

Developing a Comprehensive Management Model to Identify Iranian Football Talent

Mostafa Tahmaseb pour Shafiei^{1✉} , Seyyed Mohammad Hossein Razavi² , Saeed Amirnejad³ , Morteza Dostipashakolaei⁴ , Seyyed Emad Hosseini⁴ 

1. Corresponding Author, Faculty of physical education and sport sciences, North University, Amol, Iran.
E-mail: m.tahmasbpourshafiei@yahoo.com
2. Department of Sport Management, Faculty of physical education and sport sciences, university of Mazandaran, Babolsar, Iran.
E-mail: razavismh@yahoo.com
3. Department of physical education, University of Art, Tehran, Iran. E-mail: s.amirnejad@art.ac.ir
4. Department of Sport Management, Faculty of physical education and sport sciences, University of Mazandaran, Babolsar, Iran.
E-mail: m_dostipasha@yahoo.com
5. Department of Sport Management, Faculty of physical education and sport sciences, Shahi Beheshti university, Tehran, Iran.
E-mail: se.hosseini2007@yahoo.com

Article Info	ABSTRACT
Article type: Research Article Article history: Received: 10 October 2020 Received in revised form: 26 January 2021 Accepted: 8 March 2021 Published online: 28 April 2025 Keywords: <i>Identification, Development, Football, Comprehensive, Management.</i>	Introduction: The present study aimed to develop a comprehensive management model for Iranian football talent identification. Methods: The research methodology was mixed and the qualitative section in three stages. First stage involved the content analysis of researches on talent identification, second stage was semi-structured interviews with the convenience sampling method until theoretical saturation with 15 sports experts of Football Federation. Third stage, the Delphi approach was conducted with 22 football experts. Quantitative stage of the research was conducted with a survey approach and descriptive statistics used to describe the variables in the research community. In the inferential statistics, structural equation modeling to measure the effect of various factors, Smart PLS3 software was used to analyze the data. Results: In the third round of Delphi method, the 6-stage Iran football talent comprehensive management model was approved, children should be identified and entered the field of education from the age of 4-7 through basic coaches, talent scouts, parents in kindergartens and schools. And reach the stage of development and championship of 17-19 through the clubs and football federations. The findings of the quantitative showed that all paths of the model were significant and fit of the structural model was confirmed at a strong level. Conclusion: football federation managers and authorities are recommended to develop a comprehensive system for talent identification management in the country, the formation of scientific committees and talent identification bases in schools and clubs, Training of specialized manpower, pass the law to protect elite players, provide facilities in training camps, attract active and strong private sector, observing the principle of meritocracy in selecting coaches and players for the purpose of supporting and nurturing talent as vital important factors in the development of the country's football and following the mentioned model.

Cite this article: Tahmasbpourshafiei, M., Razavi, Se.m., Amirnejad, S., Dosti, M., & Hosseini, Se. E (2025). Developing of a Comprehensive Management Model For Iranian Football Talent Identification. . *Sport Management Journal*, 17 (1), 19-44.

DOI: <http://doi.org/10.22059/JSM.2021.311639.2595>.



Journal of Sport Management by [University of Tehran Press](http://www.jsm.ut.ac.ir) is licensed under [CC BY-NC 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)
| web site: <http://jsm.ut.ac.ir/> | Email: jsm@ut.ac.ir.

Extended Abstract

Introduction

Talent search is a complex but important issue in competitive sports, especially in sports like football where the ability to identify talent has a commercial meaning for players and clubs. The ever-increasing development and industrialization of football and paying great attention to its economic aspects and the great interest of teenagers and young people to join the professional football players, have prompted the managers, managers and coaches of football schools and clubs to find talent among the volunteers., to prevent the waste of money, capital and time of themselves and volunteers. The implementation of an effective and accurate talent search comprehensive management system will increase the competitiveness of professional clubs and teams in the football federation, thereby reducing the rate of professional players leaving the team and increasing players' commitment to clubs and teams. Therefore, it is necessary for the management to take appropriate measures to attract, maintain and develop them according to the needs of their players and to increase their commitment as well as their efficiency and effectiveness.

Methods

According to its main purpose, this research is among applied research and its method is mixed. . The method of data collection in this research was in the form of a field study, which was done by reviewing articles and library studies, as well as interviewing 15 experts and famous people in the field of football in the country, and the effective factors in the comprehensive management of talent search were identified. Then, qualitative method was used to examine the items and by forming a Delphi group, different opinions were collected in three stages. In the quantitative section, a questionnaire was designed according to the results obtained from the Delphi phase. The findings of the distribution of the questionnaire were analyzed in SPSS 22 and PLS 3 software, and the influence of the factors of each area was determined.

Results

Based on the results of this research, comprehensive talent management in 9 dimensions (talent management solutions, attraction and selection mechanism, results and output of talent search, existing obstacles and challenges, effective factors in talent search, retention and promotion of talent, physical fitness characteristics, psychological characteristics and characteristics skilled (technical)) was categorized. Then, the 6-step model of comprehensive management of football talent was confirmed in the third

Delphi round, in which children should be identified and trained from the age of 4-7 through basic and talent coaches in kindergartens, schools and parents, and enter the field until 17-19 through clubs and football federations reach the championship. The findings of the quantitative section also showed that all paths of the model were significant and the fit of the structural model was confirmed at a strong level.

Conclusion

In general, according to the results obtained from the present research in 9 dimensions and comparing it with other related researches and according to the mentioned cases, with the implementation of the comprehensive talent management plan, identifying and cultivating managerial talents from within sports clubs and organizations, especially In the current research of the football federation, in addition to spending a very small amount of money and significant financial savings caused by the mistakes of improper appointment of managers outside the group, it is possible to meet the needs of the clubs to a worthy, transformative and effective management and with careful planning, entrusted the future of the clubs to the hands of talented people, so that, while excelling in managerial capabilities and competencies, it has passed an evolutionary path in gaining success and at least distance from the advanced clubs of the world gained more momentum. For this reason, as a manager and planner, we must look to the future so that national football has an inexhaustible capital of first-rate players.

Ethical Considerations

Compliance with ethical guidelines: This article has been done considering all ethical principles.

Funding: No organization or individual financially supported this study, and all the financial resources were borne by the authors.

Authors' contribution: All authors discussed the results and contributed to the final manuscript.

Conflict of interest: This article is extracted from the Ph. D thesis; therefore, it is original, and all authors announce that there is no conflict of interest.

Acknowledgments: Since this article is extracted from a doctoral thesis, I am grateful to all the professors who helped me with the writing, judging, and correcting processes of this article.



مدیریت ورزشی



تدوین مدل مدیریت جامع استعدادیابی فوتبال در ایران

مصطفی طهماسب پور شفیعی^۱، سید محمدحسین رضوی^۲، سعید امیرنژاد^۳، مرتضی دوستی پاشاکلائی^۴، سید عماد حسینی^۵

۱. نویسنده مسئول، گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه شمال، آمل، ایران. رایانامه: m.tahmasbpourshafiei@yahoo.com

۲. گروه مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه مازندران، بابلسر، ایران. رایانامه: razavismh@yahoo.com

۳. گروه تربیت بدنی، دانشگاه هنر، تهران، ایران. رایانامه: s.amirnejad@art.ac.ir

۴. گروه مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه مازندران، بابلسر، ایران. رایانامه: m_dostipasha@yahoo.com

۵. گروه مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران. رایانامه: se.hosseini2007@yahoo.com

اطلاعات مقاله	چکیده
نوع مقاله: پژوهشی	مقدمه: هدف پژوهش حاضر، تدوین مدل مدیریت جامع استعدادیابی فوتبال ایران بود.
تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۷/۱۹	روش پژوهش: روش پژوهش آمیخته بود. مرحله کیفی در سه مرحله، مرحله اول، تحلیل محتوای پژوهش‌های انجام‌شده در حوزه استعدادیابی، مرحله دوم، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته ۱۵ نفر از خبرگان ورزشی فدراسیون فوتبال به روش هدفمند تا رسیدن به اشباع نظری و مرحله سوم، با ۲۲ نفر از متخصصان فوتبال به روش دلفی انجام گرفت. مرحله کمی پژوهش، با رویکرد پیمایشی انجام گرفت و از آمار توصیفی، برای توصیف متغیرها در جامعه تحقیق استفاده شد. در آمار استنباطی از مدلسازی معادلات ساختاری برای سنجش اثر عوامل مختلف کمک گرفته شد و برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار Smart PLS ₃ استفاده شد.
تاریخ بازنگری: ۱۳۹۹/۱۱/۰۷	یافته‌ها: مدل شش مرحله‌ای مدیریت جامع استعدادیابی فوتبال در دور سوم دلفی تأیید شد و یافته‌ها نشان داد کودکان باید از ۴-۷ سالگی از طریق مربیان پایه و استعدادیاب‌ها در مهدها، مدارس و والدین شناسایی شوند و وارد عرصه آموزش شوند و تا ۱۷-۱۹ سالگی از طریق باشگاه‌ها و فدراسیون فوتبال به مرحله تکامل و قهرمانی برسند. یافته‌های بخش کمی نیز نشان داد، همه مسیرهای مدل معنادار است و برازش مدل ساختاری در سطح قوی تأیید شد.
تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۱۲/۱۸	نتیجه‌گیری: از این‌رو به مدیران و مسئولان فدراسیون فوتبال توصیه می‌شود با تدوین نظام جامع و مدون برای مدیریت استعدادیابی در کشور، تشکیل کمیته علمی و پایگاه‌های استعدادیابی کارآمد در مدارس و باشگاه‌ها، پرورش نیروی انسانی متخصص، تصویب قانون حمایت بازیکنان نخبه، فراهم کردن تسهیلات در کمپ‌های تمرینی، جذب بخش خصوصی فعال و قوی، رعایت اصل شایسته‌سالاری در انتخاب مربیان و بازیکنان جهت پشوانه‌سازی و استعدادپروری به‌عنوان عوامل حیاتی در پیشرفت فوتبال کشور و پیروی از مدل مذکور توجه کنند.
تاریخ انتشار: ۱۴۰۴/۰۲/۰۸	

کلیدواژه‌ها:

تدوین،

توسعه،

فوتبال،

مدیریت جامع.

استناد: طهماسب پور شفیعی، مصطفی؛ رضوی، سید محمدحسین؛ امیرنژاد، سعید؛ دوستی پاشاکلائی، مرتضی و حسینی، سید عماد. (۱۴۰۴). تدوین مدل مدیریت جامع استعدادیابی فوتبال در ایران، نشریه مدیریت ورزشی، (۱۷)، ۴۴-۱۹.

DOI: <http://doi.org/10.22059/JSM.2021.311639.2595>

این نشریه علمی رایگان است و حق مالکیت فکری خود را بر اساس لایسنس کرییتیو کامنز (CC BY-NC 4.0) به نویسندگان واگذار کرده است. آدرس نشریه: <https://jsm.ut.ac.ir/> | ایمیل: jsm@ut.ac.ir



© نویسندگان.

ناشر: انتشارات دانشگاه تهران.

مقدمه

امروزه در کنار روش‌های متعددی که بسیاری از کشورهای صاحب‌نام ورزش، برای کسب موفقیت در عرصه‌های ورزشی استفاده می‌کنند، استعدادیابی به‌عنوان یک روش علمی متداول، فاقد زیان، قانونمند و مؤثر با داشتن جنبه‌های مثبت دیگر، برای هدایت نوجوانان به سمت ورزش قهرمانی موردقبول همگان است (درویشی، ۲۰۱۸). تقریباً از دهه ۷۰ به بعد بسیاری از کشورهای اروپای شرقی برنامه منظمی را تحت عنوان «طرح جامع استعدادیابی»^۱ به‌کار بسته و در عرصه بازی‌های المپیک مقاماتی نیز کسب کرده‌اند (دوستداری، ۲۰۱۲). مطالعه تطبیقی کشورهای که به‌صورت هدفمند و با استفاده از برنامه‌های نظام‌مند و جامع، استعدادیابی در فوتبال را دنبال کرده‌اند (آلمان، روسیه، استرالیا، کانادا، آمریکای شمالی، چین، ژاپن، کره جنوبی، برزیل، مجارستان، ژاپن، مالزی، قطر و...) نشان می‌دهد، فرایند استعدادیابی به‌صورت نظام‌مند، یکپارچه و جامع در نهادهایی همچون باشگاه‌ها و اماکن ورزشی، هیأت‌های ورزشی، انجمن‌های ورزشی، وزارت ورزش و آموزش و پرورش اجرا می‌شود که اصلی‌ترین نهاد مجری آن آموزش و پرورش است. در ضمن اطلاعات موجود نشان‌دهنده کاربردی بودن طرح‌های استعدادیابی در این کشورهاست (بکرچ، ۲۰۱۷).

واژه مدیریت استعداد^۲ اولین بار در اواخر دهه ۹۰ و زمانی ارائه شد که محققان گروه مک‌کینزی دریافتند، بهترین اقداماتی که سازمان‌ها را به عملکرد بالایی رسانده، مدیریت استعدادهاست. مرور و بررسی ادبیات مدیریت استعداد تعاریف مختلفی از آن را نشان می‌دهد. در واقع مدیریت استعداد، مدیریت راهبردی جریان استعداد در یک سازمان است (اکبال و همکاران، ۲۰۱۶). تعاریف موجود از مدیریت استعداد شامل دامنه گسترده‌ای از نظرها و آراست که هریک، از رویکرد خاصی تأثیر می‌پذیرند، ولی تقریباً همه محققان در تعریف مدیریت استعداد بر پنج جزء اساسی یعنی جذب، شناسایی، انتخاب، توسعه و نگهداشت نیروهای با استعداد برای بهینه کردن نتایج و رفع نیازهای فعلی و آتی سازمان تأکید دارند (چن و یوان، ۲۰۱۳). کمپسیون ورزش استرالیا هنگام برگزاری بازی‌های المپیک ۲۰۰۰ سیدنی، طرحی سه‌مرحله‌ای با نام استعدادیابی به‌عنوان عاملی مهم در هدایت برنامه‌های نخبگان ارائه کرد. این طرح پس از شروع کار، ابتدا با ورزش قایقرانی راه‌اندازی شد و به‌دلیل موفقیت در این رشته، سایر رشته‌های ورزشی را نیز در بر گرفت. این برنامه در سه مرحله ۱. گزینش در مدرسه، ۲. انجام آزمون‌های ویژه ورزش و ۳. رشد استعداد اجرا شد (دوستداری، ۲۰۱۲).

در ورزش‌های رقابتی به‌خصوص فوتبال که شناسایی، پرورش و به‌خصوص نگهداری استعدادها با اقتصاد و تجارت گره خورده، مقوله مدیریت استعدادیابی نقشی حیاتی می‌یابد. عملکرد بازیکنان فوتبال در سطوح حرفه‌ای تنها با کشف استعداد و رشد و توسعه توانایی‌های بالقوه آنان به تکامل می‌رسد. در حقیقت کشف بازیکنان در فوتبال مرحله اول فرایند پرورش و مدیریت استعداد است. این فرایند با رشد مهارت‌های ذاتی و اکتسابی بازیکنان در آکادمی‌ها ادامه یافته و با حرفه‌ای شدن آنها در باشگاه‌ها تکامل می‌یابد که بسیار حائز اهمیت است (مورلند، ۲۰۱۹). لوند و سودرستروم^۳ (۲۰۱۷)، مولر و همکاران^۴ (۲۰۱۶)، فئر و همکاران^۵ (۲۰۱۶)، سینر و کاراپولاتچی^۶ (۲۰۱۵)، لارسن و ووسو^۷ (۲۰۱۳) و مودج^۸ (۲۰۱۲) اذعان داشتند، مدیریت استعدادیابی در فوتبال اغلب بر کاوش، کشف، انتخاب، حفظ و نگهداری، توسعه و بهسازی، به‌کارگیری و بازسازی نیروی انسانی مختلف در فوتبال اعم از مدیران ورزشی، مربیان،

1. Talent identification

2. comprehensive talent plan

3. Bakerj

4. Talent management.

5. Eqbal

6. Chan & yuan

7. Morland

8. LundS, Söderström

9. Molar

10. Fener

11. Şener İ, Karapolatgi

12. Larsen & verso

13. Modge

بازیکنان، اصحاب رسانه، حامیان مالی و رسانه‌ای دلالت دارد (لوندو سودستروم، ۲۰۱۷). مدیریت استعدادیابی در فوتبال به دو دلیل کلی دارای اهمیت است، اول اینکه اجرای مؤثر راهبرد مدیریت استعدادیابی در فوتبال سبب کسب و نگهداری موفقیت‌آمیز استعدادهای فوتبال شده و دوم اینکه این افراد برای پست‌های کلیدی در آینده انتخاب و آماده می‌شوند. [قویدل و همکاران](#) (۲۰۱۹) مدیریت استعداد را فرایندی منظم و پویا از اکتشاف تا نگهداری از افراد مستعد نیز تعریف کرده‌اند. در عصری که عصر دانش و رقابت نیز نامیده می‌شود، اصولاً سازمان‌های ورزشی بر پایهٔ مهارت و استعداد نیروهای انسانی خود (اعم از مدیران، مربیان و به‌خصوص بازیکنان) با هم رقابت می‌کنند و با جذب، ایجاد خزانهای از افراد مستعد با پتانسیل بالا و نگهداشت با استعدادترین افراد، بهترین شرایط تضمینی را برای رقابت با سایر سازمان‌ها برای خود ایجاد کرده و با تسهیل پیشرفت مسیر و اجرای مؤثر راهبرد مدیریت جامع استعدادیابی و همچنین انتخاب و آماده کردن افراد مستعد برای پست‌های کلیدی، نقش مهمی در موفقیت سازمان‌های خود ایفا می‌کنند ([هارلی](#)، ۲۰۱۷).

[پاول و لاییش](#)^۲ (۲۰۰۷) بیان کردند که «مدیریت استعدادیابی اکنون یک طرح مرکزی است که از طریق مدیریت راهبردی منابع انسانی تحریک می‌شود». بسیاری از محققان منابع انسانی در سراسر جهان در مطالعات گوناگون نیز بر این باورند که مدیریت استعداد یکی از مهم‌ترین چالش‌های سرمایه‌انسانی پیش روی سازمان‌های قرن بیست و یکم است ([درایز](#)، ۲۰۱۳). پیش از شروع فرایند مدیریت استعدادیابی نکتهٔ حائز اهمیت ایجاد نگرش و فرهنگ استعدادمحور در فدراسیون فوتبال کشور و باشگاه‌های فوتبال است. نگرش استعدادمحور بر بنیان دو باور مشترک ایجاد می‌شود؛ اول اینکه، مسئولان فدراسیون و مدیران باشگاه‌ها قبول کنند که جذب استعداد برای تحقق نیازهای فعلی و آتی فدراسیون و باشگاه‌هایشان و خود آنها حیاتی است و دوم اینکه حضور استعداد یک ویژگی متمایزکننده برای آنها و باشگاه‌شان ایجاد می‌کند. بر مبنای این دو باور مشترک، فدراسیون‌ها می‌توانند به ایجاد نگرش استعدادمحور در خود بپردازند و شخصاً به افزایش استعداد در دسترس باشگاه‌ها کمک کنند. از جمله بهره‌وری ناشی از اجرای طرح مدیریت جامع استعدادیابی فوتبال می‌تواند شامل کوتاه شدن زمان رسیدن به باشگاه‌ها به اوج قهرمانی، صرفه‌جویی در حجم کار و انرژی صرف شده، افزایش احتمال رسیدن ورزشکار مستعد به اوج اجرای عملکرد، فروش بازیکنان و سوددهی باشگاه‌ها، صرفه‌جویی در هزینه‌ها، شناسایی پست‌های کلیدی، نیازسنجی و ارزیابی منابع در دسترس، توسعه و حفظ استعدادهای تأکید غیرمستقیم بر پیشرفت علوم مرتبط و ایجاد منبعی از استعداد باشد، به‌گونه‌ای که با خداحافظی ستاره‌ها، یک باشگاه از بازیکنان مستعد خالی نخواهد شد ([مولر و همکاران](#)، ۲۰۱۶).

نتایج تحقیق [پوپنده کیا و معماری](#) (۲۰۲۰) با عنوان «نحوه استفاده آلمانی‌ها از برنامه مدیریت استعدادهای فوتبال» نشان داد مدل پیشنهادی مدیریت استعدادیابی فوتبال طبق نظر سنجی انجام شده دارای سه بخش، سیستم سخت‌افزاری، سیستم نرم‌افزاری و بسیاری از زیرسیستم‌هاست که در یک زمینه اجرایی همکاری می‌کنند. دستاوردهای این تحقیق نشان داد شناسایی بازیکنان جوان با استعداد محدود به سنین پایین نیست، بلکه روند طولانی‌مدت است که به یک برنامه مدیریت جامع و سطح بالا نیاز دارد که برای موفقیت کامل این برنامه، نیاز به همکاری بین بسیاری از سازمان‌ها مانند دولت، اتحادیه فوتبال، لیگ‌های فوتبال، باشگاه‌ها، آکادمی‌ها، مدارس آموزش، مدارس فوتبال، مربیان و بازیکنان است ([پوپنده کیا و معماری](#)، ۲۰۲۰). [مواویک و همکاران](#) (۲۰۲۰) در پژوهش خود نشان دادند عواملی که به موفقیت عظیم فوتبال در سطح جهان منجر شده است حول مدیریت فدراسیون، برنامه‌های آموزش مربیان، افزایش فرصت توسط باشگاه‌ها، لیگ‌ها و مدارس و همکاری با ذی‌نفعان در داخل و خارج هیأت‌های فوتبال است. [افخمی و همکاران](#) (۲۰۲۰) در کار تحقیقی مشترک خود نشان دادند که تأثیر مستقیم و معناداری بین مدیریت استعداد، کیفیت زندگی کاری و حفظ شغل مربیان شنا وجود دارد. نقش میانجی کیفیت زندگی کاری نیز تأثیر واسطه‌ای بر رابطه بین مدیریت استعداد و حفظ شغل داشت. سرانجام یافته‌ها نشان داد، مدل پیشنهادی از تناسب خوبی برخوردار است و با توجه به اینکه سیستم مدیریت استعداد نقش اساسی در افزایش کیفیت زندگی کاری و حفظ شغل مربیان شنا دارد، مدیران و مسئولان فدراسیون شنا باید برنامه‌ریزی دقیقی برای بهبود سیستم مدیریت

1. Harley

2. Powel & Lubitsch

3. Dries

4. Moler

5. Mustafovic

استعداد انجام دهند. (افخمی و همکاران، ۲۰۲۰). [هاکفورت و شینگ](#) (۲۰۲۰) در گزارش مروری خود بیان کردند که ۸۵ درصد از موارد بررسی شده حاکی از تأثیر مثبت تمرین مهارت‌های روانی بر استعدادیابی و عملکرد ورزشکاران بوده‌اند. (مورلند و همکاران، ۲۰۱۹) [مورلند و همکاران](#) (۲۰۱۹) نیز در مقاله‌ای به بررسی شیوه‌های مدیریت استعداد پرداختند و در بخشی از تحقیقات خود نشان دادند که استفاده از فناوری‌های آموزشی و به‌روز، استفاده از امکانات سخت‌افزاری و نرم‌افزاری پیشرفته نقش تأثیرگذاری در مدیریت استعدادیابی دارد.

در خصوص مؤلفه شاخص‌های اثرگذار در استعدادیابی [اکبال و همکاران](#) (۲۰۱۶) نیز به شناسایی پست‌های کلیدی و مؤلفه‌های مدیریت استعداد پرداختند و مهم‌ترین این مؤلفه‌ها را شناسایی، جذب، توسعه، انتخاب و نگهداشت معرفی کردند ([چن و یوان](#)، ۲۰۱۳). در زمینه مؤلفه نتایج و خروجی استعدادیابی [سینر و کاراپولاتچی](#) (۲۰۱۵) در پژوهش خود نشان دادند به‌کارگیری روش‌های علمی استعدادیابی از طریق تعیین و اولویت‌بندی شاخص‌های مختلف در انتخاب بازیکنان با نگاه بلندمدت و جامع، علاوه بر صرفه‌جویی در وقت و هزینه، موجب سودآوری و کسب موفقیت‌های بیشتر و رسیدن به اوج عملکرد خواهد شد. در راستای عوامل اثرگذار در استعدادیابی [سوتریادو](#) (۲۰۱۲) در مطالعات خود وجود زیر ساخت‌های مناسب تأسیساتی، حمایت بخش خصوصی و داشتن ساختار و سازماندهی مناسب را برای توسعه استعدادیابی مؤثر می‌داند. نتایج تحقیقات وی نشان داد ساخت فضاهای ورزشی استاندارد و پیشرفته، تعامل و هماهنگی بین آموزش و پرورش، دانشگاه‌ها و فدراسیون‌های ورزشی، کمک گرفتن از بخش خصوصی، طراحی فضاهای ورزشی برای اجرای بهتر دوره‌های استعدادیابی و... می‌تواند گام مؤثری در زمینه توسعه استعدادیابی باشد. همچنین [آقائی و همکاران](#) (۲۰۲۰) در پژوهش خود با عنوان «طراحی و تبیین مدل فرایند مدیریت استعداد معلمان تربیت بدنی» بر اساس نتایج تحلیل عاملی اکتشافی، ۲۹ گویه را به‌عنوان مؤلفه‌های فرایند مدیریت استعدادیابی مربیان تربیت بدنی کشور، در پنج بُعد راهبرد سازمان، شناسایی و ارزیابی، استخدام و به‌کارگیری، توسعه و به‌سازی و نیز حفظ و نگهداری استعدادها معرفی کردند. عامل مدیریت عملکرد در بالاترین سطح مدل تحقیق ساعتی [زارعی و همکاران](#) (۲۰۲۰) با عنوان «طراحی الگوی سیستم مدیریت استعداد و قابلیت هوشمندی سازمانی با استفاده از مدل‌سازی ساختاری تفهیمی در اداره‌های کل ورزش و جوانان کشور» قرار داشت و عوامل دیگری همانند کشف و جذب و آینده‌نگری، پرورش، توسعه و ارزیابی، استقرار و به‌کارگیری، نگهداشت، عامل مشارکت سازمانی، عوامل صفت‌های مبتنی بر خود، آزادی و استقلال کاری، شایستگی و قابلیت به‌ترتیب در سایر سطوح بوده و در پایین‌ترین سطح مدل عامل اثرگذاری نقش، قرار گرفتند. بر اساس یافته‌های پژوهش می‌توان گفت مدل تلفیقی سه متغیر، بر مبنای مؤلفه مدیریت عملکرد قرار دارد و برآیند آنها بر مدیریت موفق استعدادیابی اثرگذار خواهد بود ([ساعتی زارعی و همکاران](#)، ۲۰۲۰). در خصوص مؤلفه حفظ و ارتقای استعداد و همچنین عوامل اثرگذار بر استعدادیابی [روشنایی و سنائی](#) (۲۰۱۷) در نتایج پژوهش خود به‌ترتیب عوامل رسانه‌ای، مالی و نیروی انسانی را به‌عنوان مهم‌ترین شاخص‌های تأثیرگذار بر استعدادیابی ورزشی بسکتبال دختران اولویت‌بندی کردند. همچنین عوامل مدیریتی، برنامه‌ریزی و ساختاری در اولویت‌های بعدی قرار گرفتند، از این‌رو توجه به همه عوامل با توجه به مرتبط بودن آنان با یکدیگر می‌تواند در توسعه مدیریت استعدادیابی تأثیرگذار باشد. همچنین در راستای مؤلفه موانع و چالش‌های استعدادیابی [دوستداری و همکاران](#) (۲۰۱۵) در تحقیقی با عنوان «بررسی مشکلات استعدادیابی فوتبال» نشان دادند که مهم‌ترین مشکلات استعدادیابی در فوتبال به‌ترتیب اولویت عبارت‌اند از: کمبود امکانات مالی و مادی برای استعدادیابی فوتبال، نبود کمیته‌های تخصصی استعدادیابی در باشگاه‌ها، نداشتن برنامه اصولی برای استعدادیابی فوتبال، آشنا نبودن با روش‌های علمی استعدادیابی و تربیت نکردن افراد متخصص در امر استعدادیابی توسط سازمان‌های مربوطه است. [معالی تفتی](#) (۲۰۰۹) نیز در پژوهش خود نشان داد که مدیریت استعداد، فرایندها و ابزارهای مناسبی را برای حمایت و توانمندسازی نیروی انسانی فراهم می‌آورد، در نتیجه سازمان با سرمایه‌گذاری در مدیریت استعداد از یک سو، از نرخ بازگشت سرمایه بالا برخوردار می‌شود و از سویی دیگر، خزانه‌ای از استعدادهای گوناگون را در سازمان خواهد داشت.

1. Hakfort & shenk

2. Morland

3. Ekbal

4. SotiriadoU

طبق نظر سنجی انجام شده در تحقیق حاضر در رده مدیریت ورزشی، کشور ما، دچار ضعف مدیریت استعدادیابی و پشتوانه سازی است، از این رو شاهد فعالیت مدیران غیرورزشی با بیش از ده تا بیست سال مدیریت، در ورزش کشور هستیم که به لطف فقدان استعدادیابی و پشتوانه سازی مدیریت ورزشی همچنان مدیریت فدراسیون های گوناگون را بر عهده می گیرند. ضعف پشتوانه سازی و استعدادیابی، سبب شده یک ملی پوش بیش از ده سال عضو تیم ملی باقی بماند. هرچند ضعف استعدادیابی و پشتوانه سازی موجب خوشحالی ملی پوشان فیکس و اطمینان خاطر و امنیت فکری آنان می شود، ولی از بعد ملی، ضربه جبران ناپذیری به شمار می رود. با توجه به اینکه یکی از ارکان مهم تربیت بازیکن و پایگاه اصلی پشتوانه سازی تیم های بزرگسالان در رده های سنی مختلف تیم های پایه محسوب می شود با مدیریت استعدادیابی و سرمایه گذاری در تیم های پایه می توان پشتوانه سازی مناسبی انجام داد و از لحاظ داشتن بازیکن در آینده، بی نیاز شد. اگر مدیران باشگاه ها به تیم های پایه توجه ویژه ای داشته باشند، نیازی به خرید هیچ بازیکنی در هیچ پستی نخواهند داشت و این امر می تواند سرمایه گذاری مناسبی در فوتبال محسوب شود. متأسفانه در ایران مدیران با شگاه ها توجهی به مربیان پایه ندارند و همیشه کمترین دستمزد و حقوق نیز متعلق به مربیان تیم های پایه است، این در حالی است که کار این مربیان بسیار ارزشمند است. چون با معرفی بازیکنان مستعد سبب می شوند تا تیم های بزرگسالان برای بستن قرارداد به دنبال بازیکنان غیربومی و گران قیمت نروند. به همین دلیل حمایت مالی و معنوی از استعدادهای شناخته شده (بازیکنان رده های پایه) و مربیان استعدادیاب موفق در رده های پایه و بستن قراردادهای مالی با آنها در نتیجه اجرای فرایند صحیح مدیریت جامع استعدادیابی می تواند منجر به حفظ و نگهداشت آنها برای سالیان متمادی در تیم ها و بهره وری مؤثرتر با شگاه ها شد؛ بنابراین این نکته باید مورد توجه مدیران و مسئولان باشگاه ها و فدراسیون فوتبال قرار گیرد. از طرف دیگر متأسفانه در فوتبال ایران باشگاه های سازنده با توجه به عدم رعایت قانون حق رشد از سوی باشگاه های مطرح، نسبت به ادامه روند سرمایه گذاری در رده های پایه دچار تردید اساسی شده اند. مربیانی که از جیب خود خرج می کنند و در سرما و گرما و با صرف هزینه های گزاف به آموزش بازیکنان می پردازند، اندوخته هایشان توسط تیم ها و باشگاه های دیگر به راحتی به تاراج می رود. وقتی مدیریت جامع استعدادیابی نهادینه شود و به تبع آن حق رشد به صورت قرارداد رسمی درآید، دیگر مربیان با استعداد و بی نام و نشان که در تمام سطوح فعالیت داشته اند، در خانه بیکار نخواهند نشست، آکادمی ها و تیم های پایه باشگاه ها شکل خواهد گرفت. در نتیجه مربی و باشگاهی که بازیکن را ساخته، از قرارداد دوبردی آن نفع می برد. از این رو با اجرای صحیح فرایند مدیریت استعدادیابی، ضمن حمایت از باشگاه های سازنده، مدارس فوتبال، بازیکنان با استعداد و مربیان مستعد شاهد پیشرفت و بالندگی فوتبال کشورمان نیز خواهیم بود. هسته اصلی فوتبال در دنیا، باشگاه هایی هستند که به صورت یک سیستم منظم استعدادهای نوجوانان و جوانان را شناسایی می کنند و آنها را تحت تعلیم و مراقبت خود قرار می دهند و پس از مدتی آنان را به صورت یک بازیکن حرفه ای تحویل دنیای فوتبال می دهند و از طریق خرید و فروش بازیکن یا استخدام مربیان گران قیمت و با ارائه بازی خوب و فروش این بازی ها به تلویزیون، فروش بلیت، تبلیغات دور زمین، تبلیغات روی لباس ورزشی و... به نام باشگاه، به کسب درآمدهای هنگفت مبادرت می ورزند و از این طریق میلیاردها دلار درآمد کسب می کنند. بنابراین، به هر میزان وضعیت مدیریت استعدادیابی در باشگاه ها هدفمندتر و علمی تر باشد، آن باشگاه ها به معیارها و استانداردهای حرفه ای نزدیک تر می شود، متعاقباً مسابقات سراسری (لیگ ها) نیز از سطح بالاتر و کیفیت بهتری برخوردار خواهد شد. کیفیت بهتر مسابقات نیز به نتایج مثبت زیادی منجر خواهد شد که مهم ترین آن علاوه بر افزایش درآمد و ایجاد اشتغال (برای نیروی انسانی ماهر) به رشد فوتبال پایه، توسعه حرفه ای فوتبال و کسب نتایج چشمگیر در باشگاه ها و در نتیجه تیم ملی کشور منجر خواهد شد.

در مطالعات و جست و جوی انجام شده توسط محقق برای یافتن طرح جامع استعدادیابی فوتبال جز در برخی موارد که مربوط به کشورهای مطرح در فوتبال بود، طرح جامعی یافت نشد. از این رو با توجه به مسائل ذکر شده برای رسیدن به جایگاه مناسب در ورزش قهرمانی و حرفه ای به خصوص در رشته پرطرفدار فوتبال و همچنین دستیابی به اهداف طرح جامع ورزش کشور نیاز مبرمی به استعدادیابی است. با توجه به شناخت ناکافی از وضعیت موجود سیستم مدیریت جامع استعدادیابی در فدراسیون فوتبال و نبود دانش کافی در این زمینه از یک سو و تحقیقات محدود در این حوزه که بیشتر این تحقیقات هم در سازمان های غیرورزشی به انجام رسیده اند و برای سنجش متغیرهای مذکور نیز از الگوهای مفهومی قدیمی و متفاوتی استفاده شده است، به همین دلیل انجام پژوهشی که هدف آن تدوین مدل

برای مدیریت جامع استعدادیابی در رشته فوتبال باشد، اهمیت خاصی دارد. از این رو محقق در پژوهش حاضر به دنبال پاسخگویی به این پرسش است که مؤلفه‌های اثرگذار برای تدوین مدل مدیریت جامع استعدادیابی در فوتبال کدام‌اند؟

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش در حوزه پژوهش‌های کاربردی بوده و روش پژوهش آمیخته است. نحوه جمع‌آوری داده‌ها در مرحله اول بخش کیفی از طریق بررسی اسناد، مطالعات کتابخانه‌ای و پژوهش‌های انجام‌شده در حوزه استعدادیابی فوتبال، در مرحله دوم از طریق مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با ۱۵ نفر از خبرگان و صاحب‌نظران در فدراسیون فوتبال کشور دارای درجه مربیگری B، C آسیا و بالاتر بودند که به صورت حضوری یا تلفنی از نوع مصاحبه مفهومی انجام شد و پس از رسیدن به اشباع نظری، یعنی شانزدهمین نفر چون مفهوم جدیدی اضافه نشد، بعد از سه تکرار دیگر به منظور رسیدن به توافق نظری نهایی، مصاحبه‌ها متوقف شد. از مصاحبه با ۱۵ نفر از خبرگان در عرصه فوتبال کشور ۱۳۷ گویه جمع‌آوری شد. در مرحله آخر کیفی فهرست گویه‌های جمع‌آوری شده در اختیار اعضای گروه دلفی قرار گرفت. اعضای گروه دلفی را ۲۲ نفر از متخصصان در حوزه فوتبال (۱۵ نفر از مصاحبه‌شونده‌ها و ۷ صاحب‌نظر جدید) تشکیل می‌دادند که جمع‌آوری نظرهای تکمیلی آنها در دو مرحله اجرا شد.

در بخش کیفی پس از بررسی، جمع‌بندی و ویرایش مصاحبه‌ها، گویه‌های مختلف در گروه‌های مفهومی یکسان، در سه مرحله کدگذاری و دسته‌بندی شدند. با جمع‌آوری اطلاعات مصاحبه و مطالعه منابع کتابخانه‌ای، مبانی نظری و پیشینه تحقیق، در مرحله بعدی فهرست گویه‌های جمع‌آوری شده به صورت پرسشنامه دلفی متشکل از ۱۳۷ گویه به صورت دوگزینه‌ای (بلی یا خیر) به منظور تأیید یا رد گویه‌ها و دریافت نظرهای جدید در اختیار ۲۲ نفر از اعضای گروه دلفی قرار گرفت. اعضای گروه دلفی متشکل از چهار مدیر فدراسیون و با شگاه‌های فوتبال مطرح کشور، پنج مدرس فدراسیون، پنج نفر از مربیان فوتبال تیم‌های دسته برتر، دو نفر از استادان دانشگاه که در حوزه فوتبال تخصص داشتند، سه نفر از داوران ملی فدراسیون فوتبال و در نهایت سه استعدادیاب از با شگاه‌های لیگ برتر ایران در مجموع ۲۲ نفر بودند که در مرحله اول سه نفر از مصاحبه‌شونده‌ها به دلیل نداشتن فرصت برای شرکت در گروه دلفی از ادامه کار انصراف دادند و ۱۹ نفر از اعضا، دیگر گویه‌ها را بررسی و ضمن تأیید ۱۰۳ گویه، ۳۴ گویه را نیز رد و ۱۴ گویه جدید پیشنهاد کردند. پس از درج پیشنهادها و اصلاحات انجام‌گرفته، گویه‌ها برای مرحله دوم در اختیار اعضای گروه دلفی قرار گرفت و این بار نیز با انصراف یک نفر، ۱۸ نفر از اعضای قبلی نظرهای مرحله اول خود را مجدداً تأیید کردند. با توجه به اینکه اعضای گروه دلفی در مرحله دوم گویه جدیدی را پیشنهاد نکردند، بنابراین روش دلفی در دو مرحله به پایان رسید و در نهایت مدل مدیریت جامع استعدادیابی فوتبال ایران در دور سوم به تأیید اعضا رسید. به منظور افزایش روایی این پژوهش تلاش شد تا از حضور و مشارکت خبرگان و صاحب‌نظران در فوتبال و استعدادیاب‌های فدراسیون فوتبال استفاده شود و از سه دور دلفی در طراحی مدل استفاده شد.

روش پژوهش در مرحله کمی، توصیفی و از نوع پیمایشی بود. جامعه آماری پژوهش در این مرحله شامل مدیران حاضر در سازمان‌های ورزشی منتخب کشور از جمله فدراسیون فوتبال، ادارات کل ورزش و جوانان استان‌ها و شهرستان‌ها، هیأت‌های فوتبال استان‌ها و شهرستان‌ها، داوران، مربیان و مدرسان فدراسیون فوتبال، بازیکنان و کارشناسان ورزش بودند. ابزار مورد استفاده برای جمع‌آوری داده‌های پژوهش، پرسشنامه محقق‌ساخته‌ای بود در ۸۴ سؤال و ۹ شاخص (آمادگی جسمانی، مهارتی، روانشناختی، مکانیزم جذب و انتخاب، نتایج و خروجی استعدادیابی، موانع و چالش‌های استعدادیابی، راهکارهای مدیریت استعدادیابی، عوامل اثرگذار در استعدادیابی و در نهایت عوامل اثرگذار در حفظ و ارتقای استعداد) بر اساس طیف پنج‌ارزشی لیکرت، که در بین جامعه آماری مدنظر توزیع شد. در نهایت ۴۷۹ نفر به پرسشنامه آنلاین به صورت صحیح پاسخ دادند. روایی محتوایی پرسشنامه توسط ۹ نفر از استادان حوزه مدیریت ورزشی تأیید و روایی سازه آن از طریق تحلیل عاملی تأییدی (با ۵۰ پرسشنامه) بررسی شد. برای تأیید روایی ابزار اندازه‌گیری از روایی همگرا (AVE) و روایی واگرا در نرم‌افزار Smart pls3 استفاده شد. پایایی پرسشنامه نیز با استفاده از دو معیار ضریب آلفای کرونباخ و

ضریب پایایی مرکب تعیین شد و برازش مدل اندازه‌گیری تأیید شد. تمامی داده‌های حاصل از پرسشنامه وارد نرم‌افزار SPSS²³ شد و از روش آماری تو صیفی، میانگین، فراوانی و انحراف استاندارد برای توصیف متغیرها در جامعه تحقیق استفاده شد. همچنین در بخش آمار استنباطی به منظور تهیه مدل ساختاری و سنجش اثر عوامل مختلف از مدلسازی معادلات ساختاری کمک گرفته شد و برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار Smart pls³ استفاده شد.

یافته‌های پژوهش

یافته‌های پژوهش در بخش اطلاعات جمعیت‌شناختی افراد مصاحبه‌شونده (خبرگان) در جدول ۱ نشان داده شده است.

جدول ۱. اطلاعات جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شونده‌ها

ردیف	سمت	درجه	سن (سال)	سابقه (سال)	رشته تحصیلی	مدرک تحصیلی
۱	مدیر آکادمی استقلال ایران	A	۵۰	۳	فیزیولوژی ورزشی	دانشجوی دکتری
۲	مربی (مدرس فدراسیون)	A	۵۲	۱۵	مدیریت ورزشی	دانشجوی دکتری
۳	مربی (مدرس فدراسیون)	A	۵۵	۲۲	مدیریت ورزشی	دانشجوی دکتری
۴	داور (فدراسیون)	ملی	۳۸	۱۰	تربیت بدنی	کارشناسی ارشد
۵	داور (فدراسیون)	ملی	۳۳	۸	تربیت بدنی	کارشناسی ارشد
۶	مدیر باشگاه	B	۲۸	۹	مدیریت	کارشناسی
۷	بازیکن لیگ برتر	-	۲۶	۴	حقوق	کارشناسی
۸	کمک‌مربی	C	۴۵	۱۰	تربیت بدنی	کارشناسی
۹	کمک‌داور	ملی	۳۵	۱۲	تربیت بدنی	کارشناسی ارشد
۱۰	استعدادیاب (مربی)	A	۵۰	۱۵	روانشناسی	کارشناسی
۱۱	مربی (مدرس فدراسیون)	C	۴۹	۲۰	مدیریت ورزشی	دانشجوی دکتری
۱۲	مربی فدراسیون	A	۴۵	۱۸	تربیت بدنی	کارشناسی
۱۳	مربی باشگاه	A	۳۵	۱۰	ادبیات	کارشناسی
۱۴	کارشناس فوتبال	A	۴۳	۱۳	تربیت بدنی	کارشناسی ارشد
۱۵	کارشناس فوتبال	A	۵۶	۲۴	تربیت بدنی	دکتری

فهرستی از گویه‌های استخراج شده از مرحله مصاحبه با خبرگان ورزش فوتبال، مطالعه پیشینه و مقالات مرتبط در زمینه استعدادیابی در فوتبال و سایر رشته‌های ورزشی متشکل از ۱۳۷ گویه در خصوص مدل مدیریت جامع استعدادیابی فوتبال به صورت دوگزینه‌ای (بلی یا خیر) به منظور تأیید یا رد گویه‌ها و دریافت نظرهای جدید در مورد مدل پیشنهادی اولیه مطابق شکل ۳ در اختیار ۲۲ نفر از اعضای گروه دلفی قرار گرفت. خصوصیات جمعیت‌شناختی ۲۲ نفر از اعضای گروه دلفی نیز در جدول ۲ نشان داده شده است.

جدول ۲. توصیف ویژگی‌های جمعیت‌شناختی گروه دلفی

ویژگی جمعیت شناختی	مدیر فدراسیون / باشگاه	مدرس فدراسیون	مربیان فدراسیون	استاد دانشگاه	داور فدراسیون	استعدادیاب فدراسیون	فراوانی	درصد فراوانی
جنسیت	مرد	۴	۵	۵	۲	۳	۲۲	۱۰۰٪
	زن	-	-	-	-	-	-	-
جمع کل	۴	۵	۵	۲	۳	۳	۲۲	۱۰۰٪
سن	۳۵-۲۶	-	-	۱	-	۲	۳	۱۳/۶۳٪

۴۵-۳۶	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۶	۲۷/۲۷	%
۵۶-۴۶	۳	۴	۳	-	-	-	۱۲	۵۴/۵۴	%
۵۶ به بالا	-	-	-	۱	-	-	۱	۴/۵۴	%
جمع کل	۴	۵	۵	۲	۳	۳	۲۲	۱۰۰	%
لیسانس	-	۱	۲	-	-	-	۴	۱۸/۱۸	%
فوق لیسانس	۳	۲	۱	-	۳	۲	۱۱	۵۰	%
مقطع تحصیلی	دانشجوی	دکتری	۱	۲	-	-	۴	۱۸/۱۸	%
دکتری	-	-	۱	۲	-	-	۳	۱۳/۶۳	%
جمع کل	۴	۵	۵	۲	۳	۳	۲۲	۱۰۰	%
تربیت بدنی	۲	۴	۵	۲	۳	۱	۱۷	۷۷/۲۷	%
غیر تربیت بدنی	۲	۱	-	-	-	-	۵	۲۲/۷۲	%
تحصیلی	جمع کل	۴	۵	۲	۳	۳	۲۲	۱۰۰	%
۱۰-۱	۲	-	۲	-	۲	۱	۷	۳۱/۸۱	%
۲۰-۱۱	۱	۳	۲	۱	۱	۱	۹	۴۰/۹۰	%
۳۰-۲۱	۱	۲	۱	۱	-	-	۶	۲۷/۲۷	%
جمع کل	۴	۵	۵	۲	۳	۳	۲۲	۱۰۰	%
C	-	-	۲	-	-	-	۲	۹/۰۹	%
B	۲	-	-	-	-	-	۳	۱۳/۶۳	%
A	۲	۵	۳	۲	-	-	۱۴	۶۳/۶۳	%
ملی	-	-	-	-	۳	۳	۳	۱۳/۶۳	%
جمع کل	۴	۵	۵	۲	۳	۳	۲۲	۱۰۰	%

اطلاعات به دست آمده از پرسشنامه کمی نیز در نرم افزار Smart pls 3 تحلیل شد. تحلیل داده ها نیازمند ارزیابی برازش مدل بود که توسط سه روش، برازش مدل اندازه گیری، برازش مدل ساختاری و برازش مدل کلی انجام شد. برازش مدل اندازه گیری از سه عامل ضرایب بارهای عاملی، آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی تشکیل می شود. بارهای عاملی گویه ها در جدول ۳ و شکل ۱ قابل مشاهده است.

برای اطمینان از مناسب بودن داده ها برای انجام تحلیل عاملی با استفاده از آزمون KMO کفایت نمونه گیری داده ها بررسی شد. همچنین برای مشخص کردن اینکه ماتریس همبستگی هایی که پایه تحلیل قرار گرفته اند، در جامعه برابر با صفر نیست، از آزمون بارتلت استفاده شد. نتایج آزمون های KMO و بارتلت در جدول ۳ آمده است.

جدول ۳. نتایج آزمون های KMO و بارتلت

عامل	مؤلفه	KMO	بارتلت
عوامل اثرگذار در مدیریت جامع استعدادیابی	مکانیزم جذب و انتخاب	۰/۷۲۷	۰/۰۰۱
	نتایج و خروجی استعدادیابی	۰/۷۲۴	۰/۰۰۱
	موانع و چالش های استعدادیابی	۰/۶۱۳	۰/۰۰۱
	راهکارهای مدیریت استعدادیابی	۰/۶۹۶	۰/۰۰۱
	عوامل اثرگذار در استعدادیابی	۰/۶۰۷	۰/۰۰۱
	عوامل اثرگذار در حفظ و ارتقای استعداد	۰/۶۳۸	۰/۰۰۱
	ویژگی های آمادگی جسمانی	۰/۶۳۱	۰/۰۰۱
	ویژگی های مهارتی	۰/۶۷۹	۰/۰۰۱
	ویژگی های روانشناختی	۰/۶۵۱	۰/۰۰۱

با توجه به نتایج جدول ۳ مقادیر KMO تمامی مؤلفه‌ها بیشتر از حد نصاب ۰/۵ گزارش شده است. همچنین جدول ۳ نشان می‌دهد نتایج آزمون بارتلت در سطح ۰/۰۰۱ معنادار است. از این رو می‌توان پذیرفت که داده‌ها برای اجرای تحلیل عاملی مناسب هستند و از شرایط مورد نیاز برای آن برخوردار می‌باشند. جهت اجرای تحلیل عاملی تا یبیدی از طریق مدل‌سازی معادلات ساختاری مبتنی بر حداقل مربعات جزئی، پس از ترسیم مدل، سه معیار: بار عاملی گویه‌ها، روایی همگرایی مؤلفه‌ها و پایایی ترکیبی مؤلفه‌ها ارزیابی می‌شود که جدول ۴ بار عاملی هریک از گویه‌ها را نشان می‌دهد.

جدول ۴. ضرایب بارهای عاملی

گویه‌ها	بارهای عاملی	گویه‌ها	بارهای عاملی	گویه‌ها	بارهای عاملی	گویه‌ها	بارهای عاملی
Ch1	۰/۵۶۳	Rm1	۰/۷۰۷	J4	۰/۶۴۷	G5	۰/۷۶۵
Ch2	۰/۷۰۰	Rm2	۰/۸۶۰	J5	۰/۷۴۹	G6	۰/۷۴۳
Ch3	۰/۵۵۲	Rm3	۰/۸۳۰	J6	۰/۷۰۵	G7	۰/۷۴۴
Ch4	۰/۶۰۹	Rm4	۰/۸۲۶	J7	۰/۳۷۲	G8	۰/۷۵۰
Ch5	۰/۷۱۲	Rm5	۰/۸۸۲	N1	۰/۵۷۴	G9	۰/۷۷۷
Ch6	۰/۷۵۸	Rm6	۰/۸۱۲	N2	۰/۸۳۰	H1	۰/۷۹۸
Ch7	۰/۶۱۹	Rm7	۰/۸۶۶	N3	۰/۶۵۹	H2	۰/۷۱۰
۶	۰/۶۶۱	Rm8	۰/۸۴۵	N4	۰/۷۷۹	H3	۰/۸۵۵
Ch9	۰/۷۰۲	Rm9	۰/۷۴۱	N5	۰/۷۰۱	H4	۰/۸۰۱
Ch10	۰/۶۳۱	Rm10	۰/۶۸۳	N6	۰/۷۲۱	H5	۰/۸۳۰
Ch11	۰/۶۹۱	Rm11	۰/۵۲۱	G1	۰/۶۴۶	H6	۰/۷۵۷
Ch12	۰/۷۲۹	J1	۰/۶۲۹	G2	۰/۷۰۴	H7	۰/۷۱۱
Ch13	۰/۵۶۹	J2	۰/۷۵۵	G3	۰/۷۶۸	H8	۰/۷۴۵
Ch14	۰/۷۲۵	J3	۰/۸۶۰	G4	۰/۷۱۹	H9	۰/۸۲۵
A1	۰/۴۹۷	M1	۰/۵۷۰	R1	۰/۷۷۵		
A2	۰/۵۱۰	M2	۰/۶۵۸	R2	۰/۷۶۲		
A3	۰/۵۹۰	M3	۰/۸۱۵	R3	۰/۷۷۴		
A4	۰/۵۷۰	M4	۰/۷۴۴	R4	۰/۷۱۲		
A5	۰/۵۶۴	M5	۰/۵۲۸	R5	۰/۸۱۲		
A6	۰/۷۸۵	M6	۰/۵۲۶	R6	۰/۸۲۸		
A7	۰/۳۳۸	M7	۰/۵۰۱	R7	۰/۷۷۳		
A8	۰/۶۶۰	M8	۰/۳۵۷	R8	۰/۷۱۴		
A9	۰/۵۲۱	M9	۰/۶۹۲				
A10	۰/۳۳۸						

در تحلیل عاملی اکتشافی با استفاده از نرم‌افزار Smart pls3 اعداد ضرایب بارهای عاملی همه گویه‌ها بیشتر از ۰/۴ درآمد، به غیر از A7, A10, M8, J7 که از مدل حذف شدند. بدین ترتیب واریانس شاخص‌ها با سازه مربوطه‌اش قابل قبول بود. برای تأیید روایی سازه ابزار اندازه‌گیری نیز از روایی همگرا (AVE) و روایی واگرا استفاده شد. پایایی پرسشنامه نیز با استفاده از دو معیار ضریب آلفای کرونباخ و ضریب پایایی مرکب تعیین شد. در جدول ۵، نتایج پایایی و روایی به همراه شاخص‌های شناسایی شده هر متغیر آورده شده است.

جدول ۵. نتایج روایی و پایایی مدل اندازه‌گیری پژوهش

متغیرهای مکنون	شاخص‌های شناسایی شده هر متغیر	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	روایی همگرا
مدیریت جامع استعدادیابی	مکانیزم جذب و انتخاب، نتایج و خروجی، موانع و چالش‌ها، راهکارهای مدیریتی، عوامل اثرگذار در استعدادیابی، عوامل اثرگذار در حفظ و ارتقا	۰/۹۵۵	۰/۹۵۹	۰/۵۵۴
مکانیزم‌های جذب و انتخاب استعداد	استفاده از روش مشاهده، روش میدانی (برگزاری مسابقات)، به‌کارگیری مربیان متخصص و آکادمیک، آنالیز بازیکنان با نرم‌افزاری استعدادیابی، حمایت و پشتیبانی، خلاقیت و نوآوری، استفاده از معلمان تربیت بدنی، شروع از مهدها و مدارس	۰/۸۰۹	۰/۸۶۱	۰/۵۱۰
نتایج و خروجی استعدادیابی	کوتاه شدن زمان رسیدن بازیکن به باشگاه‌ها و تیم ملی، افزایش عملکرد مفید باشگاه‌ها و تیم ملی، کسب نتایج مطلوب‌تر، صرفه‌جویی در هزینه‌ها، سودآوری باشگاه‌ها، طولانی‌تر شدن عمر بازیکنان در عرصه فوتبال، جذب مربیان کارآمد در تیم‌های بزرگ	۰/۸۰۴	۰/۸۶۱	۰/۵۱۱
موانع و چالش‌های استعدادیابی	فقدان شایسته‌سالاری در تعیین مربیان، کمبود حضور متخصصان و استادان علمی، نبود آگاهی و تخصص در استعدادیابی، نبود کمپ‌های تمرینی رده‌های پایه، محدودیت فعالیت بانوان، نبود برنامه اصولی و علمی، بازخواست نشدن مدیران ضعیف، کمبود برنامه علمی (نرم‌افزاری) و زیرساخت‌ها (سخت‌افزاری)، حذف مسابقات منتخب شهرستان، بی‌توجهی به حق رشد مربیان سازنده، هزینه چشمگیر برگزاری اردوهای تدارکاتی، ناآشنایی با نرم‌افزار استعدادیابی، عدم به‌کارگیری مربیان جوان دانشگاهی	۰/۸۹۶	۰/۹۱۳	۰/۵۰۱
راهکارهای مدیریتی استعدادیابی	داشتن الگوی راهبردی، داشتن کمیته علمی استعدادیابی، برخورداری از علم مدیریت استعدادیابی، تسلط بر استعدادیابی تخصصی، داشتن نگاه جامع و بلندمدت، مدیریت استفاده از نرم‌افزارهای استعدادیابی و آنالیز، مدیریت استفاده از تسهیلات و امکانات، تسلط بر استعدادیابی عمومی، توجه به مؤلفه مالی، توجه به مؤلفه مدیریت اطلاعات	۰/۹۳۶	۰/۹۴۶	۰/۶۱۸
عوامل اثرگذار در استعدادیابی	امکانات و زیرساخت‌های توسعه‌یافته، مدیریت دوره‌های آموزشی برای مربیان و استعدادیاب‌ها، مدیریت رهبری، مدیریت مالی، مدیریت مسابقات آموزشگاهی، توجه به مؤلفه سخت‌افزار و نرم‌افزار، مدیریت فناوری آموزشی، کم بودن دستمزد استعدادیاب‌ها، چنندشغله بودن مربیان	۰/۸۹۴	۰/۹۱۴	۰/۵۴۲
حفظ و ارتقای استعداد	برپایی اردوهای تدارکاتی منظم، مدیریت بازیکن سازی، مدیریت حفظ و نگهداشت، استفاده از مربیان متخصص و تحصیلکرده، مدیریت پرورش استعداد، ثبات مدیریت، استفاده از یافته‌های علمی و به‌روز دنیا، مدیریت نیروی انسانی، حمایت و پشتیبانی از بازیکن، فرهنگ‌سازی و استفاده از فناوری	۰/۹۳۳	۰/۹۳۶	۰/۶۲۰
ویژگی‌های آمادگی جسمانی	استقامت عضلانی بالا، سطح توان هوازی و بی‌هوازی بالا، سرعت حرکت، آمادگی متناسب قلبی عروقی، سن مناسب، داشتن چابکی عمومی، زمان واکنش خوب و قدرت عضلانی	۰/۷۰۰	۰/۹۵۹	۰/۵۵۴
ویژگی‌های مهارتی (تکنیکی)	برخورداری از مهارت سر زدن، دارا بودن مهارت شوت چپ و راست، پاس و حمایت مناسب، کنترل توپ خوب، مهارت در ضربات ایستگاهی، مهارت در دریبلینگ، مهارت در پرتاب اوت، جاگیری و گل زدن	۰/۷۹۰	۰/۷۷۴	۰/۵۷۲
ویژگی‌های روان‌شناختی	داشتن سرعت تصمیم‌گیری بالا، داشتن تمرین ذهنی، برخورداری از آمادگی روانی - ذهنی، داشتن انگیزه و اعتمادبه‌نفس، دارا بودن هوش و خلاقیت، توجه به کار تیمی، داشتن تمرکز بالا و کنترل حالات روانی (اضطراب و استرس) در شرایط بازی و تمرین	۰/۹۰۳	۰/۸۱۸	۰/۵۰۰

با توجه به اینکه آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی بالاتر از ۰/۷ و روایی همگرا ۰/۵ و بالاتر به‌دست آمدند، نتایج یافته‌ها نشان داد این معیارها مناسب است و برآزش مدل اندازه‌گیری تأیید شد. همچنین از روایی واگرا جهت اطمینان‌بخشی به کار استفاده شد، روایی واگرا ریشه دوم جز میانگین واریانس استخراج شده است که در جدول ۶ قابل مشاهده بوده و مورد تأیید است.

جدول ۶. نتایج روایی و اگر									
مهارتی	روانشناختی	آمادگی جسمانی	نتایج و خروجی استعدادیابی	مکانیزم جذب و انتخاب	موانع و چالش	مدیریت جامع استعدادیابی	حفظ و ارتقای استعداد	عوامل اثرگذار در استعدادیابی	راهکارهای مدیریت استعدادیابی
								۰/۷۸۶	راهکارهای مدیریت استعدادیابی
							۰/۷۳۶	۰/۵۶۵	عوامل اثرگذار در استعدادیابی
							۰/۷۸۷	۰/۷۳۱	حفظ و ارتقای استعداد
						۰/۵۰۴	۰/۸۹۵	۰/۸۴۱	مدیریت جامع استعدادیابی
					۰/۶۶۹	۰/۸۱۹	۰/۶۷۵	۰/۶۹۰	موانع و چالش‌ها
				۰/۷۱۴	۰/۵۳۹	۰/۷۳۴	۰/۶۴۴	۰/۵۳۲	مکانیزم جذب و انتخاب
			۰/۷۱۵	۰/۶۰۲	۰/۴۷۷	۰/۷۱۶	۰/۶۳۷	۰/۵۶۸	نتایج و خروجی استعدادیابی
		۰/۶۱۰	۰/۲۴۹	۰/۲۲۳	۰/۱۹۹	۰/۳۹۰	۰/۳۷۱	۰/۳۰۹	آمادگی جسمانی
	۰/۷۷۲	۰/۲۸۷	۰/۵۵۶	۰/۶۶۷	۰/۴۸۶	۰/۷۴۷	۰/۶۱۵	۰/۵۷۳	روان‌شناختی
۰/۶۵۶	۰/۴۸۱	۰/۴۱۶	۰/۳۸۸	۰/۳۱۶	۰/۲۲۰	۰/۴۳۱	۰/۳۷۹	۰/۲۲۱	مهارتی

برازش مدل ساختاری: معیار R Squares یا R^2

برای بررسی برازش مدل ساختاری در یک پژوهش ضرایب R^2 مربوط به متغیرهای پنهان درون‌زای (وابسته) مدل استفاده می‌شود. R^2 معیاری است که نشان از تأثیر یک متغیر برون‌زا بر یک متغیر درون‌زا دارد و سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ به‌عنوان مقدار ملاک

برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی R^2 در نظر گرفته می شود. از آنجایی که تمامی مسیرهای مدل معنادار شد و برای معیار R^2 مقدار ۰/۹۹ به دست آمد، برازش مدل ساختاری در سطح قوی مشخص می شود که در جدول ۷، قابل مشاهده است.

جدول ۷. نتایج معیار R^2 برای سازه درونزا	
متغیر مکنون	R^2
مدیریت جامع استعدادیابی	۰/۹۹

برازش مدل کلی: معیار GOF

برای بررسی برازش مدل کلی از معیار GOF استفاده می شود که سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF معرفی شده است.

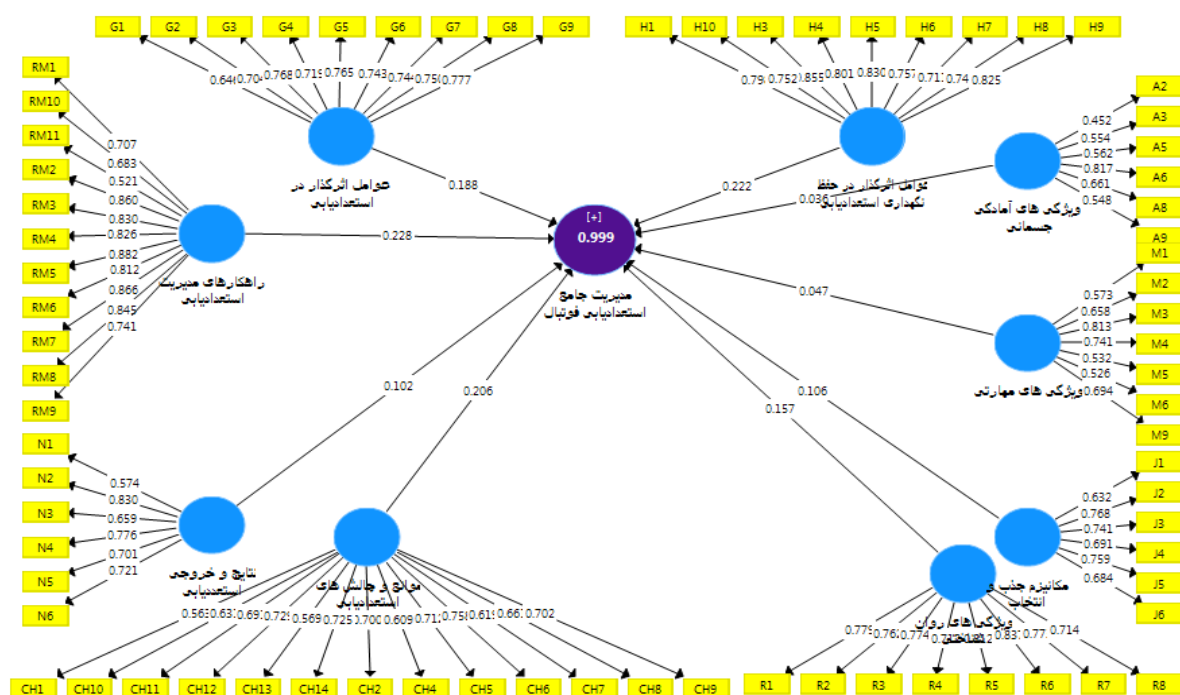
این معیار از طریق فرمول زیر محاسبه می شود:

$$GOF = \sqrt{\overline{communalities} \times \overline{R^2}}$$

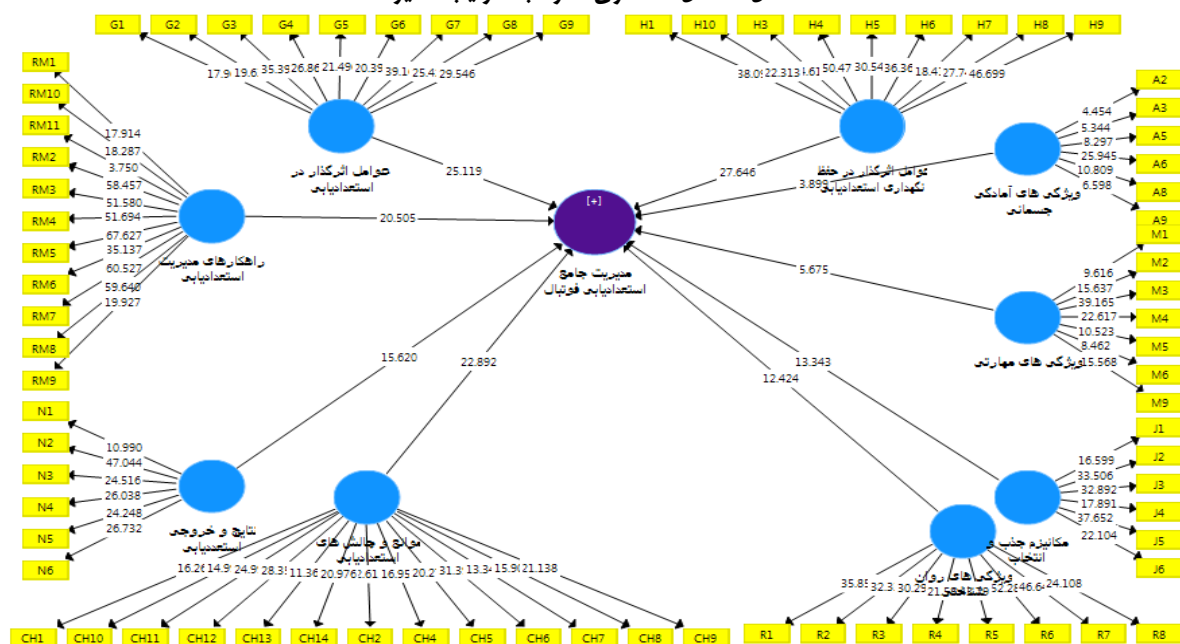
Communalities از میانگین مقادیر اشتراکی متغیرهای پنهان پژوهش به دست می آید. در جدول ۸، برازش کلی مدل ارائه می شود.

جدول ۸. نتایج برازش کلی مدل			
GOF	R^2	Commuality	سازه ها
۰/۵۹۱	۰/۹۹	۰/۲۳۹	مدیریت جامع استعدادیابی
		۰/۳۱۴	مکانیزم جذب و انتخاب
		۰/۳۲۱	نتایج و خروجی استعدادیابی
		۰/۳۵۸	موانع و چالش های استعدادیابی
		۰/۵۴۱	راهکارهای مدیریت استعدادیابی
		۰/۴۲۸	عوامل اثرگذار در استعدادیابی
		۰/۵۱۴	عوامل اثرگذار در حفظ و ارتقای استعداد
		۰/۱۲۸	ویژگی های آمادگی جسمانی
		۰/۲۵۳	ویژگی های مهارتی
		۰/۴۷۷	ویژگی های روان شناختی

مقدار به دست آمده برای GOF به میزان ۰/۵۹۱ برازش کلی مدل پژوهش در سطح قوی را نشان می دهد.



شکل ۱. مدل ساختاری همراه با ضرایب مسیر



شکل ۲. مدل ساختاری همراه با ضرایب معناداری

برای سنجش رابطه بین مسیرها، از اعداد معناداری تی استفاده می‌شود که شکل ۲ و جدول ۹، ضرایب معناداری تی عوامل مدل بر مدیریت جامع استعدادیابی حاصل از معادلات ساختاری را نشان می‌دهد.

جدول ۹. نتایج رابطه مستقیم و ضرایب معناداری عوامل مدل پژوهش

روابط علی بین متغیرهای پژوهش	ضریب مسیر (B)	ضریب معناداری (T-Value)	نتیجه آزمون
عوامل اثرگذار در حفظ و ارتقای استعداد ← مدیریت جامع استعدادیابی	۰/۲۲۲	۲۷/۶۴۶	تأیید

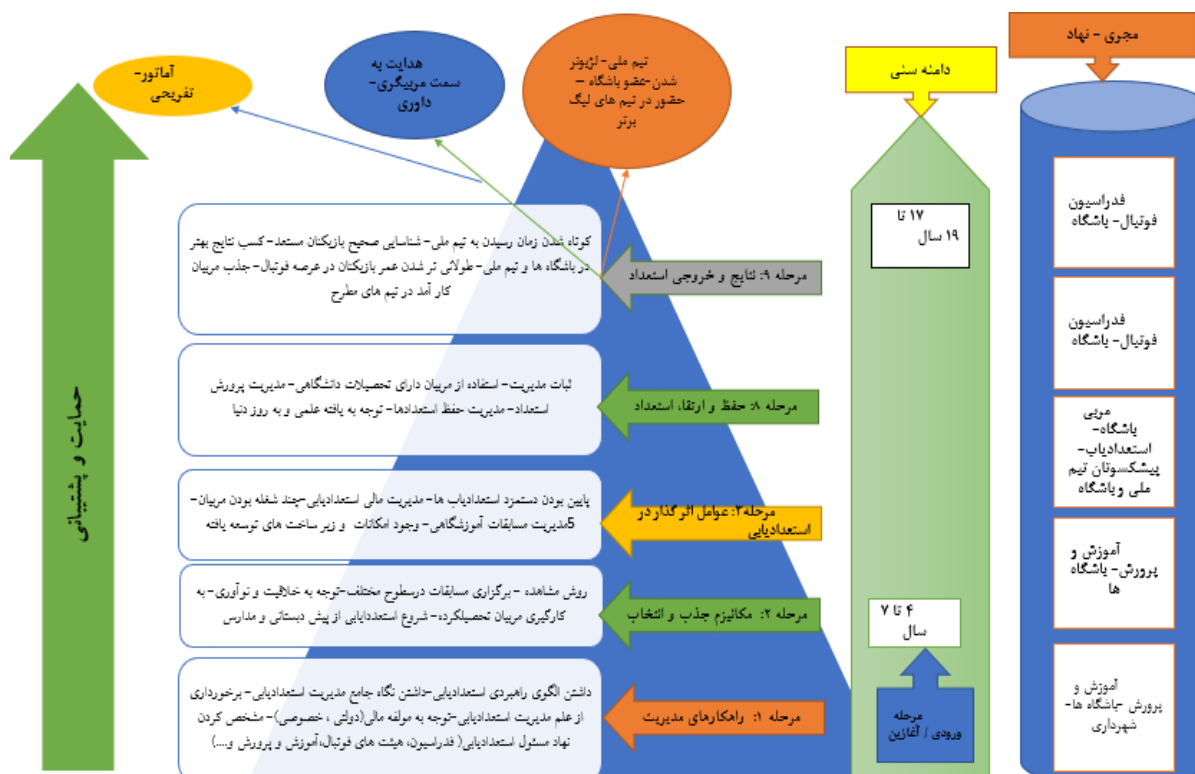
عوامل اثرگذار در استعدادیابی ←	مدیریت جامع استعدادیابی	۰/۱۸۸	۲۵/۱۱۹	تأیید
موانع و چالش‌های استعدادیابی ←	مدیریت جامع استعدادیابی	۰/۲۰۶	۲۲/۶۴۶	تأیید
راهکارهای مدیریت استعدادیابی ←	مدیریت جامع استعدادیابی	۰/۲۲۸	۲۰/۵۰۵	تأیید
نتایج و خروجی استعدادیابی ←	مدیریت جامع استعدادیابی	۰/۱۰۲	۱۵/۶۳۰	تأیید
مکانیزم‌های جذب و انتخاب ←	مدیریت جامع استعدادیابی	۰/۱۰۶	۱۳/۲۳۲	تأیید
ویژگی‌های روانشناختی ←	مدیریت جامع استعدادیابی	۰/۱۵۷	۱۲/۴۳۴	تأیید
ویژگی‌های مهارتی (تکنیکی) ←	مدیریت جامع استعدادیابی	۰/۰۴۷	۵/۶۷۵	تأیید
ویژگی‌های آمادگی جسمانی ←	مدیریت جامع استعدادیابی	۰/۰۳۶	۳/۸۹۹	تأیید

با توجه به نتایج جدول ۹، در همه روابط مقادیر تی بیشتر از ۲/۵۸ بود و همه روابط با سطح اطمینان ۹۹ درصد، برای طراحی مدل تأیید شدند.

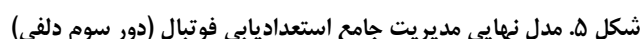
در نهایت پس از جمع‌آوری و دریافت نظرهای نهایی گروه دلفی شش مرحله اساسی در بخش مدیریت برای طراحی مدل مدیریت جامع استعدادیابی فوتبال در ایران بیان شد. مرحله اول: به کارگیری راهکارهای مدیریتی برای استعدادیابی با کمک آموزش و پرورش، مربیان پایه در مهدها، مدارس از ۴-۷ سالگی؛ مرحله دوم: استفاده از مکانیزم‌های مختلف برای جذب و انتخاب؛ مرحله سوم: توجه و مدیریت بهینه عوامل اثرگذار در استعدادیابی؛ مرحله چهارم: برطرف کردن موانع و چالش‌های پیش رو؛ مرحله پنجم: حفظ و نگهداشت استعدادهای شناسایی شده و مرحله ششم: مدیریت در نتایج و خروجی استعدادیابی که در همه این مراحل حمایت و پشتیبانی نهادهای مجری (آموزش و پرورش، هیئت‌های شهرستان‌ها و استان‌ها، با شگاه‌ها، فدراسیون فوتبال و...) برای پیمودن مسیر پیشرفت و ترقی ورزشکاران و رسیدن به سطح نخبگی و قهرمانی در ۱۷-۱۹ سالگی و تحت پوشش قرار دادن و حمایت از آنها در سال‌های متمادی ضروری است. مرحله نهایی مدل در شکل ۵ نشان داده شده است.



شکل ۳. مدل پیشنهادی مدیریت جامع استعدادیابی فوتبال (دور اول دلفی)



شکل ۴. مدل پیشنهادی مدیریت جامع استعدادیابی فوتبال (دور دوم دلفی)



پایه سازی یک سیستم مدیریت جامع استعدادیابی به منظور پشته سازی و جانشین پروری به عنوان یکی از شاخصه های پیشرفت در فوتبال مورد توجه است. بهره مندی از علم مدیریت استعدادیابی و مهیا کردن بستر لازم برای تحقق اهداف این علم گام بسیار مهمی است که از دهه ۱۹۷۰ به بعد در اروپای شرقی آغاز شد. امروزه، برنامه ریزی دقیق جهت استعدادیابی و پرورش استعدادها در دستور کار بیشتر سازمان های ورزشی بزرگ و تراز اول جهان قرار دارد. هریک از این سازمان ها، برای این منظور برنامه و اصول مدونی دارند و اصولاً این امر را دست شانسی نمی سپارند و در بسیاری از آنها استعدادیابی، پشته سازی و جانشین پروری در بخش نیروی انسانی (مدیران، مربیان، بازیکنان، اصحاب رسانه و...) از شاخصه های پیشرفت است.

بر اساس نتایج این تحقیق مدیریت جامع استعدادیابی در ۹ بعد (راهکارهای مدیریت استعدادیابی، مکانیزم جذب و انتخاب، نتایج و خروجی استعدادیابی، موانع و چالش‌های موجود، عوامل اثرگذار در استعدادیابی، حفظ و ارتقای استعداد، ویژگی‌های آمادگی جسمانی، ویژگی‌های روانشناختی و ویژگی‌های مهارتی (تکنیکی) دسته‌بندی شد. طبق نتایج پژوهش در بعد حفظ و ارتقای استعداد (برگزاری اردوهای تدارکاتی منظم، مدیریت بازیکن‌سازی، جذب و نگهداشت و استفاده از یافته‌های علمی و به‌روز دنیا) بر اساس رتبه‌بندی به‌عمل‌آمده جزء مؤثرترین موارد بوده‌اند. [اکبال و همکاران](#) (۲۰۱۶) در تحقیقات خود جذب، توسعه، انتخاب و نگهداشت را به‌عنوان مؤلفه‌های کلیدی در مدیریت استعداد معرفی کرده‌اند. [فتر و همکاران](#) (۲۰۱۶) استفاده از برنامه نرم‌افزاری پیشرفته استعدادیابی (آموزش حرفه‌ای با بلندگو) را به‌منظور توسعه و ارتقای استعدادها در فوتبال اروپا (مجارستان) ارائه داده‌اند. همچنین نتایج تحقیق حاضر توجه به عواملی چون پرورش استعداد، ثبات مدیریت در باشگاه‌ها، استفاده از مربیان علمی و متخصص ورزشی، مدیریت بهینه نیروی انسانی در فدراسیون و باشگاه‌ها، حمایت و پشتیبانی از بازیکنان بااستعداد و استفاده از فناوری‌های جدید استعدادیابی برای آموزش مربیان را در حفظ و ارتقای استعداد موثر

¹. OTP-MOL Bozsik

دانسته‌اند که این یافته‌ها با نتایج پژوهش [پوینده کیا و معماری \(۲۰۲۰\)](#)، [موستاویک و همکاران \(۲۰۲۰\)](#)، [مورلند و همکاران \(۲۰۱۹\)](#)، [اکبال و همکاران \(۲۰۱۶\)](#)، [آقائی \(۲۰۲۰\)](#) و [روشنائی و سنائی \(۲۰۱۷\)](#) همسوست. بر اساس این یافته‌ها می‌توان گفت فدراسیون‌ها و باشگاه‌های ورزشی باید بر پایه تخصص، مهارت و استعداد نیروهای انسانی خود (اعم از مدیران، مربیان، داوران و ورزشکاران) باهم رقابت کرده و با جذب، نگهداشت و ارتقای بااستعدادترین افراد، بهترین شرایط رقابتی و دستیابی به موفقیت‌های جهانی را برای خود ایجاد کنند. به همین دلیل توجه به انتظارات این افراد برای نگهداشتن آنها بسیار مهم است و می‌توان با تدوین نوعی رویکرد شایسته‌سالاری (چه در انتخاب بازیکنان و چه در به‌کارگیری مربیان و مدیران) در جهت دستیابی به اهداف اصلی سازمان و کسب نتایج درخشان در عرصه رقابت‌های ملی و بین‌المللی گام برداشت. از طرفی همان‌طور که می‌دانیم ثبات مدیریتی یکی از عوامل بسیار مهم در رسیدن به اهداف راهبردی یک سازمان است، به‌نحوی که مدیران را مصون می‌دارد از اینکه ناگهان بازیکنان و سرمایه‌های انسانی مستعد خود را از دست بدهند، به همین دلیل فدراسیون فوتبال باید تلاش‌هایی را در جهت جذب و حفظ افراد مستعد با پتانسیل و عملکرد بالا به‌منظور پر کردن پست‌های حیاتی و کلیدی مدیریتی خود انجام دهد. به نظر محققان یکی از برنامه‌های ثبات مدیریتی می‌تواند کشف و پرورش استعدادهای مدیریتی از بین نخبگان تحصیل‌کرده دانشگاهی و حمایت همه‌جانبه از آنها باشد همچنین به‌منظور حفظ و نگهداشت بازیکنان می‌توان کمپ‌های متمرکزی با مشارکت بخش‌های خصوصی در مناطق مختلف زیر نظر فدراسیون احداث کرد تا بازیکنان به صورت شبانه‌روزی تحت نظر مربیان و برنامه‌های تمرینی‌شان باشند.

در بعد دوم یعنی موانع و چالش‌های موجود (فقدان شایسته‌سالاری در تعیین مربیان، کمبود حضور متخصصان و استادان علمی، نبود آگاهی و تخصص در استعدادیابی، محدودیت فعالیت بانوان و نبود کمپ‌های تمرینی رده پایه) بر اساس رتبه‌بندی به‌عمل‌آمده جزء مهم‌ترین چالش‌ها محسوب می‌شدند. به نقل از [دوستداری \(۲۰۱۵\)](#) پژوهش‌های متعددی از جمله [مورلند و همکاران \(۲۰۱۹\)](#)، [کاتر و پاکو \(۲۰۱۰\)](#)، [هریپیناک \(۲۰۰۶\)](#)، و [امیری \(۲۰۱۳\)](#) اشاره داشتند که برنامه‌های ضعیف و مبهم (عدم استفاده از برنامه‌های اصولی و علمی و کمبود حضور متخصصان استعدادیابی) یکی از موانع اصلی عدم اجرای طرح‌های موفق استعدادیابی است. در همین زمینه [موستاویک \(۲۰۲۰\)](#)، [دراست \(۲۰۱۶\)](#) و [کومار \(۲۰۰۶\)](#) نیز کمبود دانش و عدم آگاهی و تخصص مجریان طرح برای عملیاتی کردن را از عوامل اصلی عدم اجرا و موفقیت استراتژی استعدادیابی ذکر کرده‌اند. همچنین نتایج تحقیق حاضر علاوه بر عوامل ذکرشده در بالا عواملی چون بازخواست نشدن مدیران ضعیف، کمبود برنامه علمی (نرم‌افزاری) و زیرساخت‌ها (سخت‌افزاری)، حذف مسابقات منتخب شهرستان، بی‌توجهی به حق رشد مربیان سازنده، هزینه چشمگیر برگزاری اردوهای تدارکاتی و عدم آشنایی با کاربرد نرم‌افزارهای استعدادیابی را نیز به‌عنوان چالش‌های موجود در سر راه مدیریت استعدادیابی معرفی کرده است که باید برای دستیابی به طرح مدیریت موفق استعدادیابی موانع و چالش‌های مطرح‌شده را مرتفع ساخت که این یافته‌ها با نتایج تحقیق [موستاویک \(۲۰۲۰\)](#)، [مورلند \(۲۰۱۹\)](#)، [دراست \(۲۰۱۶\)](#)، [کاتر و پاکو \(۲۰۱۰\)](#)، [هریپیناک \(۲۰۰۶\)](#)، [کومار \(۲۰۰۶\)](#)، [دوستداری و همکاران \(۲۰۱۵\)](#)، [شاهو حسینی و همکاران \(۲۰۱۴\)](#)، همسوست. به نظر محققان با توجه به یافته‌های پژوهش اولین و مهم‌ترین نیاز فوتبال کشور، حضور مربیان ورزشی متخصص و با دانش علمی در زمینه استعدادیابی است که به‌منظور بازدهی مناسب فرایند مدیریت استعدادیابی باید به آن توجه شود. در راستای نتایج پژوهش در زمینه موانع و چالش‌ها باید اقدام به استخدام مربیان ورزش با تخصص فوتبال در آموزش و پرورش، برگزاری کارگاه‌ها و دوره‌های آموزشی تخصصی استعدادیابی در سطح کشور، دوره‌های بازآموزی برای مربیان قدیمی‌تر، برگزاری مربیگری‌های ملی و بین‌المللی فوتبال با حضور مدرسان خارجی، حذف قوانین دست و پاگیر و کم کردن هزینه شرکت در این کلاس‌ها برای ارتقاء و افزایش دانش علمی مربیان نخبه، تدوین نظام جامع حمایت از ورزشکاران و مربیان نخبه، افزایش دستمزد مربیان سازنده رده‌های سنی پایه، یکپارچه کردن و تثبیت قانون حق رشد مربیان در باشگاه‌ها، رعایت اصل تخصص و شایسته‌سالاری در تعیین مدیران فدراسیون و مربیان فوتبال، اجرای طرح یکپارچه استعدادیابی در سطح کشور با تمرکز بر روی استان‌های محروم، حمایت مالی خانواده‌های دارای استعداد و کم برخورد در مناطق محروم، رفع محدودیت‌ها، حمایت مالی، پخش زنده مسابقات و ایجاد کمپ‌های تمرینی برای بانوان فوتبالیست در استان‌های مختلف، فراهم کردن امکانات سخت‌افزاری و تجهیزات نرم‌افزاری مناسب برای استعدادیابی و آمایش و قطب‌بندی استعدادهای فوتبالی در نقاط مختلف کشور کرد. در واقع تأمین اهداف مذکور یک سرمایه‌گذاری

بلندمدت در مدیریت استعدادیابی برای باشگاه‌ها و فدراسیون فوتبال کشور است که می‌تواند جایگاه تیم ملی ایران را در سطوح ملی و بین‌المللی تثبیت و بی‌نیاز از حضور بازیکنان و مربیان خارجی کند. بنابراین به‌نظر می‌رسد با اتخاذ راهبردی مناسب و به‌موقع و کاهش و تعدیل موانع موجود، می‌توان در مسیر بهبود و توسعه مدیریت جامع استعدادیابی گامی رو به جلو برداشت.

نتایج پژوهش در بعد راهکارهای مدیریت استعدادیابی (داشتن الگوی راهبردی، داشتن کمیته علمی استعدادیابی، تسلط بر استعدادیابی تخصصی فوتبال، برخورداری از دانش مدیریت استعدادیابی و داشتن برنامه استراتژیک جامع و بلندمدت) بر اساس رتبه‌بندی به‌عمل آمده جزء مهم‌ترین راهکارها عنوان شده‌اند. همچنین نتایج تحقیق حاضر در بعد سوم علاوه بر عوامل ذکر شده در بالا عواملی چون مدیریت استفاده از تسهیلات و امکانات، تسلط بر استعدادیابی عمومی، مدیریت استفاده از نرم‌افزارهای آنالیز استعدادیابی، توجه به مؤلفه مالی و توجه به مؤلفه مدیریت اطلاعات را نیز به‌عنوان راهکارهای مدیریت جامع استعدادیابی معرفی کرده است که یافته‌های این محتوا با نتایج تحقیقات [پوپنده کیا و معماری \(۲۰۲۰\)](#)، [مورلند و همکاران \(۲۰۱۹\)](#)، [مولر \(۲۰۱۶\)](#)، [سینر و کاراپولاتچی \(۲۰۱۵\)](#)، [آقائی \(۲۰۲۰\)](#) و [دوستداری و همکاران \(۲۰۱۵\)](#) همسوست. همان‌طور که می‌دانیم داشتن الگوی راهبردی با چشم‌انداز بلندمدت همانند پلی است که یک سازمان را به اهدافش می‌رساند، در غیر این صورت نباید توقع هیچ‌گونه موفقیتی در سطوح منطقه‌ای و ملی داشته باشیم. هرچند استفاده از نیروی انسانی مستعد (مربیان، بازیکنان و ورزشکاران) شرط ضروری برای باشگاه‌ها و فدراسیون فوتبال محسوب می‌شود، اما کافی نیست. این فدراسیون به الگوهای راهبردی مناسب و ابتکار عمل‌هایی نیاز دارد تا بتواند از استعدادهایش به‌طور مؤثری استفاده کند. در واقع آن چیزی که سبب شده ورزش و به‌خصوص فوتبال ما از داشتن نظام استعدادیابی علمی محروم باشد نگاه کوتاه‌مدت و غیرفنی مدیران غیرورزشی به این حوزه است، چراکه همه توجهات تنها نگاه به وضع موجود است و البته نتیجه‌گرایی. به همین دلیل بر اساس نتایج این پژوهش مسئولان و مدیران ارشد سازمان باید به بازمیانی راهبرد باشگاه‌ها و فدراسیون فوتبال، بررسی توانمندی‌های بازیکنان، استقرار اهداف مشخص و قابل اجرا در باشگاه‌ها و خود فدراسیون، برگزاری کارگاه‌های آموزش استعدادیابی تخصصی فوتبال در سطح کشور، روی آوردن به تغییر و نوآوری و ایجاد برنامه‌های جدید در سیستم مدیریت عملکرد باشگاه‌ها. حضور یک تیم قوی و متخصص از استعدادیاب‌های آموزش دیده در مدارس پایه، دبیرستان‌ها و دانشگاه‌ها، معرفی مربیان مستعد و بازیکنان نخبه به وزارت علوم برای ادامه تحصیل در مقاطع عالی رشته تربیت بدنی، پیوستگی طرح مدیریت استعدادیابی و اجرای آن در سطح کشور به‌دلیل گستردگی حجم استعدادهای در مناطق مختلف، باز کردن کانال ارتباطی بین مربیان نخبه داخلی با مربیان باشگاه‌های حرفه‌ای جهان جهت استفاده از تجارب علمی، دعوت از ستاره‌های خارجی به‌عنوان مشاور استعدادیابی در مسابقات و جشنواره‌ها و... بپردازند تا از این رهگذر بتوانند راهکارهای رسیدن به مدیریت جامع استعدادیابی را تسهیل کنند.

بر اساس نتایج به‌دست آمده در بعد پنجم یعنی نتایج و خروجی استعدادیابی (کوتاه شدن زمان رسیدن بازیکنان به باشگاه‌ها و تیم ملی، افزایش عملکرد مفید باشگاه‌ها و تیم ملی، صرفه‌جویی در هزینه‌ها و سودآوری، کسب نتایج مطلوب‌تر باشگاه‌ها و تیم ملی) بر اساس رتبه‌بندی به‌عمل آمده جزء مهم‌ترین نتایج عنوان شده‌اند. [نیروتی و راگوسیو \(۲۰۱۷\)](#) در تحقیق خود نشان دادند که ایجاد فرایند استعدادیابی و سیستم‌های اطلاعاتی ضمن گسترش مهارت‌های منابع انسانی، سبب افزایش مزیت رقابتی و سودآوری سازمان‌ها خواهد شد. به همین دلیل توجه به بازیکنان جوان و استعدادیابی در تیم‌های پایه، به یکی از ضرورت‌های فوتبال تبدیل شده است ([روشنی و سنائی، ۲۰۱۷](#)). نتایج تحقیق حاضر در این زمینه، با نتایج تحقیقات [نیروتی و راگوسیو \(۲۰۱۷\)](#)، [سینر و کاراپولاتچی \(۲۰۱۵\)](#) و [معالی تفتی \(۲۰۰۹\)](#) همخوانی دارد. طبق بررسی‌های انجام شده در گذشته پول بیشتر و ساختارهای پیچیده‌تر عاملی برای تقویت ارکان فوتبال حرفه‌ای محسوب می‌شد، اما امروزه مدیریت استعدادیابی و تقویت آکادمی‌ها و تیم‌های پایه اهمیت بیشتری یافته است. به همین دلیل و بر اساس نتایج به‌دست آمده در این بعد می‌توان با بازیکن سازی، تمرکز روی بازیکنان کم‌سن و سال و گمنام در مناطق محروم، به‌کارگیری متدهای پیشرفته و یکسان برای پرورش بازیکنان جوان، زیر نظر داشتن همزمان برنامه‌های تمرینی و علمی مربیان و ورزشکاران توسط باشگاه‌ها، ایجاد کمپ‌های منطقه‌ای بر اساس فصول مختلف سال و تیم‌های پایه متعدد برای هر باشگاه، ایجاد بانک اطلاعاتی جامع از پیشرفت استعدادهای در هر باشگاه، تجزیه و تحلیل ویدئویی تمرینات و بازی‌ها جهت سنجش عملکرد بازیکنان و مربیان، به‌وجود آوردن بسترهای لازم در هر باشگاه

به منظور تربیت ستارگان فوتبالی در تیم‌های پایه خود، کسب درآمدهای مالی هنگفت از فروش بازیکنان به تیم‌های خارجی، عقد قرارداد لژیونرها به صورت کوتاه مدت (۱ تا ۳ سال) جهت بهره‌وری بیشتر، جذب اسپانسرهای قدرتمند و دارای توان مالی بالا (از قبیل منطقه آزاد امیرآباد، شرکت رجاء و...)، استفاده از امتیازات حق پخش تلویزیونی و... گامی رو به جلو برداشت. در خاک حاصلخیز فوتبال ایران با در نظر داشتن این عوامل چنانچه مدیریت صحیح و سیاستگذاری مناسبی اعمال شود، بهره‌گیری از ثمرات جوان‌گرایی و بها دادن به نیروهای جوان دشوار و چندان زمان‌بر نخواهد بود.

همچنین براساس نتایج به دست آمده در بعد ششم، مکانیزم جذب و انتخاب (استفاده از روش مشاهده، استفاده از روش میدانی، برگزاری مسابقات و به کارگیری مربیان متخصص آکادمیک) بر اساس رتبه‌بندی به عمل آمده جزء مهم‌ترین نتایج عنوان شده‌اند. [لوند و سودرستروم](#) (۲۰۱۷) به این نتیجه رسیدند که شناسایی استعدادها به تجربه و تفسیر مربیان از طریق مشاهده و تجزیه و تحلیل عملکرد بازیکنان وابسته است. همچنین نتایج تحقیق حاضر در این حیطه علاوه بر عوامل ذکر شده در بالا عواملی چون آنالیز بازیکن با نرم‌افزارهای جدید استعدادیابی، حمایت، پشتیبانی و تشویق بازیکنان، خلاقیت و نوآوری در فعالیت‌ها، استفاده از معلمان تربیت بدنی و شروع فرایند استعدادیابی از مهد کودک‌ها و مدارس را نیز به عنوان مکانیزم‌های جذب و انتخاب در مدیریت جامع استعدادیابی معرفی کرده است. یافته‌های این محتوا با نتایج تحقیقات [کیل و همکاران](#) (۲۰۱۷)، [لوند و سودرستروم](#) (۲۰۱۷)، [فیر و همکاران](#) (۲۰۱۶)، [لارنس و همکاران](#) (۲۰۱۳)، [ووسو](#) (۲۰۱۳)، و [مودج](#) (۲۰۱۲) همخوانی دارد. بر اساس نتایج پژوهش در ایران شیوه‌های گزینش بازیکنان، اغلب عینی و تجربی و بر اساس موفقیت لحظه‌ای و فصلی یک بازیکن است، ولی برای دستیابی به اهداف طرح جامع استعدادیابی در بعد مکانیزم جذب و انتخاب باید مدیران باشگاه‌ها و فدراسیون فوتبال در انتخاب بازیکن علاوه بر مشاهدات عینی موارد ذیل را هم در نظر داشته باشند، خرید نرم‌افزارهای پیشرفته استعدادیابی از باشگاه‌های تراز اول جهان، برگزاری کارگاه آموزش آنالیز نرم‌افزاری بازیکنان با حضور مربیان باشگاه‌های خارجی برای مربیان و استعدادیاب‌های داخل کشور، گزینش بازیکنان برای اردوهای تیم ملی بر مبنای ثبات حضور و عملکرد چندساله بازیکن در تیم، برگزاری اردوهای فصلی در مناطق مختلف کشور، برگزاری مسابقات استانی، بین‌استانی و کشوری در رده‌های سنی مختلف، مطالعه آماری بازی‌های بازیکنان در شرایط مسابقه با کمک گرفتن از مشاوران باتجربه داخلی و خارجی، استفاده از تست‌های استاندارد و بررسی توانایی‌های فنی بازیکنان در شرایط مختلف و...

بر اساس نتایج به دست آمده در بعد هفتم، یعنی ویژگی‌های روانشناختی (انگیزه بالا، آمادگی روانی ذهنی، سرعت تصمیم‌گیری بالا، توجه به کار تیمی و اعتماد به نفس) بر اساس رتبه‌بندی به عمل آمده جزء مهم‌ترین نتایج عنوان شده‌اند و سایر عوامل یعنی کنترل حالات روانی، هوش و خلاقیت در بازی و تمرکز بالا در مرتبه‌های بعدی قرار گرفتند. [هاکفورت و شینگ](#) (۲۰۲۰) در گزارش مروری خود بیان کردند که ۸۵ درصد از موارد بررسی شده حاکی از تأثیر مثبت تمرین مهارت‌های روانی بر عملکرد بوده‌اند. [اکانر و همکاران](#) (۲۰۱۶) نیز در کار تحقیقی مشترک خود در استرالیا نشان دادند توجه به شاخص‌های فیزیولوژیکی و روانی به عنوان شاخص‌های اثرگذارتر نتایج مطلوب‌تر و کامل‌تری را در فرایند استعدادیابی به دنبال دارد. [رابرت اوروز و مزو](#) (۲۰۱۵) در تحقیق خود با عنوان «عوامل روانشناختی در رشد فوتبال و استعداد از دیدگاه الگوی یکپارچه ورزشی - استعدادیابی» یک مدل جدید و یکپارچه از استعدادیابی ورزشی را ارائه و نشان داد توسعه عوامل روانشناختی (برای مثال تمرکز، عدم اضطراب، اعتماد به نفس، مهارت‌های مقابله‌ای و مهارت‌های اجتماعی) در یک رویکرد یکپارچه می‌تواند سبب افزایش کارایی شخصی در توسعه استعدادیابی فوتبال شود ([اروز و مزو](#)؛ ۲۰۱۵). [استیو آر و ساتر](#) (۲۰۱۴) در تحقیق خود به وضوح اظهار کردند که پیشرفت بازیکنان به خود بازیکنان بستگی دارد، این امر نشان می‌دهد که عوامل جامعه‌شناختی از اهمیت کمتری برخوردارند. در نهایت نتایج حاکی از آن بود که بیشتر مربیان به طور عمده بر مهارت بازیکنان متمرکز است و همچنین عوامل ذهنی (روانشناختی) را نیز به عنوان فاکتور مهم در استعدادیابی توصیف می‌کنند. ([ساتر](#)؛ ۲۰۱۴) [وزینی و همکاران](#) (۲۰۲۱) نیز در پژوهش مشترک خود نشان دادند ورزشکاران نخبه در آزمون‌های هدف‌گذاری، آرمیدگی، کنترل حالات روانی و استرس، فعال‌سازی، تمرکز، بازیابی تمرکز

1. Orosz & mezzo

2. Saether

و طرح مسابقه (از مهارت‌های روانی) تفاوت معناداری با بازیکنان زیر نخبه داشتند. این یافته‌ها نشان داد که در مدل‌های استعدادیابی باید بیشتر بر مهارت‌های روانی تأکید شود. (نصیری و همکاران، ۲۰۱۸) نتایج تحقیق حاضر در بعد روان‌شناختی با یافته‌های [هاکفورت و شینگ](#) (۲۰۲۰)، [اکانر و همکاران](#) (۲۰۱۶)، [رابرت اوروز و مزو](#) (۲۰۱۵)، [استیو آرو ساتر](#) (۲۰۱۴)، [کریستنسن](#) (۲۰۰۹)، [نصیری و همکاران](#) (۲۰۱۶) و [وزینی و همکاران](#) (۲۰۲۱) همراستاست. با توجه به شیوه‌های نوین آماده سازی ورزشکاران و پایین آمدن سن تقویمی قهرمانان ملی و بین‌المللی، عوامل متعدد دیگری از جمله محیط زندگی، سابقه ورزشی، جنسیت ورزشکاران، نوع و ماهیت رشته ورزشی، در امر استعدادیابی روانشناختی مؤثرند. گذشت زمان و کسب تجربه نیز آموزش توانایی‌های روانشناختی را تحت تأثیر قرار می‌دهند. از نظر محقق کنترل حالات روان‌شناختی در شرایط بازی قابلیت مهمی برای شناسایی ورزشکاران نخبه در فرایند مدیریت استعدادیابی است. یک بازیکن و فوتبالیست خوب باید قسمتی از زمان تمریناتش را به فراگیری راه‌های کنترل و مهار استرس، اضطراب و افزایش توجه و تمرکز خود، اختصاص دهد. امروزه در فوتبال حرفه‌ای، بازیکنان بزرگ بخشی از وقت خود را صرف آمادگی ذهنی و روحی و روانی می‌کنند تا در شرایط سخت و تا حدودی بحرانی، توان و قدرت مناسب را جهت مدیریت و مواجهه با این سختی‌ها داشته باشند. به همین دلیل مدیران و مربیان فوتبال ما باید از مشاوران و روانشناسانی که خود سابقاً فوتبالیست بودند و چنین شرایطی را در فوتبال گذرانده‌اند، در کنار تیم‌هایشان استفاده کنند. بر اساس یافته‌های پژوهش به‌طور حتم می‌توان نتیجه گرفت که تمامی شاخص‌های مذکور در فرایند استعدادیابی روانشناختی دارای اهمیت‌اند و عوامل دیگر و اثرات تعاملی آنها نیز می‌تواند در این امر تأثیرگذار باشد. نقش عوامل روانی در اجرای ورزشکاران، کمتر از نقش قابلیت‌های جسمانی - حرکتی نیست، به همین دلیل سعی می‌شود از روانشناسی ورزشی هم برای موفقیت در رقابت‌ها و هم برای استعدادیابی ورزشی استفاده شود. در تبیین یافته‌های پژوهش می‌توان بیان کرد که هنگام استعدادیابی قبل از انتخاب رشته ورزشی بهتر است این فاکتورهای روانشناختی سنجیده شود تا در صورتی که ورزشکاری امتیاز کافی و مورد نیاز برای ورود به یک رشته ورزشی را دارد، او را هدایت و راهنمایی کنیم. لازم است به این نکته اشاره شود که شناسایی عوامل تأثیرگذار بر شکوفایی استعدادهای ورزشکاران و با توجه به اهمیت غیرقابل انکار استعدادیابی به جهت جلوگیری از صرف هزینه‌های بیهوده و اتلاف وقت مربی و ورزشکار، لزوم پرداختن به این موضوع نمایان شد.

بر اساس نتایج کسب‌شده در بعد هشتم یعنی ویژگی‌های مهارتی (مهارت‌های سر زدن، شوت (چپ و راست)، پاس و حمایت، کنترل توپ، ضربات ایستگاهی، دریبل، پرتاب اوت جاگیری) بر اساس رتبه‌بندی به‌عمل‌آمده جزء مهم‌ترین نتایج عنوان شده‌اند و مهارت گل زدن در مرتبه بعدی قرار می‌گیرد. تکنیک‌ها در فوتبال ابزار دودوست به‌شمار می‌روند و بازیکنی بهتر و موفق‌تر است که تکنیک بهتر و بیشتری داشته باشد. شرط لازم برای بازیکن بهتر و برتر بودن داشتن تکنیک و مهارت بالاست و اگر بازیکنی مهارت‌های پایه را به‌درستی آموزش ببیند، در آینده می‌توان در قالب‌ها و تاکتیک‌های مختلف از مهارت آنها بهره‌مند شد. [اکانر و همکاران](#) (۲۰۱۶) در کار تحقیقی مشترک خود به فرایند استعدادیابی فوتبالیست‌ها در استرالیا پرداختند و قابلیت‌های حرکتی و مهارتی را به‌عنوان ملاک انتخاب فوتبالیست‌های ۱۲ تا ۱۴ ساله قرار دادند و در تحقیق خود نشان دادند توجه به شاخص‌های فیزیولوژیکی و مهارتی به‌عنوان شاخص‌های اثرگذارتر نتایج مطلوب‌تر و کامل‌تری را در فرایند استعدادیابی به‌دنبال دارد. [ورلیجیک](#) (۲۰۰۸) و [واینس و همکاران](#) (۲۰۰۶) در مطالعات خود از مهارت‌های تکنیکی به‌عنوان شاخصی برای استعدادیابی نام بردند. نتایج این تحقیق در مورد تأثیر عوامل مهارتی مرتبط با مدیریت استعدادیابی در فوتبال با نتایج تحقیقات [جاکوب کوکستن](#) (۲۰۱۹)، [اکانر و همکاران](#) (۲۰۱۶)، [استیو آرو ساتر](#) (۲۰۱۴)، [ورلیجیک](#) (۲۰۰۸)، [واینس و همکاران](#) (۲۰۰۶)، [نوری و صادقی](#) (۲۰۱۸)، [شفیع‌زاده](#) (۲۰۱۷) و [نصیری و همکاران](#) (۲۰۱۶) همسوست.

همان‌طور که گفته شد تکنیک استعداد ذاتی است که تمام قواعد بازی را بر هم می‌زند. بنابراین، تفاوت‌هایی را بین بازیکنان به‌وجود می‌آورد و مهارت‌های تکنیکی فردی از مهم‌ترین معیارهای قابل توجه در استعدادیابی فوتبال است. اصولاً مربیان به بازیکنان تکنیکی توجه بیشتری نشان می‌دهند و شانس بیشتری را برای دستیابی به موفقیت و رسیدن به سطح نخبگی برای آنها پیش‌بینی می‌کنند. در واقع سازمان‌های متولی و مربیان جهت استعدادیابی بازیکنان فوتبال باید توجه ویژه‌ای به شاخص مهارت، تکنیک انفرادی (شامل کنترل توپ، پاس دادن و نفوذ، دریبل زدن، شوت زدن، زدن ضربه ایستگاهی و...)، کنند.

از دیدگاه محققان با توجه به نتایج تحقیق حاضر مریبان و متولیان استعدادیابی فوتبال در سطح کشور می‌توانند با برگزاری دوره‌های مخصوص استعدادیابی مهارتی بازیکنان در رده‌های سنی پایه در محیط مدارس، اعزام مریبان متخصص و استعدادیابان به مسابقات، جشنواره‌های ورزشی، المپیادها و همایش‌های ورزشی در سطح کشور به‌منظور شناسایی بازیکنان تکنیکی، افزایش کلاس‌های آموزشی، مدارس فوتبال و آکادمی‌های حرفه‌ای فوتبال در سطح کشور برای آموزش و بالا بردن سطح مهارت نوجوانان، دادن آزادی عمل بیشتر به بازیکنان برای نشان دادن تکنیک و مهارت شخصی خود در جریان بازی، تشویق به خلاقیت و نوآوری از طریق آموزش درست و منطقی در مدارس فوتبال، به‌کارگیری و استخدام مریبان تحصیل کرده و متخصص فوتبال در آموزش و پرورش به‌منظور آموزش درست و هدفمند تکنیک‌ها و مهارت‌ها در دوران نونهالی و در سنین رشد، نظارت بر عملکرد آکادمی‌ها و باشگاه‌ها، اعلام حمایت از بازیکنان دارای مهارت و تکنیکی، برگزاری تست‌های فراگیر مهارتی در سطح کشور و... توصیه می‌شود به‌منظور شناسایی بازیکنان مستعد همواره به شاخص‌های استعدادیابی در فوتبال توجه کنند.

بر اساس نتایج کسب‌شده در بعد نهم یعنی شاخص‌های آمادگی جسمانی (توجه به سن، توجه به آمادگی قلبی - عروقی، توجه به استقامت عضلانی، توجه به سطح توان هوازی و بی‌هوازی، توجه به سرعت حرکت) بر اساس رتبه‌بندی به‌عمل آمده به‌ترتیب جزء مهم‌ترین فاکتورها معرفی شده‌اند. [پرتی و همکاران \(۲۰۱۹\)](#) در تحقیقاتشان از طریق اندازه‌گیری قد، وزن، قدرت، سرعت، چابکی، استقامت هوازی و تمرین حمل توپ بازیکنان جوان فوتبال برزیل و پرتغال نشان دادند بازیکنان همسن پرتغال نسبت به بازیکنان برزیل آن‌تروپومتریک بهتری دارند و همچنین به لحاظ آمادگی جسمانی و مهارتی - حرکتی بازیکنان جوان فوتبال پرتغال نسبت به برزیل برتری داشتند ([پرتی و همکاران، ۲۰۱۹](#)) [کارل و همکاران \(۲۰۱۸\)](#) تفاوت معناداری در ویژگی‌های آن‌تروپومتریک و فیزیولوژیک بازیکنان فوتبال نخبه و غیر نخبه با توجه به موقعیت بازی پیدا کردند. [تریپولت و همکاران \(۲۰۱۸\)](#) در کار تحقیقی مشترک خود نشان دادند در مقوله استعدادیابی، مسئله بالیدگی یا سن زیست‌شناختی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. [سارمنتو و همکاران \(۲۰۱۸\)](#) نیز در پژوهش خود به معرفی مهم‌ترین شاخص‌های استعدادیابی فوتبال پرداخته‌اند که از بین همه عوامل بررسی‌شده مهم‌ترین آنها ظرفیت قلبی تنفسی، قدرت، چابکی و انگیزه بودند. همچنین نتایج تحقیق حاضر علاوه بر عوامل ذکرشده در بالا عواملی چون توجه به چابکی عمومی، توجه به قدرت عضلانی، زمان واکنش و فاکتور قد را نیز به‌عنوان شاخص‌های آمادگی جسمانی اثرگذار در مدیریت جامع استعدادیابی معرفی کرده است. نتایج تحقیق حاضر با یافته‌های [پرتی و همکاران \(۲۰۱۹\)](#)، [جاکوب کوکستن \(۲۰۱۹\)](#)، [کارل و همکاران \(۲۰۱۸\)](#)، [انگوترا و همکاران \(۲۰۱۸\)](#)، [تریپولت و همکاران \(۲۰۱۸\)](#)، [سارمنتو و همکاران \(۲۰۱۸\)](#)، [نصیری و همکاران \(۲۰۱۶\)](#) و [دوستداری و همکاران \(۲۰۱۶\)](#) همسوست.

همان‌طور که می‌دانیم آمادگی جسمانی در فوتبال یکی از مهم‌ترین جنبه‌های عملکرد در این ورزش است. به‌گونه‌ای که می‌توان گفت آمادگی جسمانی پیش‌نیاز تمامی فاکتورها در فوتبال است. بازیکن فوتبال در طول مسابقه دائماً در حال فعالیت است. با توجه به جابه‌جایی توپ، که از این سو به آن‌سوی زمین می‌رود و با توجه به شرایط بازی، بازیکن گاهی باید با بالاترین سرعت خود بدود و گاهی آرام، بازیکن پیوسته در حال درگیری، برخورد و تنش است، باید به‌سرعت تصمیم‌گیری کند که از حریف عقب نیفتد. با توجه به جابه‌جایی توپ، بازیکنان حریف، و بازیکنان هم‌تیمی به‌سرعت تغییر جهت دهد و مسیر حرکتی خود را عوض کند. بازیکنی که می‌خواهد برنده نبردهای هوایی باشد باید حداکثر توان خود را برای پرش به‌کار گیرد. باید هنگام انجام این کارها تعادل خود را به بهترین شکل ممکن حفظ کند. بازیکن باید بدنی نرم و انعطاف‌پذیر داشته باشد که در برخوردها و کشمکش‌ها آسیب نبیند. گاه باید در کوتاه‌ترین زمان ممکن حداکثر نیروی خود را به‌کار گیرد. بازیکن در طول ۹۰ و گاهی ۱۲۰ دقیقه باید به انجام این فعالیت‌ها استمرار ورزد. تمامی این کارها میسر نمی‌شود، مگر با داشتن آمادگی جسمانی مناسب. بر اساس نتایج به‌دست آمده و نظر محققان برای پرورش نخبگان و رسیدن به نتیجه بهتر در رشته پرطرفدار فوتبال منطقی آن است که زمان و انرژی مربی صرف کسانی شود که دارای توانایی‌های بالقوه باشند. در غیر این صورت،

1. Prieto

2. Tribolet

3. Sarmento

استعداد، زمان و انرژی به هدر می‌رود یا در بهترین شرایط آن می‌توان در نهایت یک فوتبالیست متوسط ساخت. بنابراین اصلی‌ترین هدف در استعدادیابی ورزشی فوتبال باید شناسایی و انتخاب افرادی باشد که بالاترین میزان توانایی (آمادگی جسمانی و مهارت) را برای فوتبال داشته باشند.

در مجموع با توجه به نتایج پژوهش حاضر در ۹ بعد و مقایسه آن با سایر پژوهش‌های مرتبط و با توجه به موارد ذکر شده با اجرای طرح مدیریت جامع استعدادیابی، شناسایی و پرورش استعدادهای مدیریتی از درون باشگاه‌ها و سازمان‌های ورزشی، به‌خصوص در تحقیق حاضر فدراسیون فوتبال، علاوه بر صرف هزینه بسیار ناچیز و صرفه‌جویی مالی شایان توجه ناشی از خطاهای انتصاب نامناسب مدیران بیرون از مجموعه، می‌توان با ترویج فرهنگ شایسته‌سالاری، جایگزین‌پروری، بهبود انگیزش‌ها و نگهداری استعدادهای درون مجموعه، نیازمندی‌های آتی باشگاه‌ها را به مدیریت لایق، تحول‌زا و اثرگذار مرتفع ساخت و با برنامه‌ریزی دقیق، آینده باشگاه‌ها را به دست افراد مستعد سپرد، تا ضمن سرآمدی در توانمندی‌ها و شایستگی‌های مدیریتی، مسیری تکاملی را در کسب موفقیت‌ها سپری کرد و در کم کردن فاصله با باشگاه‌های پیشرفته جهان، شتاب بیشتری به‌دست آورد. به همین دلیل باید نگاهمان به‌عنوان یک مدیر و برنامه‌ریز درازمدت و به آینده باشد تا فوتبال ملی سرمایه‌ای تمام‌نشدنی از بازیکنان تراز اول داشته باشد.

با وجود پیگیری‌های متعدد برای مصاحبه با برخی از اعضای هیأت علمی متخصص فوتبال در دانشگاه‌ها و مدیران فدراسیون ورزشی و حتی برخی مدیران عامل باشگاه‌های مطرح کشور، متأسفانه به‌دلیل مشغله کاری، عدم دسترسی و یا عدم اعتقاد بعضی از آنها به کارهای پژوهشی، امکان انجام مصاحبه میسر نشد. از این رو پیشنهاد می‌شود علی‌رغم وجود کمیته استعدادیابی در فدراسیون فوتبال دپارتمان فنی تخصصی‌تری تشکیل شود که شامل کمیته توسعه و پرورش استعدادهای، کمیته آموزش و کمیته مربیان باشد و هر ساله نشست کمیته مربیان و کمیته استعدادیاب‌ها به شکل مجمع و با حضور نمایندگان و مربیان استان‌ها جهت به‌روزرسانی و تبادل اطلاعات تشکیل شود. از طرف دیگر با توجه به اینکه روش مورد استفاده در این پژوهش، نظریه داده‌بنیاد بود، به همین دلیل پژوهشگر خود به تحلیل داده‌ها پرداخته و ممکن است نتایج حاصل با آنچه سایر پژوهشگران به‌دست آورده‌اند، در مراحل مختلف (کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی) متفاوت باشد. به همین دلیل پیشنهاد می‌شود تا کارگاه‌های آموزشی مختلف با عنوان شناسایی استعدادیابان موفق، آشنایی با روش‌های جامع استعدادیابی، پیامدهای شکست تیم‌ها و آموزه‌های تجربی حاصل از موفقیت مربیان در باشگاه‌های دسته برتر، برای استعدادیابان و مربیان بالقوه و پژوهشگران علاقه‌مند برگزار شود. همچنین از دیگر محدودیت‌های پژوهش حاضر نداشتن دانش و ناآگاهی و تخصص برخی معلمان آموزش و پرورش در زمینه استعدادیابی فوتبال بود. متأسفانه در کشور ما به تخصص مربیان ورزش توجهی نمی‌شود و در بسیاری از نقاط کشور معلمان ورزش حتی در زمینه تربیت بدنی نیز تخصص ندارند و نیروهای مازاد آموزش و پرورش به‌صورت معلم ورزش به‌کار گرفته می‌شوند. استخدام مربیان ورزش با تخصص فوتبال در آموزش و پرورش، برگزاری کارگاه‌ها و دوره‌های آموزشی تخصصی استعدادیابی و مربیگری‌های فوتبال می‌تواند به مربیان و معلمان ورزش مدارس در امر استعدادیابی و پرورش استعدادهای فوتبال کشور در این ارگان بسیار مهم و سرنوشت‌ساز کمک شایانی کند.

از طرفی همان‌طور که می‌دانیم حمایت مالی از تیم‌ها و ورزشکاران در سنین پایه، مربیان متخصص و علمی و تأسیسات زیرساختی و تجهیزات، مهم‌ترین نیازهای یک طرح جامع استعدادیابی ورزشی در کشور هستند که بسیاری از مناطق کشور ما علی‌رغم داشتن استعدادهای بالقوه در فوتبال از آن محروم‌اند. از این رو پیشنهاد می‌شود تسهیلات و امکانات زیرساختی و اساسی مورد نیاز از سوی دستگاه‌ها و بخش‌های مختلف دولتی و خصوصی در اختیار آنان قرار گیرد تا زمینه دستیابی ورزشکاران مناطق دورافتاده و مربیان توانمند به موفقیت بیش از پیش مهیا شود. در همین زمینه بازنگری، ساده‌سازی و حذف قوانین دست‌وپاگیر و زائد همراه با حمایت مالی و معنوی دولت می‌تواند موفقیت برنامه جامع استعدادیابی در سطح کشور را تا حد چشمگیری افزایش دهد. همچنین پیشنهاد می‌شود تیم‌ها و باشگاه‌های فوتبال در سراسر کشور با بهره‌گیری از ویژگی‌های تیم‌های فوتبال مطرح جهان (مانند خلاقیت، علمی بودن، نوآور بودن، انگیزه تیمی و...) با کسب مزیت نسبی، توان رقابتی خود و حضور توأم با موفقیت خود را در مسابقات ملی و بین‌المللی افزایش دهند.

تقدیر و تشکر

از مدیران محترم فدراسیون و باشگاه‌های فوتبال مطرح کشور، داوران و مربیان فوتبال تیم‌های دسته برتر، استادان محترم دانشگاه‌های مختلف کشور و همچنین مدیران و کارشناسان محترم ورزش به سبب حمایت معنوی و همکاری در اجرای پژوهش حاضر سپاسگزاریم. همچنین از داوران محترم به دلیل ارائه نظرات سازنده و علمی سپاسگزاری می‌شود.

References

- Afkhami, p., Sepasi, h & Nourbakhsh, p. (2020). "[*Designing a Model for Swimming Coaches' Job Retention based on Talent Management and Quality of Working Life*](#)", 2020, Ann Appl Sport Sci 8(3):e793, [http://www.aassjournal.com;e-ISSN:2322-4479;p-ISSN:2476-4981.\(Persian\)](http://www.aassjournal.com;e-ISSN:2322-4479;p-ISSN:2476-4981.(Persian)).
- Aghaei, A., Bahr, H & Andam, R. (2020). "[*Designing and Explaining the Model of Talent Management Process Model for Physical Education Teachers*](#)", Sports Management Studies; 2020, Vol 12, No (59), p: 206-177, (in Persian).
- Chan, R., Yuen, M. (2013). "[*Factors Influencing Talent Development: Stories of Four Hong Kong Elite Sportspersons*](#)". Gifted and Talented International, 2013, No 28(1-2), p: 123-134.
- Carl, t., Woods, Ct., Raynor, a.j., Bruce, IL., McDonald, m & Robertson, s. (2016). "[*The application of a multi-dimensional assessment approach to talent identification in Australian football*](#)". 2016, Journal of Sports Sciences, No 34(14), 1340-5.
- Baker, j., Schorerj & Witten. (2017). "[*Compromising talent: Issues in identifying and selecting talent in sport*](#)". Journal of Sports Sciences; 2017, no 70 (1), p: 48-63.
- Darvishi, A. (2018). "[*Designing models for talent identification and talent development in Iranian football*](#)". Doctoral dissertation in the field of sports management (strategic management in sports organizations). Mazandaran University; 2018, p: 43-48 (in Persian).
- Dostdari Khosrokhani, S. (2012). "[*Compilation of football talent identification indicators and providing strategies for cultivating talents from the point of view of basic level coaches in Tehran province*](#)". dissertation, Islamic Azad University, Tehran Central Branch dublin; 2012, p: 75-81, (in Persian).
- Dries. (2013). "[*The psychology of talent management: A review and research agenda*](#)", Human Resource Management Review, 2013, no 23, p: 272-285.
- Dost Dari, S, Ashraf Ganjavi, F, Soheili B. "[*Investigating the problems of football talent identification*](#)", Journal of Sports Management, 2015, No. 4, Vol 7, P: 621-635. (in Persian).
- Eqbal, F., Hoveyda, R & Siadat. (2016). "[*Designing and Developing a Faculty Management Talent Process Model for Talent-Based Universities*](#)". Public Management Research; 2016, No 34, p: 5-24.
- Harley. (2017). "[*Planning strategically for a Diverse Talent Pool: A Case Study*](#)". PhD Thesis. Capella University, 2017, No (61), p: 42-21.
- Ghavidel, B., Ayati, M & Asgari, A. (2019). "[*Developing and validating of talent management test in education based on Davies model*](#)". International Journal of Schooling, 2019, No 1(1), p: 35-46. (In Persian).
- Lund S, Söderström, T. (2017). "[*To See or Not to See: Talent Identification in the Swedish Football Association*](#)", Sociology of Sport Journal, 2017, No 34(3), p: 248-258.
- Moorland. (2019). "[*The Good, the Bad and the Possible*](#)". European Management Review; 2019, Vol (16), p: 135-14.
- Moler, T., Skorski, S., Skorski, S., Faude, O & Hammes D. (2016). "[*The relative age effect in elite German youth soccer*](#)". Implications for a successful career. International Journal of Sports Physiology and Performance, 2016, No 11 (3), p: 370-376.
- Mustafovic, E., cause Vic, D., covic, N., Ibrahimovic, M., alic, H., abazovic, E & masic S. (2020). "[*Talent identification in youth football: A systematic review*](#)", journal of anthropology of sport and physical education, 2020, educ 4, p: 37-43.
- Morland, m., Kirk, Ghislaindeslandes, s & Tansley, c. (2019). "[*Talent Management: The Good, the Bad, and*](#)

- [*the Possible*](#), 2019. European Management Review, Vol. 16, p: 135-146, (2019) DOI: 10.1111/emre.12171.
- MaaliTafti, M& Tajuddin. (2009). "[*Retaining talents in the organization through the socialization process*](#)". Tadbir Monthly, 2009, No. 19, p: 75-74. (In Persian).
- Neirotti p, Raguseo e. (2017). "[*On the contingent value of IT-based capabilities for the competitive advantage of SMEs: Mechanisms and empirical evidence*](#)". Information & Management, 2017, No 54(2), p: 139-153.
- Nasiri, M., Ashraf Gangue, F., Amirtash, A& Sajjadi Hezave H. (2018). "[*An investigation football talent criterion from Iranian trainers of Asian Football Confederation \(AFC\)*](#)". Sport Management and Development. 2018, No 7(2):19-36. <https://doi.org/10.22124/jsmd.2018.3224> [Persian]
- Orosz, R., Mezo, F. (2015) "[*Psychological Factors in the Development of Football-Talent from the Perspective of an Integrative Sport-Talent Model*](#)". Online Submission. 2015, No 26;3(1), p:58-76. <https://doi.org/10.17478/JEGYS.2015112018>
- O'Connor, d., Larkin, p & Williams, a.m. (2016). "[*Talent identification and selection in elite youth football*](#)" An Australian context. European Journal of Sport Sciences, 2016, No16(7), p:837-844. doi:10.1080/17461391.2016.1151945.
- Pouyandekia, M& Memari, ZH. (2020) "[*How the Germans Are Using the Football Talent Management Program*](#)", New Approaches in Sport Sciences, 2020, Vol (2), No3, p,5-40. (in Persian).
- Prieto-Ayuso, A., Pastor-Vicedo, JC., González-Vellore, S& Fernández-Río, J. (2019) "[*Are Physical Education Lessons Suitable for Sport Talent Identification? A Systematic Review of the Literature*](#)". "International journal of environmental research and public health, 2019, No17(6), p:196-209.
- Roshani, F& Sanai M. (2017). "[*Prioritization of effective factors in talent identification of basketball \(case study: high school girls in Islamshahr, Tehran\)*](#)". Physical education and sports science studies, 2017, Vol 2; No 2, p: 16-27. (In Persian).
- Sener İ, Karapolatgi A. (2015). "[*Rules of the game: Strategy in football industry*](#)". Procedia-Social and Behavioral Sciences, 2015, No 20(7), p: 10-19.
- SotiriadoU, P. (2012). "[*Sport development planning: The Sunny Golf Club*](#)", journal homepage e: www.elsevier.com/locate/sms, Sport Management Review, 2012.
- SaatiZarei, A., ShabaniBahar, Gh& Suleiman, M. (2020). "[*Designing an integrated model of empowerment process, talent management system and organizational intelligence capability using structural-interpretive modeling in the general departments of sports and youth of the country*](#)", New Approaches in Sport Sciences, 2020, Vol 11, No 58, p: 242-219, (in Persian).
- StigArve Sæther. (2014). "[*Department of Sociology and Political Science Norwegian University of Science and Technology Published on the Internet, www.idrottsforum.org/saether140319*](#)", (ISSN 1652-7224), 2014-03-19.
- Sarmiento, h., Anguera, m.t., prreira, a& Araujo, d. (2018). "[*Talent Identification and Development in Male Football: A Systematic Review*](#)". Sports Medicine, 2018, No 48(9) · p:803-824, DOI: 10.1007/s40279-017-0851-7
- Tribolet, r., Bennettk.j.m., Watsford, m.l., & Fransen, j. (2018). "[*A multidimensional approach to talent identification and selection in high-level youth Australian Football players*](#)". Journal of Sports Sciences, 2018, No 36(22), p: 2537-2543. doi:10.1080/02640414.2018.1468301.