر از ۴۰ سال	۴۴	۱۵/۱
۲	جنسیت	مرد	۲۳۴	۸۰/۱
		زن	۵۸	۱۹/۹
۳	سابقه	۵ تا ۱۰ سال	۲۳	۷/۹
		۱۱ تا ۱۵ سال	۱۴۴	۴۹/۳
		۱۶ تا ۲۰ سال	۸۵	۲۹/۱
		بالاتر از ۲۰ سال	۴۰	۱۳/۷
۴	نوع فعالیت	داور فوتبال	۱۴۴	۴۹/۳
		کمک داور فوتبال	۱۱۷	۴۰/۱
		داور فوتسال	۳۱	۱۰/۶

با توجه به نتایج جدول ۲، داده‌های حاصل از جمع‌آوری متغیر تصمیم‌گیری در حالت نرمال می‌باشد، لذا از آزمون‌های پارامتریک جهت تحلیل داده‌ها استفاده می‌شود.

جدول ۲. نتایج آزمون کلموگروف اسمیرونف

ردیف	تعداد	K-S مقدار	سطح معناداری	نتیجه
۱	۲۹۲	۱/۴	۰/۰۷۳	نرمال

با توجه به نتایج جدول ۳، بین تصمیم‌گیری داوران نخبه فوتبال و فوتسال آسیا با سن ($r=0/287$ ، $P=0/036$) و سابقه داوری ($r=0/364$ ، $P=0/011$) رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

جدول ۳. ضریب همبستگی بین تصمیم‌گیری با سن و سابقه داوری

ردیف	متغیرها	مقدار همبستگی	سطح معناداری
۱	تصمیم‌گیری	سن	۰/۲۸۷
۲	تصمیم‌گیری	سابقه ورزشی	۰/۳۶۴

با توجه به نتایج جدول ۴، در بررسی تصمیم‌گیری بر اساس نوع فعالیت داوران در بخش‌های داور فوتبال، کمک داور فوتبال و داور فوتسال مشخص شد که بین گروه‌های مختلف تفاوت معناداری وجود داشت. نتایج آزمون تعقیبی بونفرونی نشان داد که تفاوت عملکرد تصمیم‌گیری بین داوران و کمک داوران فوتبال معنادار می‌باشد به طوری که کمک داوران فوتبال از میانگین نمرات بالاتری برخوردار می‌باشند.

جدول ۴. نتایج آزمون تحلیل واریانس یک طرفه

نام متغیر	منبع تغییر	میانگین مجزورات	درجه آزادی	F	سطح معناداری
نوع فعالیت	بین گروهی	۶۱۱/۱۲	۲	۲/۸۶	۰/۰۴۱

درون گروهی	۴۲۲۹۱/۳۶	۲۸۹
------------	----------	-----

با توجه به نتایج جدول ۵ و شکل ۱، پارامترهای به دست آمده از تحلیل مسیر تصمیم‌گیری نشان می‌دهد که عوامل فردی با توجه به نتایج جدول ۵ و شکل ۱، پارامترهای به دست آمده از تحلیل مسیر تصمیم‌گیری نشان می‌دهد که عوامل فردی (β = ۰/۸۷، T-Value=۱۹/۱۲) و سازمانی (β = ۰/۸۳، T-Value=۱۷/۰۶) تأثیر مثبت و معناداری بر تصمیم‌گیری داوران دارند.

جدول ۵. نتایج تحلیل مسیر متغیر تصمیم‌گیری

ردیف	عامل	مفهوم	بار عاملی	ضریب تعیین	خطای معیار	T-Value
۱	فردی	تصمیم	۰/۸۷	۰/۶۱	۰/۳۶	۱۹/۱۲
۲	سازمانی	گیری	۰/۸۳	۰/۲۱	۰/۵۹	۱۷/۰۶

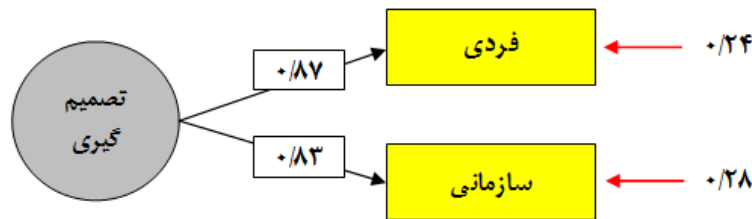


Figure X: EOS 6 Data. Chi Sq.=98.51 P=0.001 CFI=0.99 RMSEA=0.086

شکل ۱. تحلیل مسیر عوامل تصمیم‌گیری در حالت استاندارد

با توجه به نتایج جدول ۶، نسبت X^2 به df برابر با ۳/۰۷ و ریشه میانگین مجذور خطای تقریبی (RMSEA) که برابر با ۰/۰۸۶ می‌باشد، لذا الگوی ساختاری پژوهش از برازش لازم برخوردار می‌باشد. همچنین شاخص‌های $NNFI=۰/۹۷$ ، $GFI=۰/۹۵$ ، $CFI=۰/۹۹$ و $IFI=۰/۹۸$ برازش مدل ساختاری پرسشنامه را تأیید کردند. بنابراین در مجموع هر ۶ شاخص ذکر شده برازش مدل را تأیید کرده و می‌توان اذعان داشت که الگوی تصمیم‌گیری از لحاظ شاخص‌های برازش مناسب می‌باشد و همه دو مؤلفه مطرح شده می‌توانند در الگوی ساختاری پژوهش مجتمع گردند.

جدول ۶. نتیجه شاخص‌های آزمون خوبی (نیکویی) برازش

متغیر	x^2 به df	RMSEA	NNFI	CFI	GFI	IFI
تصمیم‌گیری	۳/۰۷	۰/۰۸۶	۰/۹۷	۰/۹۹	۰/۹۵	۰/۹۸
نتیجه	تأیید	تأیید	تأیید	تأیید	تأیید	تأیید

با توجه به نتایج جدول ۷، مشخص می‌شود که بین انواع تصمیم‌گیری در داوران تفاوت معناداری وجود دارد و در نتیجه می‌توان آنها را رتبه‌بندی کرد. نتایج این رتبه‌بندی نشان می‌دهد که ترتیب آنها از رتبه اول تا دوم به ترتیب عبارتند از: تصمیم‌گیری فردی و تصمیم‌گیری سازمانی.

جدول ۷. رتبه بندی عوامل تصمیم‌گیری

عوامل	رتبه	میانگین رتبه
فردی	۱	۴/۰۱
سازمانی	۲	۳/۸۶
کای دو		۳۶/۳۵۲
تعداد نمونه		۲۹۲
درجه آزادی		۱
سطح معناداری		۰/۰۰۱

بحث و نتیجه‌گیری

امروزه داوران ورزشی نقش اساسی در حوزه ورزش قهرمانی و حرفه‌ای دارند. داوران چنانچه به درستی نتوانند تصمیم‌گیری‌های صحیح را پایه‌ریزی نمایند مشکلات بسیاری را بر تیم‌های مختلف به وجود می‌آورند. بر همین اساس نظام فرآیند تصمیم‌گیری در داوران فوتبال و فوتسال از اهمیت بسیاری برخوردار است. یافته‌های به دست آمده از تجزیه و تحلیل فرضیه‌های این پژوهش نشان داد که بین تصمیم‌گیری داوران نخبه فوتبال و فوتسال آسیا با سن ($r=0/287$ ، $P=0/036$) رابطه مثبت و معناداری وجود دارد که با نتایج پژوهش کاستیلو و همکاران (۲۰۲۲)، آلفونسو و همکاران (۲۰۲۲) و سرجیو و همکاران (۲۰۲۱) همخوانی دارد. بدین معنی که با افزایش میزان سن در بین داوران، تصمیم‌گیری آنها بهبود می‌یابد. به نظر می‌رسد که این مطلب به طور منطقی قابل پذیرش باشد، زیرا که داوران فوتبال و فوتسال با افزایش سن و کسب تجربه حرفه‌ای قابلیت تصمیم‌گیری آنها افزایش پیدا می‌کند. در این راستا آیسیک و گاموس (۲۰۱۸) با بررسی داوران رشته ورزشی کشتی در ترکیه بیان داشتند که گروه‌های سنی بالاتر در داوران در زمینه عملکرد موفق‌تر می‌باشند. همچنین وب و همکاران^۱ (۲۰۲۳) به این نتیجه رسیدند که فرصت‌های پیشرفت داوران فوتبال در کشور انگلستان تحت تأثیر سن آنها قرار دارد. به نظر می‌رسد که افزایش سن تا جایی که عملکرد جسمانی داوران دچار افت نشود می‌تواند زمینه‌ساز افزایش کیفیت تصمیم‌گیری در بین آنها باشد. این موضوع نقش مهمی در ارتقاء عملکرد تصمیم‌گیری آنها داشته که خود را ملزم به دقت و افزایش عملکرد می‌داند تا بتواند بهترین قضاوت را در میدان مسابقه انجام داده و بتواند زمینه توسعه و پیشرفت در امر داوری را در خود به وجود آورند. در این راستا پیشنهاد می‌شود که هم ناظران و هم داوران فوتبال و فوتسال تا حد امکان اطلاعات عملکردی مربوط به خود و همکاران را با یکدیگر به اشتراک بگذارند تا بتوانند شرایط بهبود تصمیم‌گیری در داوران با سنین کمتر و تجربه محدود را فراهم آورند. از سویی دیگر بسیاری از داوران برای تشخیص درستی یا نادرستی عملکرد و تصمیم خود به بازخوردهای بیرونی مانند مربیان، تماشاگران، بازیکنان و یا حتی رسانه‌ها توجه می‌کنند؛ لذا اصلاح بازخوردهای ارائه شده از سوی این گروه‌ها با داوران، به منزله تقویت ویژگی‌های شغلی برای داوران محسوب شده که در نهایت موجبات افزایش سطح تصمیم‌گیری را در آنها فراهم می‌نماید. همچنین داوران فوتبال و فوتسال دستور و توصیه‌های مربوط به قوانین و مقررات داوری را از مسئولان مربوطه می‌پذیرند و آنها به جایگاه و آینده عملکرد تصمیم‌گیری همیشه حساس می‌باشند و هر گونه تلاشی برای بهبود آن انجام خواهند داد.

یافته‌ها حاکی از آن بود که بین تصمیم‌گیری داوران نخبه فوتبال و فوتسال آسیا با سابقه داوری ($r=0/364$ ، $P=0/011$) رابطه مثبت و معناداری وجود دارد که با نتایج پژوهش‌های آلفونسو و همکاران (۲۰۲۲) و سرجیو و همکاران (۲۰۲۱) همخوانی دارد. بدین معنی که داوران هر چه از سابقه کاری بیشتری برخوردار باشند، به همان نسبت سطح تصمیم‌گیری در بین آنها بهبود می‌یابد. در این راستا جوهانسن و همکاران (۲۰۲۲) در پژوهشی بر روی داوران برتر هندبال و فوتبال در کشور نروژ اذعان داشتند تعداد سال‌های داوری رابطه مثبتی با مقابله با عوامل استرس‌زا دارد. با توجه به اینکه داشتن سابقه کاری بالاتر و تجربه حضور در میدانی و مسابقات بین‌المللی در سطوح مختلف می‌تواند تجربیات ارزشمندی را در اختیار داوران فوتبال و فوتسال قرار دهد که این موضوع موجب افزایش تسلط و کاهش استرس و نگرانی در آنها خواهد شد. با توجه به اینکه به وجود آمدن استرس می‌تواند تأثیر بسیار منفی بر عملکرد داوران داشته باشد، لذا با استفاده از داوران با تجربه که بسیاری از اتفاقات و شرایط محیطی و اجتماعی داخل زمین مسابقه و جو ورزشگاه را با حضور تماشاگران و رسانه‌ها تجربه نموده‌اند، می‌تواند زمینه‌ای را ایجاد نماید که شاهد قضاوت بهتر از آنها بود. به نظر می‌رسد برنامه‌ریزی به منظور بهبود عملکرد تصمیم‌گیری داوران بر اساس سطح تجربه آنها در کلاس‌های پیش فصل و بین فصل مسابقات فوتبال و فوتسال می‌تواند به ارتقاء تصمیم‌گیری داوران منجر شود و در نهایت ارتباط این مدیران زمین فوتبال را در ارتباط با مربیان، بازیکنان، سرپرستان، تماشاگران و غیره در سطح مطلوبی قرار دهد. با توجه به اینکه داوران با سابقه داوری بیشتر از مهارت‌های انسانی بهتری برخوردار هستند لذا مسئولان باید نسبت به تقویت این مهارت و نهادینه‌سازی و ارتقاء سطح مهارت‌های سه گانه داوری (ادراکی، انسانی، فنی) به خصوص مهارت انسانی اهتمام ورزند.

نتایج حاصل از تحلیل مسیر در این پژوهش نشان داد عوامل فردی ($T\text{-Value}=19/12$ ، $\beta=0/87$) و سازمانی ($T=17/06$) مثبت و معناداری بر تصمیم‌گیری داوران دارند. در این راستا الگوی کارنگی وجود افراد و عوامل مختلفی را در تصمیم‌گیری دخیل می‌داند و این موضوع در خصوص داوران فوتبال و فوتسال که عوامل متعددی بر روی عملکرد تصمیم‌گیری آنها

تأثیرگذار هستند نیز صدق می‌کند. بر اساس مبانی الگوی کارنگی در خصوص داوران نخبه می‌توان عوامل منطقی (مانند هزینه و زمان)، عوامل روانشناختی (مانند انگیزه، تمرکز)، عوامل اجتماعی (مانند حضور تماشاگران) و عوامل فرهنگی (مانند احترام) را در عملکرد تصمیم‌گیری داوران مؤثر دانست. داوران نخبه به دلیل اینکه با محدودیت‌های جغرافیایی گسترده‌ای در ارتباط می‌باشند، برای درک و شناخت رفتارها و هنجارهای هواداران و بازیکنان مناطق و اقلیم‌های مختلف باید با فرهنگ آنها آشنایی داشته باشند و در این زمینه بتوانند اطلاعاتی را کسب نمایند تا بتوانند در زمینه تصمیم‌گیری در میدان مسابقه از آن بهره‌جویند. در این راستا آراگائوپینا و همکاران^۱ (۲۰۱۹) در پژوهشی جامعه‌پذیری و اجتماعی بودن را یکی از مؤلفه‌های اصلی مؤثر بر شایستگی داوران گزارش کردند؛ لذا داوران فوتبال و فوتسال نخبه در سطح آسیا زمانیکه در حوزه فردی و سازمانی بتوانند مهارت‌هایی از قبیل قاطعیت، شجاعت، مهارت‌های ارتباطی مؤثر و بهبود کار تیمی در زمان قضاوت بهره‌ببرند، تصمیم‌گیری مدیریتی آنها بهبود می‌یابد. آنچه که مسلم است داوران به عنوان یک سرمایه در صنعت فوتبال برای سازمان‌های ورزشی مربوطه به شمار می‌آیند، لذا دیدگاه و احساس آنها نسبت به سازمان و فعالیت‌های اجتماعی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است که علاوه بر آن به منظور تأمین منافع تیم‌ها و باشگاه‌های شرکت‌کننده در مسابقات مختلف، مسئولان فعال در حوزه داوری فوتبال با اتخاذ راهبردها و تصمیم‌گیری‌های صحیح می‌توانند سعی در بهبود عملکرد و رفتار داوران داشته باشند. در این راستا با توجه به اهمیت نظر داوران نخبه برای ادامه فعالیت در حوزه قضاوت مسابقات فوتبال و فوتسال، می‌بایست سازمان‌های مربوطه به طور مداوم به بررسی کیفیت تصمیم‌گیری داوران پرداخته و با فهم اولویت‌بندی‌ها و انتظارات داوران به آنها کمک نموده تا بتوانند بر اساس آن عملکرد بهتری از خود ارائه نمایند و این موضوع ممکن نخواهد شد مگر با آشنایی کامل از انتظارات و تصمیم‌گیری داوران و سپس اقدام به برنامه‌ریزی و سایر موارد لازم جهت فعالیت‌های خود که به بهترین وجه ممکن انتظارات آنها را برآورده سازند.

نتایج حاصل از رتبه‌بندی فریدمن در این پژوهش نشان داد که تصمیم‌گیری فردی و تصمیم‌گیری سازمانی به ترتیب در اولویت‌های اول و دوم قرار دارند. عوامل فردی مهمترین عامل تأثیرگذار در تصمیم‌گیری داوران می‌باشد. عواملی از قبیل انگیزه، آمادگی جسمانی، اعتماد به نفس، تمرکز و توجه، داشتن روحیه بالا و غیره همگی از جمله مواردی است که در بعد فردی می‌تواند تأثیرگذار بر عملکرد تصمیم‌گیری داوران باشد. به عنوان مثال عدم تمرکز کافی باعث از دست رفتن کنترل بازی، اتخاذ تصمیم‌های اشتباه در موقعیت‌های بحرانی و ضعف در هماهنگی بین تیم داوری می‌شود. از سویی دیگر وجود انگیزه موفقیت در حوزه داوری باعث می‌گردد که داوران به عملکرد تصمیم‌گیری خود بیشتر توجه نمایند، لذا نیاز به برگزاری کلاس‌ها و انجام آموزش‌های مبتنی بر عملکرد فنی داوران ضروری می‌باشد. در این راستا ریچلان و همکاران^۲ (۲۰۲۳) ادعان دارند که عوامل انگیزه درونی، اعتماد به نفس و تجربه ذهنی بر عملکرد داوران تأثیرگذار می‌باشند. همچنین پلوساز و همکاران^۳ (۲۰۲۰) نشان داد که زبان بدن، آمادگی جسمانی، نوع صحبت کردن، خندیدن، ظاهر و استایل داور بر کیفیت تصمیم‌گیری آنها تأثیرگذار می‌باشد. داشتن استایل و ظاهر جذاب در داوران، به منحصر به فرد بودن آنها منجر می‌شود و این موضوع می‌تواند در ایجاد جایگاهی مطلوب و بهبود اعتماد به نفس آنها تأثیرگذار باشد. از سویی دیگر بهبود آمادگی جسمانی داوران می‌تواند در نزدیک بودن به صحنه‌ها و اتخاذ تصمیم‌های صحیح و به موقع مفید باشد. در بخش تصمیم‌گیری سازمانی در پی ارتقاء دانش مدیریت سازمان به ویژه در زمینه استفاده از فناوری اطلاعات در داوری فوتبال و فوتسال، عملکرد داوران نیز بهتر خواهد شد. این رویه نشان می‌دهد که مهمترین عامل سازمانی در بهبود تصمیم‌گیری داوران، پشتیبانی رهبری سازمان است که به ارتقاء دانش و به کارگیری ابزار برای بهبود تصمیم‌گیری و افزایش راندمان منجر می‌شود. در این زمینه وانزا و همکاران^۴ (۲۰۱۶) مدیریت رهبری سازمان مهمترین نقش را در انتقال دانش و تجربه به کارکنان دارد و در پژوهشی نشان دادند، تغییرات ساختاری، فناوری و فرهنگی تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد شغلی کارکنان دارد. بدین ترتیب استفاده از ظرفیت‌های فناوری موجب کم شدن اشتباهات و توجیه توانمندی‌های جهان ورزش در کنترل و اداره مسابقات ورزشی می‌شود. در این زمینه بیدریک و همکاران^۵ (۲۰۲۳) بیان داشتند

1 Aragao e Pina et al

2 Richlan et al

3 Pi oszaj et al

4 Wanza et al

5 Beiderbeck et al

که فناوری اطلاعات از طریق نشان دادن تصمیمات نادرست و اشتباه داوران، به افزایش دقت در تصمیم‌گیری و کاهش تعداد تصمیم‌های اشتباه به داوران کمک می‌کند. بنابراین هر چه گرایش داوران به کاربرد فناوری اطلاعات مثبت‌تر باشد، تصمیم‌گیری داوران فوتبالی و فوتسال به واسطه استفاده از این فناوری‌ها بهتر می‌گردد. استفاده از ابزارهایی مانند سیستم کمک داور ویدئویی، سیستم پرچم ویریه و ساعت خط دروازه از جمله مواردی است که چنانچه از سوی سازمان‌های مربوطه در اختیار داوران قرار گیرد باعث افزایش دقت تصمیم‌گیری در آنها می‌شود.

در نهایت از آنجایی که داوری کردن نوعی تمرین ارتباطات انسانی می‌باشد، این وظیفه تیم داوری در رشته‌های فوتبال و فوتسال است که قوانین را به درستی اجرا کنند و محیطی را ایجاد نمایند تا بازیکنان تشویق به اجرای قوانین شوند. بازیکنان تمایل دارند که داوران به نظرات آنها توجه کنند و آنها می‌بایست که شنوندگان خوبی باشند و در عین حال با بازیکنان برخوردی توأم با خوشرویی داشته باشند. خشونت کلامی داور نه تنها تشنج را به بازیکنان و مربیان وارد می‌نماید، بلکه این موضوع موجب می‌گردد فرآیند مسابقه از مدیریت داور خارج شده و تصمیم‌گیری‌های آنها با خطا روبرو شود. در این راستا کمیته داوران می‌بایست داوران را در شرایط متفاوت، تحت بررسی‌های مختلف قرار داده تا هنگام مواجه شدن با شرایط دشوار بتوانند تصمیم‌های ایده‌آلی بگیرند. همچنین با توجه به اهمیت نقش داوران در سرنوشت تیم‌هایی که جهت دستیابی به قهرمانی هزینه‌های مالی بسیاری را متحمل شده‌اند، شایسته است تدابیر بنیادین و مهمی در مورد کاهش نقش عوامل منفی مؤثر بر تصمیم‌گیری آنها اندیشیده شود. از طرفی دیگر ضروری می‌باشد که در فرآیند آموزش داوران، با بهره‌گیری از روش‌های مدرن و پیشرفته و مهیا ساختن محیط متناسب و مشابه با شرایط واقعی مسابقه، چگونگی اتخاذ تصمیم‌های صحیح‌تر را به آنها آموزش داد تا بتوان میزان تصمیم‌های نادرست داوران فوتبال و فوتسال را در مسابقات مختلف کاهش داد.

منابع

- Abdo Hassan A. Psychological immunity and its relationship to decision-making among football referees. Beni-Suef Journal of Physical Education and Sports Sciences (BJPESS). 2024 Mar 1;7(14):33-67.
- Alfonso CR, Muñoz-Arjona C, Onetti-Onetti W. National vs. Non-National Soccer Referee: Physiological, Physical, and Psychological Characteristics. Research Quarterly for Exercise and Sport. 2022 Oct 2;93(4):804-12.
- Aragao e Pina J, Passos AM, Carvalho H, Travis Maynard M. To be or not to be an excellent football referee: Different experts' viewpoints. Journal of Sports Sciences. 2019 Mar 19;37(6):692-700.
- Beiderbeck D, Evans N, Frevel N, Schmidt SL. The impact of technology on the future of football—A global Delphi study. Technological Forecasting and Social Change. 2023 Feb 1;187:122186.
- Bloß N, Loffing F, Schorer J, Büsch D. Impact of psychological and physical load on the decision-making of top-class handball referees. International Journal of Performance Analysis in Sport. 2022 May 4;22(3):352-69.
- Bloß N, Schorer J, Loffing F, Büsch D. Physical load and referees' decision-making in sports games: A scoping review. Journal of sports science & medicine. 2020 Mar;19(1):149.
- Castillo-Rodríguez A, Muñoz-Arjona C, Onetti-Onetti W. National vs. Non-National Soccer Referee: Physiological, Physical, and Psychological Characteristics. Research Quarterly for Exercise and Sport. 2022 Oct 2;93(4):804-12.
- Franco Lima R, Camões M, Manuel Clemente F, de Oliveira Castro H, Silva B. Exploring the motivations and expectations in the amateur football referee. Journal of Physical Education (24482455). 2022 Jan 1;33.
- Ghayebzadeh S, Zardoshtian S, Amiri E, Giboin LS, Machado DG. Anodal Transcranial Direct Current Stimulation over the Right Dorsolateral Prefrontal Cortex Boosts Decision Making and Functional Impulsivity in Female Sports Referees. Life. 2023 May 5;13(5):1131.
- Grandperrin Y, Grosprêtre S, Nicolier M, Gimenez P, Vidal C, Haffen E, Bennabi D. Effect of transcranial direct current stimulation on sports performance for two profiles of athletes (power and endurance)(COMPETE): a protocol for a randomised, crossover, double blind, controlled exploratory trial. Trials. 2020 Dec;21:1-4.
- Greve HR. Structuring the situation: Organizational goals trigger and direct decision-making. Frontiers in Psychology. 2023 Mar 29;14:1140408.
- Isik O, Gumus H. Evaluation of effective demographic variables in competition performances of Turkish wrestling referees. 2018; 13(1):60-71.
13. Johansen BT, Haugen T, Erikstad MK. Coping with external stressors in handball and football elite refereeing: The relationship with referee efficacy. Scandinavian Journal of Sport and Exercise Psychology.;4(1):20-6.
- Kahiyah HA. Administrative personality styles and their relationship to the Carnegie model of decision-making. Journal of Administration and Economics. 2021(129).

- Karafil AY. Examination of Football Referees' Attitudes Towards Video Assistant Referee System (VAR) by Q Method. *Spor Bilimleri Araştırma Dergisi*. 2023 Feb 2;8(1):99-112.
- Luis del Campo V, Morenas Martin J, Pizzera A. Effects of past and current motor experiences as soccer players in decision-making of amateur soccer referees. *International Journal of Sport and Exercise Psychology*. 2022 Jul 4;20(4):1102-16.
- McEwan GP, Unnithan VB, Easton C, Arthur R. Training practices and perceptions of soccer officials: Insights from the Referee Training Activity Questionnaire. *International Journal of Sports Science & Coaching*. 2023 Aug;18(4):1173-89.
- Nazarudin MN, Majeed AP, Maliki AB, Abdullah MR, Kuan G, Musa RM. Disciplinary measures defining referee activity in top-European football leagues: A cross-sectional investigation. *Heliyon*. 2024 Feb 15;10(3).
- Pizzera A, Laborde S, Lahey J, Wahl P. Influence of physical and psychological stress on decision-making performance of soccer referees. *Journal of Sports Sciences*. 2022 Sep 17;40(18):2037-46.
- Pł oszaj K, Firek W, Czechowski M. The Referee as an educator: Assessment of the quality of referee–players interactions in competitive youth handball. *International journal of environmental research and public health*. 2020 Jun;17(11):3988.
- Richlan F, Thürmer JL, Braid J, Kastner P, Leitner MC. Subjective experience, self-efficacy, and motivation of professional football referees during the COVID-19 pandemic. *Humanities and Social Sciences Communications*. 2023 May 8;10(1):1-5.
- Russell S, Renshaw I, Davids K. Sport arbitration as an emergent process in a complex system: Decision-making variability is a marker of expertise in national-level football referees. *Journal of Applied Sport Psychology*. 2022 May 4;34(3):539-63.
- Samuel RD, Galily Y, Guy O, Sharoni E, Tenenbaum G. A decision-making simulator for soccer referees. *International Journal of Sports Science & Coaching*. 2019 Aug;14(4):480-9.
- Schnyder U, Hossner EJ. Psychological issues in football officiating: An interview study with top-level referees. *Current Issues in Sport Science (CISS)*. 2016 Sep 27;1:004-.
- Sérgio M, Oliveira EP, Monteiro D, Travassos B. The Portuguese referee performance model. *International Journal of Sports Science & Coaching*. 2021 Oct;16(5):1117-25.
- Skirbekk S. Video assistant referee (VAR), gender and football refereeing: A scoping review. *Soccer & Society*. 2024 Apr 2;25(3):360-77.
- Spitz J, Wagemans J, Memmert D, Williams AM, Helsen WF. Video assistant referees (VAR): The impact of technology on decision making in association football referees. *Journal of Sports Sciences*. 2021 Jan 17;39(2):147-53.
- Van Biemen T, Oudejans RR, Savelsbergh GJ, Zwenk F, Mann DL. Into the eyes of the referee: A comparison of elite and sub-elite football referees' on-field visual search behaviour when making foul judgements. *International Journal of Sports Science & Coaching*. 2023 Feb;18(1):78-90.
- Wanza L, Nkururu JK. Influence of change management on employee performance: A case of university of Eldoret, Kenya. *International Journal of Business and Social Science*. 2016 Apr;7(4):190-9.
- Webb T, O'Gorman J, Markham L. Striving for excellence: Talent identification and development in English football refereeing. *European Sport Management Quarterly*. 2023 Mar 4;23(2):351-69.