

## تحلیل عوامل توسعه آکادمی باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال ایران با رویکرد مدیریت استعداد

محمد قاسمی<sup>۱</sup> - امین دهقان قهفرخی<sup>۲</sup> - احمد محمودی<sup>۳\*</sup>

۱. کارشناس ارشد مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی و تندرستی، دانشگاه تهران، تهران، ایران، ۲. دانشیار گروه مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی و تندرستی، دانشگاه تهران، تهران، ایران، ۳. استادیار گروه مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی و تندرستی، دانشگاه تهران، تهران، ایران  
(تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۸/۱۹، تاریخ تصویب: ۱۴۰۳/۱۰/۲۹)

### چکیده

هدف پژوهش حاضر تحلیل عوامل توسعه آکادمی باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال ایران با رویکرد مدیریت استعداد است. روش پژوهش کمی و از نظر هدف، کاربردی است. جامعه آماری پژوهش شامل مدیران ورزشی، اعضای هیئت علمی رشته مدیریت ورزشی و مربیان و بازیکنان دارای سابقه فعالیت در فوتبال پایه ایران بود. نمونه گیری به روش هدفمند انجام شد و از فرمول حجم جامعه نامعلوم کوکران برای تعیین حجم نمونه استفاده شد ( $N=170$ ). ابزار پژوهش پرسشنامه محقق ساخته شامل ۵۱ سؤال بود که با مرور پیشینه پژوهش، مطالعه برنامه‌های آکادمی‌های برتر جهان و مصاحبه با خبرگان بر اساس مقیاس ۵ ارزشی لیکرت در اختیار آزمودنی‌ها قرار داده شد؛ روایی و پایایی ( $\alpha=0/895$ )، این ابزار مورد تأیید قرار گرفت و جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از آمار توصیفی و آمار استنباطی (تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی، چولگی و کشیدگی، آزمون تی تک‌نمونه‌ای و فریدمن) در سطح معناداری  $P \leq 0/05$  (دوسویه) استفاده شد. نتایج پژوهش نشان داد به ترتیب اولویت بین متغیرهای برنامه‌ریزی، توسعه، حفظ، جذب، به‌کارگیری و گزینش استعداد با مدیریت استعداد در آکادمی فوتبال ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد. به مدیران ورزشی کشور پیشنهاد می‌شود به منظور ارتقای سطح فوتبال پایه و صرفه‌جویی در زمان و هزینه، بر اساس چارچوب بومی پژوهش حاضر، با شناختی جامع به بازنگری و سیستماتیک شدن فرایند مدیریت استعداد در آکادمی‌های فوتبال بپردازند.

### واژه‌های کلیدی

استعدادپروری، استعدادیابی، برنامه‌ریزی استعداد، حفظ استعداد، فوتبال پایه.

## مقدمه

روحیه رقابت جویی و بهبود کیفیت ورزش، و علمی شدن تمرینات ورزشی می‌شود (۷). مدیریت استعداد، مجموعه‌ی یکپارچه‌ای از برنامه‌ها، فرایندها و هنجارهای فرهنگی سازمان به‌منظور جذب، توسعه، استقرار و نگهداشت استعدادهاست که جهت رسیدن به اهداف راهبردی و پاسخ‌گویی به نیازهای آتی سازمان طراحی و اجرا شده‌اند (۸).

مدیریت استعداد دسته‌ای از فرایندهای مرتبط با هم را در بر می‌گیرد که پژوهشگران مختلف هر یک به اقتضای ماهیت سازمان و ادراک خود از استعداد و مدیریت آن، مراحل متفاوتی را برای آن در نظر گرفته‌اند. یکی از این الگوها، که با شرایط سازمان‌های ورزشی و مدیریت استعداد ورزشکاران سنخیت بیشتری دارد، الگوی طراحی شده توسط فیلیپس و روپر<sup>۴</sup> (۲۰۰۹) است (۹)؛ مدل مدیریت استعداد فیلیپس و روپر (۲۰۰۹)، متشکل از پنج مرحله جذب، گزینش، به‌کارگیری، توسعه و نگهداشت استعداد است که به‌عنوان الگوی مفهومی پژوهش در نظر گرفته شده است. کریشنان و اسکولین<sup>۵</sup> (۲۰۱۷)، مدیریت استعداد را پیش‌بینی نیاز به سرمایه‌های انسانی و سپس برنامه‌ریزی برای استفاده از آنها دانسته‌اند (۱۰). در اولین مرحله برای دستیابی به اهداف و نتایج مورد انتظار سیستم مدیریت استعداد نیاز به برنامه‌ریزی استعداد و حمایت است. به یافتن استعدادهای مناسب در زمان و مکان مناسب برای فرصت مناسب با مجموعه مهارت‌های متناسب به سازمان، جذب استعداد می‌گویند (۱۱). گزینش استعداد، فرایندی است که طی مراحل مختلف آن، متقاضیان مورد ارزیابی قرار گرفته و شایسته‌ترین فرد برای شغل شناسایی و برگزیده شود که بتواند به بهترین نحو کار مورد نظر را انجام دهد (۱۲). کانینگهام<sup>۶</sup> (۲۰۰۷) راهبرد کلی فرآیند

استعدادیابی<sup>۱</sup> در ورزش فرایندی است که هدف اصلی آن، شناسایی و انتخاب کودکانی است که بیشترین مهارت و توانایی را برای رشته‌ی ورزشی خاصی دارا هستند تا به سمت ورزش‌هایی که احتمال موفقیت بیشتری را در آنان دارند هدایت شوند (۱-۳). به‌دنبال فرآیند استعدادیابی، استعدادپروری<sup>۲</sup> به معنی وجود حمایت‌ها و فرصت‌های کافی برای پرورش کامل ورزشکاران به‌صورت فراهم آوردن مناسب‌ترین محیط یادگیری برای تحقق بخشیدن پتانسیل فرد استعدادیابی‌شده، تعریف شده‌است؛ این فرایند یک‌روند و سرمایه‌گذاری درازمدت است که یادگیری مناسب برای بازیکن را با فراهم کردن برنامه‌های مربی‌گری، آموزش، برنامه‌های رقابتی و همچنین دسترسی به امکانات و تجهیزات، برای تحقق بخشیدن به توان بالقوه و دستیابی به سطح نخبگی فراهم می‌کند (۴،۵). به سبب کثرت ورزشکاران علاقه‌مند به فعالیت در هر رشته ورزشی و محدودیت امکانات و سرمایه‌گذاری، و از سوی دیگر بالا بودن هزینه‌های زمانی و مالی تربیت ورزشکاران زبده و نیز به‌منظور افزایش ضریب اطمینان کسب موفقیت، باید افراد برتر در هر رشته ورزشی طی فرایند مدیریت استعداد<sup>۳</sup> شناسایی (استعدادیابی) و هدایت (استعدادپروری) شوند (۶). مدیریت استعدادهای در ورزش به شناسایی افراد برای رسیدن به سطح نخبگی سرعت می‌بخشد و موقعیتی را فراهم می‌کند که افراد مستعد به‌وسیله آن به بالاترین سطح عملکرد خود دست پیدا کنند؛ همچنین، سبب می‌شود مربیان وقت خود را صرف تمرین دادن افراد مستعدتر و توانا‌تر در آن رشته کنند که در نهایت باعث افزایش کارایی و بازده مربیان، افزایش اعتماد به نفس ورزشکار، افزایش

<sup>۴</sup> Philips & Rooper

<sup>۵</sup> Krishnan & Scullion

<sup>۶</sup> Cunningham

<sup>۱</sup> Talent identification

<sup>۲</sup> Talent development

<sup>۳</sup> Talent management

عدالت، رقابت و تعهد را که در تمرینات و مسابقات فوتبال نهفته‌است را به آن‌ها تحویل می‌دهد (۱۷)؛ نقش باشگاه‌های فوتبال در پرورش بازیکنان جوان با استعداد و تبدیل آن به عرصه‌ی مهمی در توسعه‌ی فوتبال انکارناپذیر است (۱۸).

کشور ایران از حیث داشتن کودکان و نوجوانان با استعداد وضعیت مناسبی دارد اما اغلب در سطح ملی مدیریت این استعدادها به‌درستی صورت نمی‌گیرد. اکثر باشگاه‌های فوتبال کشور یا آکادمی ندارند یا با ضعف‌های ساختاری مواجه‌اند و فرایند مدیریت استعداد در آن‌ها ناقص انجام می‌شود و در نتیجه علاوه بر عدم پیشرفت فوتبال پایه کشور باعث هدر رفتن سرمایه و زمان هم برای باشگاه‌ها و هم برای خانواده‌ها می‌شود (۱۹)؛ بنابراین شناخت روند مدیریت استعداد در آکادمی فوتبال می‌تواند بسیار کمک کننده باشد. یکی از مهم‌ترین اقداماتی که باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال برای مدیریت استعداد انجام می‌دهند تأسیس و اداره آکادمی فوتبال<sup>۳</sup> است؛ مراکز آموزشی تخصصی و ویژه‌ای می‌باشند که در آن استعدادهای جوان منتخب تحت نظارت مربیان با تجربه به‌منظور تبدیل شدن به ورزشکاران حرفه‌ای و پیوستن به تیم‌های ملی تمرین می‌کنند و نقش اساسی در تیم‌سازی باشگاه‌ها در رده‌های مختلف سنی را بر عهده دارند (۲۰). نیاز به آکادمی‌های ورزشی برای رقابت در مسابقات بین‌المللی یکی از موضوعات محوری در سیاست ورزش هر کشور است؛ یکی از دلایل قابل توجه موفقیت فوتبال ملی و باشگاه‌هایی در کشورهایی مانند آرژانتین، فرانسه، هلند و اسپانیا است بهره‌بردن از آکادمی‌ها است (۲۱-۲۳). در انگلستان باشگاه‌هایی که وارد لیگ برتر آکادمی فدراسیون فوتبال<sup>۴</sup> می‌شوند، ملزم به

به‌کارگیری استعدادها را این‌گونه معرفی می‌کند: یا افراد با مشاغل هماهنگ شوند یا مشاغل با افراد منطبق شوند (۱۳). توسعه استعداد یعنی سازمان‌ها می‌بایست برای افراد مسیرهای توسعه شفاف و فرصت‌های یادگیری را فراهم آورند تا مهارت آنان همواره به‌روز و متناسب با نیازمندی‌های در حال تغییر سازمان‌ها باشد (۱۳). به مجموعه کوشش‌هایی که برای نگهداشتن کارکنان با استعداد انجام می‌شود تا سازمان بتواند از طریق آن‌ها به اهداف خود دست یابد. حفظ استعداد گفته می‌شود (۱۴).

در عصر حاضر ورزش در زندگی افراد نفوذ کرده و در بین ورزش‌ها، فوتبال<sup>۱</sup> به دلیل جذابیت خاص، یکی از بیشترین جمعیت‌های ورزشی دنیا را به وجود آورده و جایگاه منحصربه‌فردی در اکثر جوامع دارد؛ بازیکنان و مربیان بی‌شماری که به دنبال پیشرفت و کسب عناوین قهرمانی هستند، مدیران و مسئولان باشگاه‌ها و کشورهای مختلف که از این ورزش پرطرفدار حمایت می‌کنند و از همه مهم‌تر هواداران و تماشاگران بی‌شماری که مسابقات و اخبار فوتبال را به‌روشنای مختلف دنبال می‌کنند و عضویت ۲۱۳ فدراسیون کشورهای مختلف در فیفا<sup>۲</sup> (بالاترین مرجع ذی‌صلاح در رشته فوتبال) همگی گواهی بر این موضوع هستند (۱۵،۱۶). یکی از بهترین راه‌ها برای پیشرفت و بهره‌بردن مطلوب از دنیای فوتبال کشف و پرورش کودکان و نوجوانان با استعداد است که این روند اگر درست انجام شود هم برای استعدادها و هم برای باشگاه‌ها و کشورها می‌تواند مفید باشد. توسعه فوتبال پایه یکی از مهم‌ترین اهداف هر نهاد فوتبالی در جهان می‌باشد؛ این امر علاوه بر آشنا کردن کودکان و نوجوانان با مهارت‌های فوتبال، ارزش‌هایی مانند دوستی، احترام،

<sup>۳</sup> Youth Football Academy

<sup>۴</sup> The Premier Academy League

<sup>۱</sup> Football (Soccer)

<sup>۲</sup> FIFA (Federation Internationale de Football Association)

برای محیط مناسب رشد و پرورش بازیکنان با استعداد (آکادمی فوتبال) ذکر کرده‌اند به‌طور مثال در انگلستان جدیدترین مقررات مربوط به کارکنان آکادمی و ساختار زیرساخت‌ها در قالب برنامه عملکرد نخبگان<sup>۱</sup> ارائه شده‌است و از ابتدای فصل فوتبال ۲۰۱۳-۲۰۱۲ به اجرا درآمده‌است؛ با توجه به معیارها و شاخص‌های کلیدی آکادمی فوتبال و مبانی نظری پژوهش که در آکادمی‌های برتر فوتبال مورد مطالعه قرار گرفت، عوامل توسعه آکادمی‌های فوتبال جمع بندی و دسته بندی شده که شامل (فلسفه، چشم‌انداز، راهبردها، و اهداف؛ ساختار، امکانات، محیط و آموزش‌های غیرورزشی؛ نقش مربی، برنامه تمرینی و هرم سنی؛ برنامه پیشاهنگی، شعبه‌ها، کمپ‌ها و اردوها؛ نقش والدین و اهمیت فوتبال پایه و آکادمی فوتبال در سطح کشور) می‌باشند (۲۸-۳۱).

فلسفه، چشم‌انداز و رسالت باشگاه‌ها کلید موفقیت آن‌ها هستند. پرورش استعدادها و بازیکنان آینده باید نقش اصلی یک باشگاه باشند؛ مؤثرترین آکادمی‌ها آن‌هایی هستند که چشم‌انداز و هدف خود را با پشتکار دنبال می‌کنند (۲۶، ۳۲). مدیریت مناسب می‌تواند فلسفه‌ای را ارائه دهد که به‌طور منسجم اهداف و شیوه‌های توسعه استعدادیابی، روش مربیگری، بودجه بندی منابع، ارزیابی، پاداش، رقابت و ساختار آکادمی را هدایت کند؛ تمام آکادمی‌های برتر فوتبال دارای فلسفه، چشم‌انداز، راهبردها و اهداف مشخص هستند (۳۲-۳۶). با توجه به نتایج پژوهش رومند (۱۳۹۳)، ساختار یک آکادمی فوتبال موفق باید شامل این بخش‌های تخصصی باشد: مدیر آکادمی؛ مدیر اجرایی؛ استعدادیابی؛ مدیریت فنی؛ ارزیابی؛ متخصصان علوم ورزشی؛ تمرینات

داشتن یک آکادمی فوتبال، که یک سیستم آموزشی توسعه ای برای بازیکنان ۹ تا ۱۹ سال را پوشش می‌دهد، هستند (۲۴)؛ اشرف گنجویی و همکاران (۱۳۹۱)، بیان می‌کنند مهم‌ترین راهکار برای استعدادیابی و پرورش استعدادها در فوتبال ایران، الزام کردن تمام باشگاه‌ها به داشتن آکادمی فوتبال می‌باشد (۲۵). سرمایه‌گذاری برای رشد و توسعه جوانان از طریق ایجاد آکادمی کارآمد منطقی است؛ زیرا باشگاه‌ها در هزینه نقل و انتقالات و پرداخت حقوق نجومی صرفه‌جویی می‌کند؛ علاوه بر این از نظر وفاداری بازیکنان و هواداران به باشگاه مفید خواهد بود (۲۶).

پست هفتگی شماره ۳۱۲ رصدخانه فوتبال مرکز بین المللی مطالعات ورزشی<sup>۲</sup> به بررسی موفق‌ترین باشگاه‌های فوتبال در زمینه آموزش و پرورش بازیکنان جوان پرداخته است، معیار اولویت‌بندی برای هر فوتبالیست، تعداد بازی‌های لیگ داخلی در سال گذشته، سطح ورزشی باشگاه‌های محل بازی آن‌ها و همچنین سن آن‌ها بود و در نتیجه آن نمره وزنی منعکس کننده تمرینات انجام شده توسط باشگاه‌ها از نظر کیفی و زمانی محاسبه شد. در نتیجه بنفیکا<sup>۳</sup>، آژاکس<sup>۴</sup> و بارسلونا<sup>۵</sup> بالاترین امتیازات را در ۳۱ لیگ برتر اروپایی ثبت کردند، در حالی که رئال مادرید<sup>۶</sup>، بارسلونا و پاری سن ژرمن<sup>۷</sup> با توجه به فوتبالیست‌هایی که در حال حاضر در پنج لیگ بزرگ اروپا فعال هستند، در صدر جدول رده بندی قرار گرفتند (۲۷). بنابراین آکادمی این باشگاه‌ها در این پژوهش به‌عنوان آکادمی‌های برتر شناخته می‌شوند.

پژوهشگران، باشگاه‌ها، فدراسیون‌ها و دیگر نهادهای فوتبالی کشورهای مختلف ویژگی‌ها و شاخص‌های مختلفی

<sup>۱</sup>FC Barcelona

<sup>۲</sup>Real Madrid

<sup>۳</sup>Paris St-Germain

<sup>۴</sup>Elite Player Performance Plan

<sup>۱</sup> CIES (International Centre for Sports Studies)

<sup>۲</sup>Football Observatory

<sup>۳</sup>SL Benfica

<sup>۴</sup>AFC Ajax

برتر فوتبال ساختار مشخص، محیط مناسب، امکانات مطلوب و دارای آموزش‌های غیرورزشی هستند (۵۱-۴۶). محققان بر این باورند که کشف استعداد و انتخاب افراد در سنین پایین با نظارت و ارزیابی مربیان، مناسب‌ترین روش تشخیص استعداد است، شیوه صحیح مربیگری، به ویژه در سنین پایین‌تر دارای مطلوب‌ترین نتایج است؛ زیرا مربیان می‌توانند رفتارها و عملکرد بازیکنان را بسیار راحت‌تر تحت‌تأثیر قرار دهند زمان‌بندی آموزش فوتبال از نظر تاکتیک و تکنیک بازی، به سن کودکان بستگی دارد؛ آکادمی‌های برتر فوتبال به اهمیت نقش مربی در فرایند مدیریت استعداد بازیکنان جوان پی‌برده‌اند (۵۳، ۵۲). بسیاری از آکادمی‌های فوتبال برای برآوردن خواسته‌های خود در زمینه کشف استعدادها، جوان، رویکرد خود را به‌جای تلاش کم اثر برای توسعه بازیکنان متقاضی تغییر داده و از استراتژی تعقیب و جذب استعدادها، جوان (پیش‌آهنگی) از سراسر جهان برای کسب مزیت رقابتی نسبت به سایر باشگاه‌ها تغییر داده‌اند که این موضوع در مورد آکادمی‌های برتر فوتبال به‌صورت جدی‌تر دنبال می‌شود (۵۵، ۵۴). نقش والدین در پشتیبانی از بازیکنان آکادمی عنصری مهم در توسعه ورزش جوانان است. کودکان در ابتدا تحت‌تأثیر خانواده‌هایی قرار می‌گیرند که در ورزش مشارکت داشته‌اند و حمایت از آن‌ها بستگی به سطح مشارکت خانواده‌ها در ورزش، رابطه‌ی آن‌ها با ارزش‌های ورزشی و نقش ورزش در زندگی‌شان دارد؛ آکادمی‌های برتر فوتبال به نقش والدین در فرایند مدیریت استعداد بازیکنان جوان پی‌برده‌اند (۵۶، ۳۰).

طبق نتایج پژوهش ریحانی و همکاران (۱۴۰۳)، مهم‌ترین ابعاد در بخش موانع توسعه آکادمی‌های فوتبال در ایران شامل مدیریت و برنامه‌ریزی، هماهنگی و ارتباطات

اختصاصی (بدنسازی، انفرادی؛ تمرینات غیر فوتبالی (بسکتبال، جودو، ژیمناستیک)؛ رده‌های سنی (پایه ۷-۱۲)، سنین میانی (۱۳-۱۶) و سنین بالا (۱۷-۲۰)) (۳۷)؛ همچنین پژوهش‌ها به اهمیت امکانات و تجهیزات مناسب آکادمی فوتبال در زمینه توسعه و پیشرفت بازیکنان جوان تأکید داشته‌اند (۳۸، ۳۹).

محیطی که ورزشکاران نخبه آینده در آن توسعه می‌یابند از اهمیت بالایی برخوردار است، آکادمی‌ها باید به محیط‌های روانی - اجتماعی که برای توسعه بازیکنان ایجاد می‌کنند توجه زیادی داشته باشند (۴۰). عوامل اجتماعی و محیطی می‌توانند بر رشد استعدادها تأثیر بگذارند، ایجاد یک زمینه موفقیت‌آمیز برای پیشرفت در فوتبال پایه نیازمند عملکرد صحیح آکادمی در توجه به محیط فیزیکی و شرایط روانی حاکم بر بازیکنان است (۴۱). بازیکنانی که محیط توسعه استعداد (TDE) خود را به‌عنوان یک عامل حمایت‌کننده‌ی متمرکز بر توسعه بلند مدت خود درک می‌کنند، استرس کمتری دارند و رفاه بالاتری را نسبت به سایر بازیکنان تجربه می‌کنند. از این رو، محیط‌های با کیفیت بالا علاوه بر تسهیل توسعه و عملکرد ویژه ورزش در بین جوانان ورزشکار، می‌توانند برای رفاه عمومی ورزشکاران نخبه جوان مهم باشند (۴۲). حمایت گسترده از آموزش غیر ورزشی برای پیشرفت و توسعه ورزشکاران نخبه اهمیت زیادی دارد؛ بازیکنان جوان آکادمی در طول تمرینات ورزشی خود علاوه بر آموزش تحصیلی باید از مهارت‌های زندگی که شامل ارتباطات، مهارت‌های عاطفی، تعیین هدف، رهبری، مهارت‌های اجتماعی، کار تیمی و مدیریت زمان است استفاده کرده و همچنین بازیکنان جوان را برای توسعه ارزش‌های مهمی مانند وفاداری، پشتکار، دوستی و احترام تشویق کنند (۴۳-۴۵). تمام آکادمی‌های

آکادمی‌های فوتبال انگلستان پرداخت و به نتایج جدیدی رسید که آکادمی فوتبال می‌تواند تنش و استرس غیرضروری را به بازیکنان جوان در هر سه مرحله بنیادین، توسعه و حرفه‌ای تحمیل کند (۶۳). وب و همکاران (۲۰۲۰)، در پژوهش خود سه موضوع اصلی را در مسیر پیشرفت بازیکنان آکادمی عنوان کردند که عبارتند از: معیارهای شناسایی استعداد، توسعه بازیکن از طریق آموزش، و فرصت‌های صعود بازیکنان به تیم اصلی (۴۵). رنک و همکاران (۲۰۱۹)، به این نتیجه رسیدند آکادمی‌های فوتبال می‌توانند زمینه توسعه مثبت را برای بازیکنان ارائه دهند. همچنین بیان کردند که مشارکت در آکادمی نه ذاتاً خوب است و نه بد، اما در هر دو جهت پتانسیل دارد (۶۴). نصیری و پورنعمت<sup>۳</sup> (۲۰۱۷)، به این نتیجه رسیدند که تفاوت زیادی بین وضعیت کنونی و ایده آل فرایند شناسایی استعدادها در فوتبال ایران وجود دارد (۶۵). کراسیلشوف<sup>۴</sup> (۲۰۱۱)، یک مدل پیوستاری برای شناسایی و توسعه استعداد ورزشی شامل ۷ مرحله کشف، شناسایی، تأیید، جهت‌دهی، انتخاب، انتقال و حفظ استعداد پیشنهاد کرد و به جنبه عملی مدیریت استعداد پرداخت (۶۶). دوراند و سلملا<sup>۵</sup> (۲۰۰۲)، در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که ورزش کار نخبه چهار مرحله‌ای انتخاب، آموزش، توسعه و نگهداری را در دوران فعالیت خود می‌گذراند؛ و مدیران ورزشی برای همه‌ی این مراحل باید برنامه‌ریزی جدی در نظر بگیرند (۶۷).

پژوهش‌های پیشین عموماً به نکات مثبت و نقش آکادمی‌ها در موفقیت بازیکنان نخبه اشاره کرده‌اند، اما کمتر به ارائه یک الگوی جامع و منطبق با شرایط فوتبال ایران پرداخته‌اند. همچنین، بسیاری از این تحقیقات فاقد

و نیروی انسانی، و مهم‌ترین ابعاد در بخش راهکارها شامل نیروی انسانی، بودجه و مالی و زیرساخت و امکانات بودند (۵۷). کرمی و همکاران (۱۴۰۳)، بیان می‌کنند برای مدیریت صحیح استعدادیابی در آکادمی‌های ورزشی به اصول و فرایند در فدراسیون‌ها، فاکتورهای آنتروپومتریکی، نظارت و کنترل، سازمان‌دهی، مدیریت رویدادها، منابع انسانی شاغل در ورزش، نیروی انسانی و در نهایت تعهد نیروی انسانی توجه بیشتری شود (۵۸). صمیمی و همکاران (۱۴۰۰)، نشان دادند مولفه‌های مدیریتی، مالی، فنی و تحقیقاتی نقش مثبتی در چالش‌های راهیابی بازیکنان رده‌های پایه استان سمنان به تیم‌های ملی فوتبال دارند (۵۹). طهماسب پور شفیعی (۱۳۹۹)، در پژوهش خود به این نتیجه رسید که مهم‌ترین عامل مؤثر در مدیریت استعداد فوتبال، حفظ و ارتقا استعداد است (۶۰). در مدل پیشنهادی درویشی (۱۳۹۷)، بخش استعدادیابی فوتبال ایران به ترتیب شامل شش مرحله کشف استعداد، شناسایی استعدادها، گزینش استعدادها، آموزش حرفه‌ای، گزینش استعدادها، نخبه و ارتقا استعدادها، نخبه و بخش استعدادپروری شامل مراحل، پرورش ابتدایی پرورش استعداد، پرورش نخبگان و فوتبال حرفه‌ای می‌باشد (۱۹). نژاد غلامعلی (۱۳۹۶)، مهم‌ترین عوامل مدیریت استعدادها، فوتبال در باشگاه فوتبال صنعت مس رفسنجان را شامل ارزیابی، کشف و جذب، توسعه و حفظ استعداد دانست (۶۱). احمدی (۱۳۹۶)، چهارمنظر اصلی برای مدیریت استعداد باشگاه‌های فوتبال تهران شامل کشف و جذب، توسعه و پرورش، ارزیابی و تطبیق و و نگهداشت و جبران خدمات استعداد شناسایی کرد (۶۲). کوپرا<sup>۱</sup> (۲۰۲۱)، در پژوهشی به بررسی مسیر پیشرفت بازیکنان در

<sup>۱</sup> Krasilshchikov

<sup>۲</sup> Durrand & Salmela

<sup>۳</sup> Cooper

<sup>۴</sup> Rongen

<sup>۵</sup> Nasiri & Poornemat

پژوهش چندین سهم مهم در توسعه دانش نظری و کاربردی دارد. تدوین الگویی بومی برای مدیریت استعداد در آکادمی‌های فوتبال ایران که با استفاده از تجربیات موفق جهانی طراحی شده‌است، از نوآوری‌های این پژوهش به شمار می‌آید. همچنین، رفع خلأهای مدیریتی و ساختاری موجود در آکادمی‌های فوتبال ایران و پیشنهاد راهکارهایی که بر اساس ضعف‌های تحقیقات قبلی طراحی شده و قابلیت اجرایی بالایی دارند، از دیگر دستاوردهای این پژوهش است. توسعه نظریه‌های مرتبط با مدیریت استعداد در حوزه فوتبال و ارائه چارچوبی منسجم برای تحقیقات آتی، در کنار ارائه راهکارهایی که می‌تواند به بهبود عملکرد آکادمی‌ها و افزایش بازده سرمایه‌گذاری در فوتبال منجر شود، از دیگر سهم‌های این پژوهش در گسترش ادبیات موضوعی محسوب می‌شود. با توجه به اهمیت موضوع و ضرورت‌های ذکر شده، مسئله اصلی پژوهش این است که آیا می‌توان به تحلیل عوامل توسعه‌ی آکادمی باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال ایران با رویکرد مدیریت استعداد پرداخت؟

### روش شناسی پژوهش

روش پژوهش حاضر از نوع کمی و از نظر هدف کاربردی است. جامعه آماری شامل مدیران ورزشی، اعضای هیئت علمی دانشکده‌های تربیت بدنی و علوم ورزشی کشور، مربیان و بازیکنان فعال و بازنشسته که سابقه‌ی فعالیت در فوتبال پایه کشور را داشته‌اند می‌باشد. با توجه به اینکه حجم جامعه آماری پژوهش نامحدود بود شیوه نمونه‌گیری به روش هدفمند انجام شد و برای به دست آوردن حجم

رویکردی منسجم در تحلیل عوامل موفقیت آکادمی‌ها بوده‌اند. علاوه بر این، نقش محیط، ساختار مدیریتی و شرایط اقتصادی باشگاه‌ها در پژوهش‌های گذشته کمتر مورد توجه قرار گرفته است. تحلیل عوامل توسعه آکادمی‌های باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال ایران با رویکرد مدیریت استعداد از جمله موضوعات مهمی است که با توجه به شرایط کنونی فوتبال کشور و نیاز به پرورش بازیکنان نخبه و مستعد، ضرورت آن به وضوح احساس می‌شود. پژوهش‌های پیشین به نقش کلیدی آکادمی‌های فوتبال در موفقیت تیم‌های باشگاهی و ملی اشاره داشته‌اند، اما در ایران، ضعف‌های ساختاری و مدیریتی در این حوزه به‌طور جدی مشهود است. این پژوهش تلاش می‌کند با ارائه مدلی جامع و یکپارچه در زمینه مدیریت استعداد، شکاف‌های موجود را پوشش داده و راهکارهایی عملی برای بهبود وضعیت فوتبال پایه ارائه دهد. اهمیت این پژوهش در پرداختن به خلأهای موجود در مدیریت استعداد فوتبال ایران و تدوین الگوی بومی و کاربردی برای توسعه آکادمی‌ها نهفته است. برخلاف تحقیقات قبلی که عمدتاً به بررسی کلی مسائل مدیریتی در ورزش یا مطالعه موردی یک باشگاه خاص پرداخته‌اند، این پژوهش تلاش می‌کند از عوامل موفقیت آکادمی‌های فوتبال برتر جهان بهره گرفته و آن‌ها را با شرایط و نیازهای فوتبال ایران تطبیق دهد. بدین ترتیب، این تحقیق ضمن گسترش ادبیات موضوعی، به‌عنوان یک چارچوب نظری جدید نیز مطرح خواهد بود.

با توجه به رشد چشمگیر فوتبال به‌عنوان پرطرفدارترین ورزش در جهان و افزایش تعداد کودکان و نوجوانانی که علاقه‌مند به پیشرفت در این رشته هستند، کشورها و باشگاه‌ها توجه ویژه‌ای به مدیریت استعداد به‌عنوان راهکاری برای موفقیت بلندمدت نشان داده‌اند. در ایران، ضعف در مدیریت صحیح آکادمی‌های فوتبال منجر به هدر رفت استعدادها و فرصت‌های سرمایه‌گذاری شده‌است. این

شد. روایی صوری و محتوایی<sup>۲</sup> این ابزار توسط ۹ نفر از اساتید مدیریت ورزشی که در زمینه فوتبال پایه دارای تخصص بودند مورد تأیید قرار گرفت. پایایی ابزار نیز از طریق ضریب آلفا کرونباخ<sup>۳</sup> به دست آمد ( $\alpha=0/895$ ). جهت تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش از دو سطح آمار توصیفی و استنباطی استفاده شد که در سطح آمار توصیفی (فراوانی، درصد، میانگین و انحراف استاندارد) جهت تحلیل ویژگی‌های جمعیت‌شناختی پژوهش و در سطح آمار استنباطی از چولگی و کشیدگی جهت بررسی نرمالیت داده‌های پرسشنامه و از آزمون تی تک نمونه‌ای و فریدمن جهت بررسی متغیرهای پژوهش و جهت بررسی روایی سازه ابزار اندازه‌گیری از تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی با استفاده از نرم‌افزارهای (IBM SPSS Statistics 26) و (Smart PLS 3) استفاده شد.

به منظور بررسی ساختار عاملی پرسشنامه محقق ساخته ی "مدیریت استعداد در آکادمی فوتبال" از تحلیل عاملی اکتشافی و روش تحلیل مؤلفه‌های اصلی با چرخش متعامد استفاده شد. برای تعیین اینکه آیا تعداد داده‌های مورد نظر برای تحلیل عاملی مناسب هست یا خیر، از شاخص  $KMO^4$  و آزمون بارتلت<sup>۵</sup> مطابق جدول (۱) استفاده شد.

نمونه از فرمول حجم جامعه نامعلوم کوکران<sup>۶</sup> استفاده شد و حجم نمونه برآورد گردید ( $N=170$ ).

ابزار پژوهش شامل پرسشنامه محقق ساخته بود، با مرور پیشینه پژوهش، مطالعه برنامه‌های آکادمی‌های برتر سراسر جهان و مصاحبه با مسئولین آکادمی‌های فوتبال ایران مجموعه‌ای از عوامل توسعه آکادمی‌های فوتبال استخراج گردید، پس از بررسی و غربال‌گری تعداد مناسب که از لحاظ تعداد، بیشترین تکرار و تأکید را در مقالات، اسناد، گزارش‌ها و مصاحبه‌ها داشتند مورد استفاده قرار گرفت و فهرستی از عوامل مدیریت استعداد تهیه شد؛ سپس مدل مدیریت استعداد فیلیپس و روپر (۲۰۰۹)، متشکل از پنج مرحله جذب، گزینش، به‌کارگیری، توسعه و حفظ استعداد به‌عنوان الگوی مفهومی پژوهش در نظر گرفته شد و عوامل استخراج شده با توجه به شباهت موضوعی در قالب این اجزا دسته بندی شدند. همچنین، در نتیجه انجام مطالعات کتابخانه‌ای و مصاحبه‌ها یک مرحله دیگر به اسم برنامه‌ریزی به ابتدای این مدل اضافه گردید و برخی عوامل در این دسته جای گرفتند و پرسشنامه "مدیریت استعداد در آکادمی فوتبال" شامل ۵۱ سؤال تدوین شد که نحوه نمره‌گذاری این ابزار بر اساس مقیاس ۵ ارزشی لیکرت انجام

جدول ۱. نتایج شاخص  $KMO$  و آزمون بارتلت

پیش فرض	مقادیر مشاهده شده	ملاک	نتیجه
آزمون $KMO$ جهت متناسب بودن اندازه نمونه	۰/۸۶۰	بیشتر از ۰/۷	تأیید
آزمون کرویت بارت لت	۱۰۰۳۲/۰۰۷		
جهت درست بودن تفکیک	۲۰۰۶		
عوامل	۰/۰۰۱	کمتر از ۰/۰۵	تأیید
			سطح معناداری (P)

۴ Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.  
۵ Bartlett's Test of Sphericity

۶ Cochran's Formula  
۷ Face and content validity  
۸ Cronbach / Alfa Coefficient

پس از تحلیل عاملی اکتشافی، مدل مفهومی پژوهش با استفاده از معادلات ساختاری به روش حداقل مربعات جزئی (PLS) مورد ارزیابی قرار گرفت. برای بررسی روایی سازه ابزار، از تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول و دوم استفاده شد. تحلیل عاملی تأییدی بخشی از مدل اندازه‌گیری است که با روابط بین متغیرهای مشاهده‌شده و مؤلفه‌ها سروکار دارد. طبق نتایج تحلیل عامل اکتشافی سؤالاتی که دارای ارتباط معنادار با عامل خود نبودند در تحلیل عاملی تأییدی حذف شدند. جهت دستیابی به برازش مدل از شاخص‌های مختلف برازش و ضرایب ساختاری، مخصوصاً میزان بارگذاری متغیر مشاهده‌شده در هر عامل و توجه به سطح معناداری و مقدار آماره T استفاده شده‌است. شاخص‌های برازش استفاده شده در این پژوهش؛ شاخص میانگین واریانس استخراجی (AVE)، شاخص ضریب پایایی ترکیبی (CR)، شاخص ضریب پایایی همگون (rho-A)، و آلفا کرونباخ که به‌طور معمولاً در تعیین برازندگی تحلیل عاملی تأییدی استفاده می‌شود، بنابراین در جدول (۲) نتایج شاخص‌های برازش تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول و دوم نشان داده شده‌است که نشان از مطلوبیت شاخص‌های برازش دارد.

نتایج تحلیل مولفه‌های اصلی با چرخش واریماکس در مورد بار عاملی گویه‌های پرسشنامه از طریق تحلیل عاملی نشان داد که ابزار پژوهش حاضر از تحلیل عاملی اکتشافی خوب و مناسب برخوردار است؛ به‌طوری‌که مؤلفه‌های ۶ عامل مورد نظر به‌غیر از گویه‌های (Q2, Q10, Q18, Q42, Q48, Q31, Q25, Q19, Q49) که دارای بار عاملی کمتر از ۰/۴ بودند بقیه سؤالات به‌صورت اختصاصی مربوط به یک عامل می‌شوند و بارگذاری آن‌ها بیشتر از ۰/۴ بود که بیانگر این است که توزیع گویه‌ها در مؤلفه‌ها با زیربنای نظری ابزار و ساختار اصلی پرسشنامه مطابقت دارد. همچنین نتایج تحلیل عاملی اکتشافی بعد از چرخش واریماکس نشان داد که مقدار واریانس تبیین شده برای هر یک از مؤلفه‌های اول تا پنجم به‌ترتیب ۲۵/۱۹۴، ۱۲/۹۳۵، ۸/۳۲۶، ۶/۵۲۳، ۳/۳۶۴، ۲/۹۵۱، برآورد شده‌است که در مجموع ۵۹/۲۹ از واریانس کل را تبیین و با آن هم‌پوشانی دارد که مقداری مطلوب است. همچنین میزان آلفا کرونباخ برای مؤلفه‌های پژوهش در دامنه بین ۰/۸۶۱ تا ۰/۹۱۸ قرار داشت و مقدار پایایی کل پرسشنامه ۰/۸۹۵ بود که نشان از همسانی درونی مطلوب و قابل قبول این ابزار دارد؛ لذا در این پژوهش تمامی پیش فرض‌های پژوهش مورد تأیید قرار گرفت.

جدول ۲. مناسب بودن وضعیت پایایی و روایی همگرایی مدل پژوهش

شاخص‌ها	آلفای کرونباخ		ضریب پایایی همگون		ضریب پایایی ترکیبی		میانگین واریانس استخراجی	
	مرتبه اول	مرتبه دوم	مرتبه اول	مرتبه دوم	مرتبه اول	مرتبه دوم	مرتبه اول	مرتبه دوم
مدل‌ها								
مؤلفه‌ها (عامل‌ها)								
برنامه‌ریزی استعداد	۰/۸۳۸	۰/۹۲۴	۰/۷۷	۰/۹۲۸	۰/۷۸۱	۰/۹۳۹	۰/۵۰۳	۰/۶۸۷

جذب استعداد	۰/۹۲۴	۰/۸۳	۰/۹۳	۰/۹۴	۰/۹۳۹	۰/۸۸	۰/۶۸۷	۰/۵۷۸
انتخاب استعداد	۰/۸۱	۰/۷۲۲	۱/۲۶۹	۰/۸۷۱	۰/۷۶۲	۰/۷۹۵	۰/۵۱۱	۰/۵۲۳
به‌کارگیری استعداد	۰/۷۲۲	۰/۸۳۸	۰/۸۷۲	۰/۷۸	۰/۷۹۶	۰/۸۰۱	۰/۵۳۱	۰/۵۱۳
توسعه استعداد	۰/۸۳	۰/۸۲۴	۰/۹۴	۰/۹۰۱	۰/۸۸۱	۰/۸۷۹	۰/۵۷۸	۰/۵۷۶
حفظ استعداد	۰/۸۲۴	۰/۸۱	۰/۹۰۳	۰/۱۲۱	۰/۸۷۸	۰/۷۹۳	۰/۵۷۶	۰/۵۱۹
ملاک	بالای ۰/۷	بالای ۰/۷	بالای ۰/۷	بالای ۰/۷	بالای ۰/۷	بالای ۰/۷	بالای ۰/۵	
نتیجه	تأیید	تأیید	تأیید	تأیید	تأیید	تأیید	تأیید	
مدیریت استعداد	۰/۹۴۴	۰/۹۴۴	۰/۹۴۴	۰/۹۷۶	۰/۹۷۶	۰/۹۴۸	۰/۳۷۴	

نتایج تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول میزان ارتباط (بار عاملی)، مقادیر T-Value را برای هر سؤال با عامل مربوط به خود نشان داده است. این نتایج که به بررسی معناداری ارتباط بین متغیرهای مشاهده‌شده (سئوال‌ها یا گویه‌ها) و متغیرهای مکنون (عامل‌ها یا مؤلفه‌ها) بود نشان داد که مقدار T در همه سئوال‌ها بالاتر از ۱/۹۶ است. در تحلیل عاملی مرتبه دوم، روایی سازه مدل مجدداً با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی مورد بررسی قرار گرفت. نتایج نشان

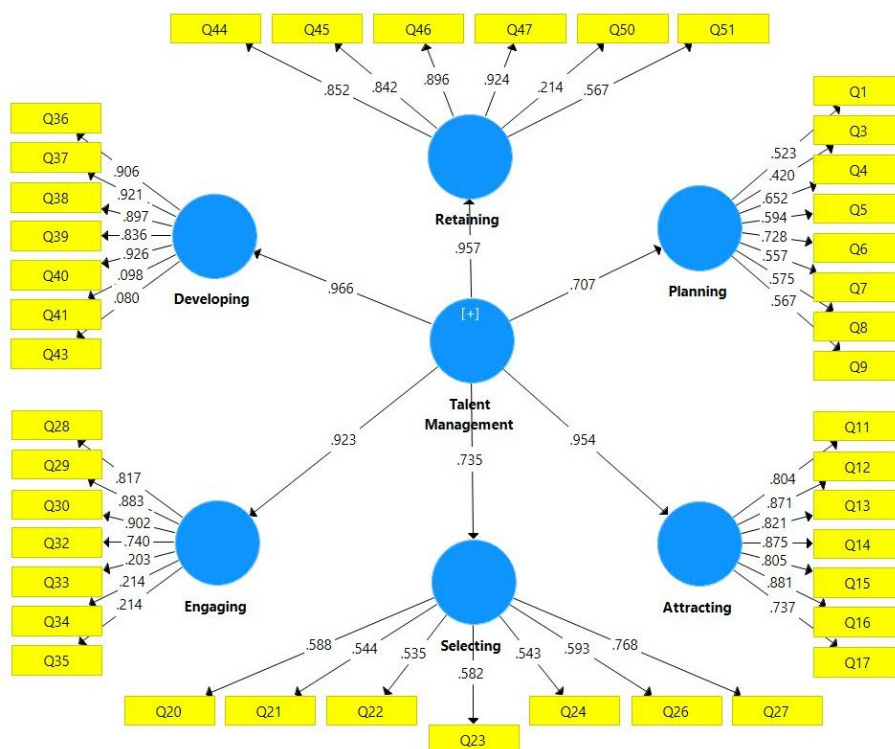
داد که مدل مرتبه دوم همچنان همانند مدل مرتبه اول از برازندگی مناسب برخوردار است و کلیه اعداد و پارامترهای مدل معنادار است و بین سئوال‌ها با عامل‌های خود ارتباط معنادار وجود دارد. همچنین در مدل مرتبه دوم ارتباط بین عامل‌ها (مؤلفه‌ها) با مفهوم کلی پژوهش (مدیریت استعداد) نیز نشان داد که مقدار T در همه عامل‌ها بالاتر از ۱/۹۶ بود که حاکی از وجود ارتباط معنادار بین عامل‌ها با مفهوم کلی پژوهش داشت و نتایج آن در جدول (۳) نشان داده شده است.

جدول ۳. ارتباط بین مؤلفه‌های کلی با مفهوم مدیریت استعداد در تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم

نتیجه	مقدار T-Value	بار عاملی (β)	مفهوم	مؤلفه‌ها (عامل‌ها)
تأیید	۱۲/۷۱۶	۰/۷۰۷	مدیریت استعداد	برنامه‌ریزی استعداد
تأیید	۶۸/۹۲۲	۰/۹۵۴		جذب استعداد
تأیید	۱۳/۴۳۹	۰/۷۳۵		انتخاب استعداد
تأیید	۴۳/۳۱۱	۰/۹۲۳		به‌کارگیری استعداد
تأیید	۹۵/۶۲۴	۰/۹۶۶		توسعه استعداد
تأیید	۷۶/۶۱۰	۰/۹۵۷		حفظ استعداد

در شکل (۱)، ارتباط بین گویه‌ها (سئوال‌ها) با مؤلفه‌های کلی (۶ عامل): برنامه‌ریزی، جذب، گزینش، به‌کارگیری، توسعه و حفظ استعداد) و همچنین ارتباط و ساختار عاملی

بین مؤلفه‌های کلی با مفهوم مدیریت استعداد ترسیم شده است که حاکی از وجود یک ساختار عاملی مناسب و در نتیجه دارا بودن روایی سازه مناسب این ابزار دارد.



شکل ۱. ضرایب استاندارد ساختار عاملی تأییدی مرتبه دوم پرسشنامه مدیریت استعداد در آکادمی فوتبال

یافته‌ها

نتایج آمار توصیفی ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه‌های پژوهش حاضر در جدول (۴) نشان داده شده است.

جدول ۴. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه‌های پژوهش

جنسیتی و ویژگی جمعیت	مرد - زن	فراوانی	درصد فراوانی
جنسیت	مرد	۱۲۹	۷۵/۸
	زن	۴۱	۲۴/۲
رده سنی	۲۱ تا ۳۰ سال	۳۷	۲۱/۷
	۳۱ تا ۴۰ سال	۳۴	۲۰
	۴۱ تا ۵۰ سال	۴۹	۲۸/۸
	۵۱ تا ۶۰ سال	۲۹	۱۷/۱
سطح تحصیلات	بالای ۶۰ سال	۲۱	۱۲/۴
	دیپلم	۲۵	۱۴/۸
	دیپلم فوق	۱۶	۹/۴
	لیسانس	۴۰	۲۳/۵
	لیسانس فوق	۴۹	۲۸/۸
	دکتری	۴۰	۲۳/۵
مدیر ورزشی	۷۱	۴۱/۷	

شناختی و ویژگی جمعیت	-	فراوانی	درصد فراوانی
سمت	علمی هیئت	۳۲	۱۸/۸
	مربی	۴۱	۲۴/۱
	بازیکن	۲۶	۱۵/۴
	۱ تا ۱۰ سال	۳۳	۱۹/۴
سابقه فعالیت	۱ تا ۲۰ سال	۸۲	۴۸/۲
مرتبط با فوتبال	۲۱ تا ۳۰ سال	۴۰	۲۲/۵
	بالای ۳۰ سال	۱۵	۹/۸

پژوهش از طیف لیکرت ۵ گزینه‌ای استفاده شد، لذا حد نمره وسط این آزمون ۳ در نظر گرفته شد (Cut point=3). نتایج حاصل از این بخش پژوهش نشان داد که فرض صفر آزمون‌های T برای تمامی مولفه‌های پرسشنامه مدیریت استعداد رد می‌شود بنابراین تمامی مولفه‌ها دارای اهمیت و بر مدیریت استعداد تأثیر می‌گذارند.

با توجه به نتایج مشخص شد که مقدار چولگی و کشیدگی تمام متغیرها در بازه (۲، -۲) است لذا توزیع داده‌ها در کلیه متغیرها طبیعی بوده و بنابراین می‌توان از آزمون‌های پارامتریک برای تجزیه و تحلیل داده‌ها استفاده کرد. برای بررسی وضعیت مولفه‌های پژوهش در جامعه از آزمون تی تک نمونه‌ای استفاده شد، با توجه به اینکه در

جدول ۵. آزمون تی تک نمونه‌ای مولفه‌های مدیریت استعداد

مولفه‌ها	سطح معناداری	T
برنامه‌ریزی استعداد	۰/۰۰۱	۱۸/۹۵۷
جذب استعداد	۰/۰۰۱	۸/۷۹۳
گزینش استعداد	۰/۰۰۱	-۱۲/۵۷۵
به‌کارگیری استعداد	۰/۰۰۱	۱۵/۲۶۳
توسعه استعداد	۰/۰۰۱	۲۰/۸۷۳
حفظ استعداد	۰/۰۰۱	۱۲/۲۷۲

و در نتیجه مولفه‌های مدیریت استعداد از اولویت یکسانی برخوردار نیستند و می‌توان آن‌ها را رتبه‌بندی کرد.

با توجه به نتایج آزمون فریدمن که در جدول (۶) نشان داده شده است، فرضیه صفر مبنی بر یکسان بودن اولویت مولفه‌های مدیریت استعداد در آکادمی فوتبال رد می‌شود

جدول ۶. اولویت بندی عوامل مدیریت استعداد در آکادمی فوتبال

رتبه	میانگین رتبه	مولفه
۱	۴/۷۱	ریزی استعداد برنامه
۴	۳/۱۸	جذب استعداد
۶	۱/۱۶	گزینش استعداد
۵	۳/۸	به‌کارگیری استعداد
۲	۴/۵۳	توسعه استعداد
۳	۳/۶۲	حفظ استعداد

سطح معناداری: ۰/۰۰۱

مقدار خی دو: ۳۴۶/۰۲۷

جذب استعداد، توسعه و آموزش استعداد، ارزیابی استعداد و حفظ استعدادها عنوان کرده‌اند (۶۱، ۶۲، ۷۱). در تحقیقات حوزه مدیریت استعداد در ورزش تحقیقات مدل‌سازی کاربرد فراوانی دارد. پراکندگی تحقیقات این حوزه محقق را بر آن داشت تا به نقش مدیریت استعداد در آکادمی‌های فوتبال بپردازد. براساس چارچوب پژوهش حاضر می‌توان به تحلیلی جامع در ارتباط با نقش مدیریت استعداد در ارتقای فوتبال پایه به‌ویژه در آکادمی‌های فوتبال از طریق رویکرد فرایندنگری و سیستمی به‌صورت الگوی شکل (۲) پرداخت. مدل ارائه شده سعی دارد نقش سیستم مدیریت استعداد و مراحل آن را در شناسایی و پرورش ورزشکاران مستعد را نشان دهد و روشن سازد که داشتن تیم بزرگسالان حاوی ورزشکاران نخبه یک باشگاه فوتبال و کسب عناوین قهرمانی توسط آن‌ها نیازمند توجه به چه مسائلی است. مولفه‌ها و ابعاد شناسایی و ارزیابی شده برای مدیریت استعداد در آکادمی باشگاه‌های فوتبال به‌صورت شکل زیر چارچوب بندی شده‌اند، این مراحل با هم مرتبط بوده و به ترتیب شامل برنامه‌ریزی، جذب، گزینش، به‌کارگیری، توسعه و نگهداشت استعداد می‌باشد و هر مرحله نیازمند اقدامات مربوطه است.

مطابق جدول (۶) مولفه‌های برنامه‌ریزی استعداد، توسعه استعداد، حفظ استعداد، جذب استعداد، به‌کارگیری استعداد و گزینش استعداد به‌ترتیب مهم‌ترین مولفه‌های مدیریت استعداد در آکادمی فوتبال می‌باشند.

### بحث و نتیجه‌گیری

در نتیجه انجام پژوهش ۶ مولفه اصلی مدیریت استعداد در آکادمی فوتبال به این زیر اولویت‌بندی شدند؛ ۱. برنامه‌ریزی استعداد؛ ۲. توسعه استعداد؛ ۳. حفظ استعداد؛ ۴. جذب استعداد؛ ۵. به‌کارگیری استعداد؛ ۶. گزینش استعداد. این نتایج همسو با نتایج پژوهش‌های نوروزی (۱۳۹۹)، در رشته تنیس روی میز (۶۸)؛ منظمی (۱۳۹۴)، در رشته والیبال (۶۹)؛ صادق نژاد (۱۳۹۷)، در رشته بسکتبال (۷۰) می‌باشد که در این پژوهش‌ها نیز این ۶ مرحله در فرایند مدیریت استعداد ضروری دانسته شده‌است، اما اولویت بندی هرکدام از آن‌ها متفاوت با هم و متفاوت با این پژوهش است. پژوهش‌های آگین (۱۳۹۵)، در رشته تنیس روی میز و نژاد غلامعلی (۱۳۹۶)، و احمدی (۱۳۹۶)، در باشگاه فوتبال نیز مفاهیم مدیریت استعداد را با اولویت‌های متفاوت شامل کشف و



شکل ۲. مدل مفهومی پژوهش (مدیریت استعداد در آکادمی فوتبال)

(برنامه پیشاهنگی) شناخته شدند. بسیاری از آکادمی‌های فوتبال جهان، رویکرد خود را به جای تلاش کم اثر برای توسعه بازیکنان متقاضی تغییر داده و از استراتژی تعقیب و جذب استعداد‌های جوان (پیش‌آهنگی) از سراسر جهان برای کسب مزیت رقابتی نسبت به سایر باشگاه‌ها تغییر داده‌اند که این پیشاهنگان مناسب‌ترین گروه برای شناسایی استعدادها هستند (۶۹،۸۶). لذا به منظور عملکرد بهتر برای شناسایی و جذب استعدادها به آکادمی، مانند بسیاری از آکادمی‌های برتر فوتبال جهان، باید علاوه بر جذب استعداد‌های شهری که آکادمی در آن فعالیت دارد، با انجام مطالعات آمیسی از پتانسیل سایر محدوده‌های جغرافیایی که سابقه معرفی بازیکنان مستعد داشته‌اند هم بهره برد و به این ترتیب احتمال کشف استعداد بیشتر می‌شود. این نتایج همسو با برخی نتایج پژوهش هاولیچ و همکاران (۱۹۸۲)، است (۷۲).

با توجه به نتایج پژوهش حاضر مهم‌ترین عوامل **گزینش استعداد** شامل آزمون‌ها و ابزارهای معتبر برای اندازه‌گیری شاخص‌های پیکر سنجی، فیزیولوژیکی، بیومکانیکی، روان‌شناختی و مهارتی و بررسی روابط و درجه اهمیت این شاخص‌ها؛ وجود آزمایشگاه علوم ورزشی مجهز، اتاق‌های آنالیز و سنجش و اندازه‌گیری شناخته شدند. بنابراین تنها جذب تعداد زیادی از افراد به آکادمی موفقیت فرایند استعدادیابی آکادمی را تضمین نمی‌کند، بلکه آکادمی بایستی با بهره‌بردن از آزمایشگاه علوم ورزشی خود با آزمون‌ها و روش‌های علمی دارای پایایی و روایی بالا، استعداد ورزشکاران در شاخص‌های ذکر شده به‌طور دقیق آنالیز کرده و با رد ورزشکاران غیرمستعد، با استعدادترین ورزشکاران را برای ادامه حضور در آکادمی انتخاب کند؛ این نتایج همسو با نتایج پژوهش‌های بسیاری مانند نصیری و همکاران (۱۳۹۹)، نوری و همکاران (۱۴۰۰) و کونیا و پوشکاش (۲۰۲۰)؛ که استفاده از شاخص‌های چندگانه در

با توجه به نتایج پژوهش حاضر مهم‌ترین عوامل **برنامه‌ریزی استعداد** شامل نگرش بلندمدت باشگاه و آکادمی به مدیریت استعداد و فرایندهای مربوطه؛ مصوب نمودن اساسنامه، ساختار و قوانین آکادمی؛ حفظ و گسترش فرهنگ و فلسفه فوتبالی تاکتیکی باشگاه که در کل تیم‌های پایه آکادمی رعایت شود؛ دنبال کردن چشم‌انداز، راهبردها و اهداف ویژه و تلاش برای قرارگرفتن در مقام بهترین آکادمی؛ ایجاد جایگاهی برای تیم پژوهشی آکادمی به منظور تداوم پیش رفتن در فرایند مدیریت استعداد با علم روز و الگوهای برتر آکادمی‌های برتر و کشورهای موفق شناخته شد. طبق گفته‌های بنزت و هاسلر (۲۰۱۶)، آموزش بازیکنان در سنین پایه برای تضمین آینده فوتبال ملی و بین‌المللی ضروری است (21). بنابراین با توجه به نتایج پژوهش، باشگاه فوتبال با دیدگاهی مستمر و بلند مدت و با تدوین برنامه راهبردی، چشم‌انداز شفاف، و پشتکار در پیگیری هدف نهایی آکادمی (کشف و پرورش استعدادها و بازیکنان فوتبال آینده) اقدام به تأسیس آکادمی به‌منظور انجام فرایند مدیریت استعداد کرده و با ایجاد جایگاهی برای تیم پژوهشی آکادمی با رویکردی علمی به الگوگیری از فرایند مدیریت استعداد آکادمی‌های برتر جهان، به مصوب نمودن اساسنامه، ساختار و قوانین آکادمی، پرداخته و با ارائه رسالت و فلسفه رسمی منطبق بر سنت‌های باشگاه و همچنین فرهنگ، ویژگی‌ها و نیازهای فوتبالی منطقه و کشور، فرایند مدیریت استعداد را هدایت کند؛ این نتایج همسو با گفته‌های پژوهش‌های جاروز و فرمر (۲۰۱۲)، و حمیدی (۱۳۹۵)، است (۲۶،۳۲).

در نتیجه پژوهش مهم‌ترین عوامل **جذب استعداد در آکادمی فوتبال** شامل برگزاری کمپ‌ها و اردوهای استعدادیابی و ایجاد شعب جدید آکادمی در سایر شهرها؛ اعزام استعدادیاب‌ها به سایر شهرها جهت کشف استعدادها

با توجه به نتایج پژوهش حاضر مهم‌ترین عوامل توسعه استعداد، حضور تیم‌های آکادمی در لیگ‌های رده سنی پایه کشور و نقل و انتقال به موقع بازیکنان شناخته شدند. این نتایج نشان می‌دهد که شرایط مطلوب تمرینی به تنهایی تضمین کننده موفقیت دراز مدت بازیکنان مستعد نمی‌باشد و پیشنهاد می‌شود فدراسیون فوتبال با فراهم آوردن اماکن و تجهیزات لازم مطابق با استانداردهای بین المللی و برگزاری منظم لیگ‌های رده‌های سنی پایه کشور، موجب پیشرفت استعدادها و حضور آنان در تیم‌های ملی پایه و همچنین معرفی آنان به جامعه فوتبال شود. آکادمی های فوتبال نیز با حضور فعال در این مسابقات انتقال بازیکنان به باشگاه‌های برتر یا تیم اول باشگاه را تسهیل نمایند. همچنین آکادمی فوتبال به همه جنبه‌های زندگی ورزشکاران مستعد خود توجه کرده و با ایجاد ارتباط مناسب با مدارس و دانشگاه‌ها، از وضعیت تحصیلی آنها با خبر باشد و با استخدام معلمان و مدرسان آموزش‌های علمی، رفتار اجتماعی و مهارت‌های روان‌شناختی را با رعایت شرایط سنی به استعدادها ارائه دهد تا علاوه بر پیشرفت آنان در فوتبال، در صورت بازنشستگی یا جدایی استعدادها از فوتبال، فرصت‌های شغلی جایگزین خارج از فوتبال برای آنان فراهم باشد. این نتایج همسو با نتایج پژوهش‌های زرگری هزارجریبی (۱۳۹۸) ، پوینده کیا و همکاران (۱۳۹۹) و ویلیامز و ریلی<sup>۲</sup> (۲۰۰۰)، می‌باشد (۷۸،۸۰،۸۱)؛ اما با نتایج پژوهش هیل<sup>۳</sup> (۲۰۲۱) و گالیچ<sup>۴</sup> (۲۰۱۱)، ناهمسو می‌باشد (۸۲،۸۳).

با توجه به نتایج پژوهش حاضر مهم‌ترین عوامل حفظ استعداد در آکادمی فوتبال، توجه ویژه به محیط پرورش استعدادها؛ آموزش لازم به منظور ایجاد روابط دوستانه و

استعدادیابی فوتبال را ضروری دانسته همسو می‌باشد (-۷۳؛ ۷۵)؛ اما با گفته‌های پژوهش قدیمی و همکاران (۱۳۹۱)، غیر همسو می‌باشد که عنوان می‌کنند از جمله ضعف‌های استعدادیابی این است که قدرت پیش بینی آزمون‌های استعدادیابی برای آینده کافی نیست (۷۶).

با توجه به نتایج پژوهش حاضر مهم‌ترین عوامل به‌کارگیری استعداد، اولویت پیشرفت شخصی و سازگاری تمرینات با ویژگی‌های فردی هر استعداد و تطابق استعداد با پست (تخصص) مورد تصدی؛ استفاده از تعداد لازم مربیان با سابقه و دارای مدرک مربیگری معتبر در رده‌های سنی مختلف شناخته شدند. طبق نتیجه پژوهش بومپا و بوزیچلی<sup>۱</sup> (۲۰۱۹)، در رده‌های سنی مختلف بسته به بلوغ و میزان سازش با برنامه تمرینی، نوع تمرین، حجم تمرین و شدت تمرین متفاوتی لازم است (۷۷)؛ پیشنهاد می‌شود آکادمی فوتبال با طراحی و تدوین نظام سطح‌بندی، مسیر پیشرفت بازیکنان مستعد را هموار ساخته و با غربالگری های پیوسته به کاهش یا ارتقای درجه استعدادها در تمامی سطوح فرایند مدیریت استعداد بپردازد و استعدادها بر اساس ویژگی‌های منحصربه‌فرد، با پست‌های کلیدی و تخصصی تطبیق دهد؛ در این راستا با استفاده از دانش و تجربه مربیان آکادمی، که دارای مدرک مربیگری معتبر و سابقه موفق در فوتبال پایه هستند، ابتدا سطح استعداد و پست تخصصی هرکدام از آنها به‌صورت صحیح شناسایی شود و با سازماندهی مناسب تمرینات با محتوای جامع و توجه به همه ابعاد بازیکنان، تعداد و تمرکز جلسات تمرینی در هر رده سنی برای آمادگی بازیکنان برای مسابقات مشخص شود. این نتایج همسو با نتایج پژوهش‌های زرگری هزارجریبی (۱۴۰۰) و بیکر و همکاران (۲۰۱۸) است (۷۸،۷۹).

<sup>۱</sup> Hill

<sup>۲</sup> Gullich

<sup>۱</sup> Bompa & Buzzichelli

<sup>۲</sup> Williams & Reilly

سیستم مدیریت استعداد شود؛ زیرا استعدادیابی و استعدادپروری در ورزش یک محصول سیستمی و یک فرآورده چندنقشی و بلندمدت بوده و کلیت و یکپارچگی نظام مدیریت استعداد باعث شده که عناصر تشکیل دهنده آن در هم گره خورده، هر چند هر یک از بخش‌های آن وظایف منحصر به فردی را انجام می‌دهد؛ اما با هم تعامل و همپوشانی بالایی داشته و تمامی مراحل آن باید کارآمد باشد؛ بنابراین یکی از دلایل عمده ناکارایی اقدامات فعلی باشگاه‌های فوتبال ایران در فوتبال پایه، جزیره‌ای عمل کردن و نداشتن یک چارچوب و الگویی مشخص در حوزه مدیریت استعداد است. پژوهش‌های پیشین بیشتر روی مرحله‌گزینش استعداد تأکید نموده‌اند اما در این پژوهش این مولفه آخرین اولویت را دارا بود؛ در نتیجه برای جلوگیری از اتلاف وقت و سرمایه علاوه بر گزینش صحیح استعداد باید به دیگر جنبه‌ها یعنی برنامه‌ریزی، جذب، به‌کارگیری، توسعه و حفظ استعدادها نیز توجه داشت. در نهایت بر پایه چارچوب شناسایی شده در پژوهش حاضر می‌توان فرایند مدیریت استعداد در آکادمی‌های فوتبال را تجزیه و تحلیل کرد و به‌نوعی دسته‌بندی جدید دست یافت که مبتنی بر مولفه‌های اساسی، نتایج پژوهش‌های پیشین، نظرات متخصصان و اقدامات آکادمی‌های برتر جهان در این زمینه است؛ این مدل، چارچوبی بومی برای مطالعات در این حوزه است و می‌تواند به‌عنوان مقدمه‌ای به منظور سیستماتیک شدن مدیریت استعداد در آکادمی باشگاه‌های فوتبال ایران مبنای عمل قرار گیرد و شناختی جامع بر پایه شناسایی عوامل کلیدی و چگونگی تعامل آن‌ها با یکدیگر فراهم آورد؛ که خود قابلیت ارزیابی مستمر را ایجاد می‌کند. البته باید اذعان نمود که زیرساخت‌های لازم برای ارتقای فوتبال پایه بایستی در سطح کشور فراهم شود که این امر نیازمند همکاری دوجانبه باشگاه‌های

صمیمی بین مربیان و کارکنان آکادمی با استعدادها؛ مطلوبیت امکانات اوقات فراغت و برگزاری اردوهای تفریحی شناخته شدند. برای حفظ مؤثر استعدادها و ایجاد یک زمینه موفقیت‌آمیز برای پیشرفت در فوتبال پایه نیاز به عملکرد صحیح آکادمی در توجه به محیط فیزیکی و شرایط روانی حاکم بر بازیکنان است (۴۱). به‌منظور بهبود عملکرد آکادمی فوتبال پیشنهاد می‌شود با ایجاد امکانات اوقات فراغت و برگزاری اردوهای تفریحی و همچنین ارائه آموزش‌های لازم در زمینه رفتار مدیران، کارکنان و مربیان نسبت به بازیکنان مستعد، محیطی دوستانه و صمیمی در آکادمی (مثل یک خانواده) به وجود آورد، که این اقدامات علاوه بر کاهش استرس، توسعه عملکرد و افزایش رفاه استعدادها، موجب دلگرمی و افزایش علاقه آن‌ها به ادامه حضور در آکادمی شود. همچنین مراسم منظمی به‌منظور تجلیل و اعطای پاداش به بازیکنان با استعداد و مربیان موفق برگزار کند و با پرداخت مناسب و به‌موقع حقوق و در نظر گرفتن طرح‌های تشویقی، تسهیلات و کمک هزینه‌های مختلف، خدمات آن‌ها را جبران کرده و موجب کاهش نرخ ترک آکادمی توسط آنان شود؛ این نتایج با نتایج پژوهش‌های (بل؛ ۲۰۱۴، هنریکسن، ۲۰۱۰، میلز و همکاران، ۲۰۱۴ و کراولی، ۲۰۲۱)، همسو و با برخی نتایج پژوهش کوپر (۲۰۲۱) ناهمسو است (۸۵، ۸۴، ۴۱، ۴۰).

نتایج این پژوهش نشان داد که یک باشگاه فوتبال حرفه‌ای برای موفقیت در دراز مدت باید به فوتبال پایه توجه ویژه داشته باشد و با تأسیس آکادمی و ایجاد سیستم مدیریت استعداد هم‌موجب صرفه‌جویی در زمان و هزینه شود و هم به موفقیت و کسب عناوین مختلف در فوتبال نائل شود؛ اما این امر تنها با تأسیس آکادمی، سرمایه‌گذاری کلان و ایجاد امکانات گسترده نمی‌تواند موجب ارتقای

می‌شود. پیشنهاد می‌شود پژوهش‌هایی در مورد طراحی الگوی مدیریت استعداد برای سایر منابع انسانی آکادمی فوتبال مانند مربیان و کارکنان و همچنین در مورد راهکارهای رفع موانع فرایند مدیریت استعداد در آکادمی های فوتبال کشور انجام شود.

فوتبال با فدراسیون فوتبال، هیئت‌های فوتبال و وزارت ورزش و جوانان است. امید است نتایج پژوهش حاضر توانسته باشد دید وسیع و دقیقی از مدیریت استعداد فوتبال و به‌طور ویژه در آکادمی‌های فوتبال ارائه نموده باشد، هر چند نیاز به تحقیقات بیشتری در این زمینه احساس

## References

1. Peltola E. Talent identification. *New studies in Athletics*. 1992;7:7-7.
2. Ebrahimi K, Halaji M. *Foundations and process of talent identification in sports*. 5th ed. Tehran: Bamdad Ketab; 2015.
3. Sarmiento H, Anguera MT, Pereira A, Araújo D. Talent identification and development in male football: A systematic review. *Sports Med*. 2018;48(4):1-25.
4. Vaeyens R, Malina RM, Janssens M, Van Renterghem B, Bourgois J, Vrijens J, et al. A multidisciplinary selection model for youth soccer: the Ghent Youth Soccer Project. *Br J Sports Med*. 2006;40(11):928-934.
5. Mudege SM. *Factors associated with successful talent development in South African soccer players [Master's thesis]*. Port Elizabeth: Nelson Mandela Metropolitan University; 2012. p. 14, 15, 137-139.
6. Gaeini A, Arazi H, Khaledi N. Talent identification in swimmers. *Psychol Res*. 2006;9(1):35-47.
7. Wolstencroft E, House C. *Talent identification and development: An academic review*. Edinburgh: Sport Scotland; 2002.
8. Silzer R, Dowell BE, editors. *Strategy-driven talent management: A leadership imperative*. Vol. 28. Hoboken: John Wiley & Sons; 2009.
9. Phillips DR, Roper KO. A framework for talent management in real estate. *J Corp Real Estate*. 2009;11(1):7-16.
10. Krishnan TN, Scullion H. Talent management and dynamic view of talent in small and medium enterprises. *Hum Resour Manag Rev*. 2017;27(3):431-441.
11. Rezaeian A, Soltani F. A comprehensive and systematic talent management model to improve individual performance of employees in oil industry. *Human Resource Management in Oil Industry*. 2009;3(8):49-55.
12. Seydi A, Hosseinmardi H. Talent management in human resource development processes. *Monthly Social, Economic, Scientific, and Cultural Journal of Work and Society*. 2012;149:13-18.
13. Cunningham I. Talent management: making it real. *Dev Learn Organ*. 2007;21(2):4-6.
14. Herman RE. HR managers as employee-retention specialists. *Employ Relat Today*. 2005;32(2):1-7.

15. García-Sánchez IM. Efficiency and effectiveness of Spanish football teams: a three-stage-DEA approach. *Cent Eur J Oper Res.* 2007;15(1):21–45.
16. FIFA. Member Associations, Fédération Internationale de Football Association. 2023. Available from: <https://www.fifa.com/about-fifa/associations>
17. Mrkonjic M, Poli R, Boillat C, Marston K. Comparing youth football worldwide: Lessons and proposals for the regular organisation of youth football competitions. *Global Football Development.* 2016;1.
18. Aspvik NP, Sæther SA, Høigaard R. Norwegian Football Academy Players' Self-Assessed Skills, Stress, and Coach-Athlete Relationship. *Open Sports Sci J.* 2017;10(1):141–150.
19. Darvishi A. Designing talent identification and nurturing models for Iranian football. [PhD dissertation]. Mazandaran: Mazandaran University; 2018.
20. Gonçalves CE, Rama LM, Figueiredo AB. Talent identification and specialization in sport: an overview of some unanswered questions. *Int J Sports Physiol Perform.* 2012;7(4):390–393.
21. Bénézet JM, Hasler H. Youth Football. FIFA Education and Technical Development Department; 2016.
22. Morris R, Tod D, Oliver E. An investigation into stakeholders' perceptions of the youth-to-senior transition in professional soccer in the United Kingdom. *J Appl Sport Psychol.* 2016;28(4):375–391.
23. Vaeyens R, Lenoir M, Williams AM, Philippaerts RM. Talent identification and development programmes in sport. *Sports Med.* 2008;38(9):703–714.
24. Mitchell T. Identity in elite youth professional football [Doctoral dissertation]. Liverpool: Liverpool John Moores University; 2015.
25. Ashraf Ganji F, Dostdari S, Sajjadi SH. Providing strategies for talent identification and development in football. Second National Conference on Sports Talent Identification; Tehran, Iran. 2012.
26. Jarosz O, Frommer D. Report on youth academies in Europe. European Club Association (ECA). 2012. Available from: <https://www.ecaeurope.com/media/2730/eca-report-on-youth-academies.pdf>
27. Poli R, Besson R, Ravenel L, Gonzalez T. Exclusive training club rankings: Partizan ahead of Ajax. *Football Observatory.* 2020;312. Available from: <https://football-observatory.com/IMG/sites/b5wp/2020/wp312/en/>
28. Khoujasteh Iqbal R. Evaluation of grassroots football development in Iran [Master's thesis]. Tehran: University of Tehran; 2018.
29. Premier League. Elite Player Performance Plan (EPPP). 2019. Available from: <https://www.premierleague.com/youth/EPPP>
30. Jarosz O, Kornakov K, Wallenius S, Dahl I. Youth Academy Study. European Club Association (ECA); 2019. Available from: <https://www.ecaeurope.com/media/4546/eca-youth-academy-study-condensed-version-2019.pdf>

31. Price L. *The Bundesliga Blueprint: How Germany Became the Home of Football*. Smashwords Edition; 2015.
32. Hamidi M. *Developing strategic plan for National Football Academy and designing its strategic map using BSC and ISM methods [Doctoral dissertation]*. Kish: Kish International Campus, University of Tehran; 2016.
33. Clapham A. *A day inside Benfica's academy, the production line for European football*. The Guardian. 2018. Available from: <https://www.theguardian.com/football/these-football-times/2018/jan/11/benfica-academy-world-football-transfers>.
34. Clapham A. *A look inside: Real Madrid's "La Fabrica" Academy*. Cano Football. 2018. Available from: <https://www.canofootball.com/articles/a-look-inside-real-madrid-academy>.
35. Larsen CH, Louise SK, Pyrdol N, Sæther SA, Henriksen K. *A world class academy in professional football: The case of Ajax Amsterdam*. Danish Sport Psychol Forum. 2020.
36. Roudier JM. *About PSG youth teams*. PSG Official Website. 2021. Available from: <https://en.psg.fr/youth-teams/about>
37. Romand A. *Comparison of the football academy of Foolad Khuzestan Club with Ajax Football Academy [Master's thesis]*. Tehran: University of Tehran; 2014.
38. Awoyinfa JO, Adeyeye FM. *Provision and utilization of modern sports facilities as predictor for successful national and international competitions*. J Sport Psychol Assoc Niger. 2007;3:32–42.
39. Li C, Wang CKJ, Pyun DY, Martindale R. *Further development of the talent development environment questionnaire for sport*. J Sports Sci. 2015;33(17):1831–1843.
40. Henriksen K, Stambulova N, Roessler KK. *Successful talent development in track and field: considering the role of environment*. Scand J Med Sci Sports. 2010;20:122–132.
41. Mills A, Butt J, Maynard I, Harwood C. *Toward an understanding of optimal development environments within elite English soccer academies*. Sport Psychol. 2014;28(2):137–150.
42. Ivarsson A, Stenling A, Fallby J, Johnson U, Borg E, Johansson G. *The predictive ability of the talent development environment on youth elite football players' well-being: A person-centered approach*. Psychol Sport Exerc. 2015;16:15–23.
43. Yilmaz A. *The effect of sport on life skills of athlete-students in different education levels: Mixed research approach*. Kastamonu Educ J. 2020;28(3):1233–1243.
44. Platts C, Smith A. *'We don't need no education'? Exploring the educational experiences of young footballers*. Br J Sociol Educ. 2018;39(7):925–946.
45. Webb T, Dicks M, Brown DJ, O'Gorman J. *An exploration of young professional football players' perceptions of the talent development process in England*. Sport Manag Rev. 2020;23(3):536–547.
46. Granja D, Pinto R, Caetano S, Ferreira D. *Teamwork in sports nutrition: the case of Benfica LAB*. Official publication of Professionals in Nutrition for Exercise and Sport (PINES). 2016;9(4).

47. Lawrence S. Ajax Academy: building for the future. 2016. Available from: <https://playerdevelopmentproject.com/ajax-academy-building-future/>
48. Fahey J. Eat, sleep and respect the ball: inside Barcelona's modern La Masia. 2018. Available from: <https://www.theguardian.com/football/2018/aug/15/barcelona-la-masia-messi-xavi-iniesta>
49. Matušinski M. Building the high-performance system: GNK Dinamo Zagreb approach. Head of Academy Performance, GNK Dinamo Zagreb. 2021. Available from: <https://sasasemeredi.com/2021/04/02/building-the-high-performance-system-gnk-dinamo-zagreb-approach/>
50. PSG. About Academy. Paris Saint-Germain Football Club. 2023. Available from: <https://en.psg.fr/academy/football>
51. Real Madrid. Real Madrid City – Training Facilities. Real Madrid Club de Fútbol. 2023. Available from: <https://www.realmadrid.com/en/about-real-madrid/club/ciudad-real-madrid/training-facilities>
52. Harwood CG, Barker JB, Anderson R. Psychosocial development in youth soccer players: Assessing the effectiveness of the 5Cs intervention program. *The Sport Psychologist*. 2015;29(4):319-34.
53. Benfica Academy. Caixa Futbol Campus. Sport Lisboa e Benfica. 2019. Available from: <https://www.readkong.com/page/benfica-coach-education-benfica-coerver-partnership-5421147>
54. Bullough S, Jordan J. Youth academy player development in English football: the impact of regulation since 2006. *Sport Business and Management: An International Journal*. 2017.
55. Smith J. From Bernardo Silva to Joao Felix: How Benfica made €900m from their academy stars. 2020. Available from: <https://www.goal.com/en-ae/news/bernardo-silva-joao-felix-benfica-made-900m-academy-stars/3gpy2g1jlbqx19ukwbli9ddcx>
56. Clarke NJ, Harwood CG. Parenting experiences in elite youth football: A phenomenological study. *Psychol Sport Exerc*. 2014;15(5):528-37.
57. Reihani, M., darvishi, A., noori khanyourdi, M. Identifying obstacles and solutions for the development of football academies in Iran. *Sport Management Journal*, 2024; (); -. doi: 10.22059/jsm.2024.373663.3267
58. Karami N, Hami M, Shojaei S. A development model for sports academies with a talent development approach. *Razi J Med Sci*. 2024;31(1):1-8.
59. Samimi V, Safelahi A, Moradi Barzel Abad F, Mohammadzadeh A, Safkhani H. Investigating the challenges of pathway for players of Semnan province's youth football teams to national football teams. *J Soc Sport Stud*. 2021;7(17):355-74.
60. Tahmaspour Shafiei M. Designing a comprehensive talent management model in football. PhD dissertation in Sport Management. Department of Sport Sciences, University of North. 2020.

61. Nezhad Gholamali M. Explaining the factors affecting talent management in football at the Mes Kerman Football Club. Master's thesis in Sport Management, Faculty of Physical Education and Sports Sciences, Alzahra University. 2017.
62. Ahmadi A. Developing a talent management framework in sports clubs (case study of football clubs in Tehran). Master's thesis in Sport Management, Faculty of Physical Education and Sports Sciences, Allameh Tabatabai University. 2017.
63. Cooper A. An investigation into the factors affecting player development within each phase of the academy pathway in English football academies. *Soccer & Society*. 2021;22(5):429-41.
64. Rongen F, Till K, McKenna J. 'The neither/nor proposition': A mixed-method evaluation of the impact of a youth soccer academy. 2019.
65. Nasiri M, Poornemat A. Analysis of the current and ideal situation of Iran's football talent management process from the perspective of the elites. *Int J Sport Health Sci*. 2017;11(5):1312-19.
66. Krasilshchikov O. Talent recognition and development: Elaborating on a principle model. *Int J Dev Sport Manag*. 2011;1(1).
67. Durand-Bush N, Salmela JH. The development and maintenance of expert athletic performance: Perceptions of world and Olympic champions. *J Appl Sport Psychol*. 2002;14(3):154-71.
68. Norouzi A. Designing an optimal model for talent management in table tennis [Master's thesis]. Tehran: University of Tehran, Faculty of Physical Education and Sport Sciences; 2020.
69. Monazami AH. Designing an optimal model for talent management in volleyball [Doctoral dissertation]. Tehran: University of Tehran, Faculty of Physical Education and Sport Sciences; 2015.
70. Sadeghnejad H. Evaluation of talent management in basketball athletes of the Basketball Federation [Master's thesis]. Tehran: University of Tehran, Faculty of Physical Education and Sport Sciences; 2018.
71. Aghin E. Evaluation of the talent management process in girls' table tennis in the education sector of Tehran [Master's thesis]. Tehran: Alzahra University, Faculty of Physical Education and Sport Sciences; 2016.
72. Havlicek I, Komadel L, Komarik E, Simkova N. Principles of the selection of youth talented in sport. Presented at: International Conference on the Selection and Preparation of Sport Talent; 1982; Bratislava, Czechoslovakia.
73. Nasiri M, Ganjouei F, AmirTash AR, Sajadi Hezaveh SH. Examination of football talent identification indicators from the perspective of Iranian instructors of the Asian Football Confederation (AFC). *Manage Sport Dev*. 2018;7(2):19-36.
74. Noori MH, Sadeghi H, Amir-Seyfeddini MR, Abbasi A. Designing an intelligent football talent identification model based on primary and weighted indicators derived from

- hierarchical analysis of variables based on fuzzy logic. *Appl Biol Sci Sports Stud.* 2019;7(13):65-75.
- 75.Kónya B, Puskás AL. Selection and talent management in the soccer academy of Debrecen, Hungary. *Stadium-Hungar J Sport Sci.* 2020;3(1):1-10.
- 76.Ghadimi B, Hadi F, Safri S. Development of national norms and presentation of a talent identification model in Olympic sports and comparative study [Research Project]. Tehran: General Directorate of Physical Education and Sports Organization of the Islamic Republic of Iran, Planning, Education, and Research Office; 2010.
- 77.Bompa TO, Buzzichelli C. *Periodization: Theory and methodology of training.* 6th ed. Human Kinetics; 2019.
- 78.Zargari Hezarjirebi M. Designing a football school development model in Mazandaran province [Doctoral dissertation]. Mazandaran: University of Mazandaran, Faculty of Physical Education and Sport Sciences; 2019.
- 79.Baker J, Schorer J, Wattie N. Compromising talent: Issues in identifying and selecting talent in sport. *Quest.* 2018;70(1):48-63.
- 80.Pouyandekia M, Memari Z, Rezaei Pendar A. From talent identification to playing in national competitions and professional leagues: A study of football in Germany. *Hum Resour Manage Sports.* 2020;7(2):287-312.
- 81.Williams AM, Reilly T. Talent identification and development in soccer. *J Sports Sci.* 2000;18(9):657-77.
- 82.Hill M. Effects of growth and maturation on talent identification and selection in an elite youth football academy [Doctoral dissertation]. Bath: University of Bath; 2021.
- 83.Gullich A. Training quality in high-performance youth sport. Presented at: Science for Success Conference; 2011 Oct 11–12; Research Institute for Olympic Sports (KIHU), Finland.
- 84.Bell N. Official youth soccer club philosophies: Experiences of coaches, players, and parents [Master's thesis]. Ithaca: Ithaca College; 2014.
- 85.Crawley N. Examining psychosocial development in an elite English football academy: A holistic ecological approach [Doctoral dissertation]. London: Brunel University London; 2021.

