

ORIGINAL ARTICLE**Identifying Challenges and Influential Factors in Talent Management at Futsal Academies in Iran****Ali Mahmoudi¹, Abbas Nazarian Madavani^{2*}, Masoomeh Shahbazi³**

1. M.A. Deprtemant of Sport Management, Shahid Rajaei Teacher Training University, Tehran, Iran.

2. Associate Professor, Deprtemant of Sport Management, Shahid Rajaei Teacher Training University, Tehran, Iran.

3. Assistant Professor, Deprtemant of Sport Management, Shahid Rajaei teacher training University, Tehran, Iran.

Correspondence:

Abbas Nazarian Madavani

E-mail: Abbasnazarian@sru.ac.ir

Received: 14/Dec/2023

Accepted: 17/Mar//2024

Published Online: 27/Mar//2025

How to cite

Mahmoudi, A., Nazarian Madavani, A., & Shahbazi, M. (2025). Identifying Challenges and Influential Factors in Talent Management at Futsal Academies in Iran. *Applied Research of Sport Management*, 13(4), 189-208.

ABSTRACT

This research aims to identify challenges and influential factors in talent management in Iranian futsal academies. The study adopts a postmodern paradigm, and its nature is exploratory and developmental with a qualitative approach. Participants included sports management experts, informed stakeholders, national team coaches, and Iran's futsal premier league coaches. Data were collected through in-depth and semi-structured interviews. After data analysis, 33 initial statements were categorized into four dimensions of talent management challenges: technical and specialized weaknesses, managerial weaknesses, human resource weaknesses, and structural weaknesses. Additionally, 10 main themes and 26 concepts emerged from the initial coding, representing influential factors in talent management in football academies. These factors encompass political factors, individual skills, social factors, educational and research factors, structural factors, motivational factors, economic and financial factors, technical and specialized factors, managerial factors, and organizational factors. The support of the Football Federation and the Ministry of Sports and Education in developing specialized human resources and creating suitable conditions for talent development in futsal can have a significant impact on talent management.

KEYWORDS

Talent Management, Futsal Academies, Individual Skills, Technical and Specialized Factors, Structural Weaknesses.



شناسایی چالش‌ها و عوامل مؤثر بر مدیریت استعداد در آکادمی‌های فوتبال ایران

علی محمودی^۱، عباس نظریان مادوانی^{۲*}، معصومه شهبازی^۳

چکیده

پژوهش پیشرو با هدف کلی شناسایی چالش‌ها و عوامل مؤثر بر مدیریت استعداد در فوتسال ایران انجام گرفت. پژوهش حاضر از منظر پارادایم از نوع تحقیقات پست مدرن بود. ماهیت تحقیق توسعه‌ای اکتشافی و رویکرد این پژوهش کیفی بود. مشارکت‌کنندگان پژوهش شامل متخصصان حوزه مدیریت ورزشی، صاحب‌نظران و نخبگان آگاه، مربیان تیم ملی و لیگ برتر فوتسال ایران بود. به‌منظور جمع‌آوری اطلاعات از مصاحبه عمیق و نیمه ساختاریافته مورد استفاده قرار گرفت. پس از تجزیه و تحلیل اطلاعات، ۳۳ گزاره اولیه با مجموع ضریب فراوانی ۶۱ در بخش چالش‌ها و ۱۷۱ گزاره اولیه با فراوانی ۵۸۱ آماده دسته‌بندی و تشکیل مقولات شد. یافته‌های تحقیق نشان داد در بخش چالش‌های مدیریت استعداد در آکادمی‌های فوتسال چهار مقوله ضعف فنی و تخصصی، ضعف مدیریتی، ضعف در منابع انسانی و ضعف ساختاری کشف گردید. ۱۰ مقوله اصلی و ۲۶ مفهوم از دسته‌بندی کدهای اولیه در بخش عوامل مؤثر بر مدیریت استعداد در آکادمی‌های فوتبال شامل عوامل سیاسی، مهارت‌های فردی، عوامل اجتماعی، عوامل آموزشی و پژوهشی، عوامل ساختاری، عوامل انگیزشی، عوامل اقتصادی و مالی، عوامل فنی و تخصصی، عوامل مدیریتی و عوامل سازمانی استخراج و احصا گردید. حمایت فدراسیون فوتبال و وزارت ورزش و آموزش و پرورش از توسعه نیروهای انسانی متخصص و ایجاد بسترهای مناسب برای توسعه استعدادها در فوتسال می‌تواند تأثیر مهمی در مدیریت استعداد داشته باشد.

واژه‌های کلیدی

مدیریت استعداد، آکادمی‌های فوتسال، مهارت‌های فردی، عوامل فنی و تخصصی، مهارت‌های فردی، ضعف ساختاری.

۱. کارشناسی ارشد، گروه مدیریت ورزشی، دانشگاه تربیت دبیر شهید رجایی، تهران، ایران.
۲. دانشیار، گروه مدیریت ورزشی، دانشگاه تربیت دبیر شهید رجایی، تهران، ایران.
۳. استادیار، گروه مدیریت ورزشی، دانشگاه تربیت دبیر شهید رجایی، تهران، ایران.

نویسنده مسئول: عباس نظریان مادوانی
رایانامه: Abbasnazarian@srui.ac.ir

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۹/۲۳

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۱۲/۱۷

تاریخ انتشار: ۱۴۰۴/۰۱/۰۷

استناد به این مقاله:

محمودی، علی؛ نظریان مادوانی، عباس و شهبازی، معصومه (۱۴۰۴). شناسایی چالش‌ها و عوامل مؤثر بر مدیریت استعداد در آکادمی‌های فوتسال ایران. پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی، ۱۳(۴)، ۱۸۹-۲۰۸.



مقدمه

شناسایی بهترین استعدادها از دغدغه‌های مهم دانشمندان ورزش و مربیان ورزشی است. از همین رو استعدادیابی به معنای انتخاب بهترین افراد برای یک رشته ورزشی است. در همین راستا معیارهای اندازه‌گیری برای تعیین استعداد برای هر رشته ورزشی شامل معیارهای فیزیکی، فیزیولوژیکی، حرکتی و معاینات بیولوژیکی است. با توجه به همین موضوع امروزه برنامه استعدادیابی بخشی جدایی‌ناپذیر از فرایند انتخاب ورزشکاران نخبه شده است و استعداد به عنوان یک مهارت ضروری مرتبط با عملکرد حرکتی شناسایی می‌شود که ترکیبی از توانایی‌ها، نگرش‌ها و شکل بدن فرد است (سوسانتو و همکاران، ۲۰۲۳).

فوتسال به دلیل مهارت‌های بالا و چابکی ورزشکاران، توجه زیادی از مردم جلب کرده است (المیدیا و همکاران، ۲۰۱۱)؛ بنابراین، تحقیقات علمی درباره این ورزش در دهه گذشته به شدت افزایش یافته تا ویژگی‌ها و ویژگی‌های خاص بازیکنان و توانمندی‌ها و دینامیک تیم‌های فوتسال را بهتر درک کند (سارمنتو و همکاران، ۲۰۱۶).

فوتسال نیازمندی‌های شدید فیزیکی و فیزیولوژیکی بالا را از بازیکنان در محیط محدودی دارد، بنابراین تلاش‌های بالایی در این زمینه لازم است، همچنین مهارت‌های تاکتیکی و فنی. علاوه بر این، در طول مسابقات، انتظار می‌رود که بازیکنان فوتسال تصمیمات سریع بگیرند و وظایف حمله‌ای (پاس دادن، دریبلینگ و شوت) و دفاعی (نشان دادن، تعقیب و اعتراض توپ) را به سرعت انجام دهند (سرا آوارز و همکاران، ۲۰۱۶). با توجه به ماهیت فوتسال (مانند اندازه زمین، سیستم بازی، مدت مسابقه و مهارت‌های مورد نیاز)، بسیاری از متغیرها بر موفقیت در این ورزش تأثیر می‌گذارند و نیاز به شناسایی بهترین معیارهای انتخاب برای شناسایی بهترین بازیکنان وجود دارد (ملک‌زاده و هادوی، ۲۰۱۸).

در ورزش‌های مختلف، برخی از بازیکنان ویژگی‌های خارق‌العاده‌ای از خود نشان می‌دهند که منجر به اجراهای بی‌نظیر و پیوسته می‌شوند و به آن‌ها اجازه می‌دهد که به عنوان استعدادها شناخته شوند یا ادعا کنند که استعداد دارند. به مدت زمان طولانی، فرآیند شناسایی استعداد شامل شناسایی، انتخاب و توسعه ظرفیت‌های بازیکنان توسط متخصصان بوده است (جانسون و همکاران، ۲۰۱۸). برنامه‌های شناسایی استعداد به منظور شناسایی ورزشکاران جوان با پتانسیل برای دستیابی به موفقیت در سطح ارتقای حرفه‌ای طراحی شده‌اند (واینس و همکاران، ۲۰۰۹).

اما در فوتسال، همانند ورزش‌های مشابه (مثل فوتبال)، ایده‌ای وجود دارد که بازیکنان برجسته از نظر طبیعی با استعداد متولد می‌شوند که تضمین می‌کند که ویژگی‌های مورد نیاز برای دستیابی به سطوح بالایی از ورزش را دارند (گارگاناتا، ۲۰۱۷). به عنوان مثال، در فوتبال، بازیکنان به طور سنتی توسط مربیان براساس یک تجزیه و تحلیل ذهنی انتخاب می‌شدند که پتانسیل بازیکنان جوان را به عنوان تکمیل‌کننده سبک بازی باشگاه خود تشخیص می‌داد (سارمنتو و همکاران، ۲۰۱۸). این باور به اشکال مختلفی ظاهر می‌شود و می‌توان آن را از طریق سخنرانی‌ها و رفتارهای مکرر افراد مختلف در ورزش مشاهده کرد. درک فطری از استعداد می‌تواند توسط توجه بیش از حد به شناسایی استعداد معروف به «شناسایی استعداد» تأیید شود که هدف آن کشف افرادی است که در هر لحظه ویژگی‌های بالاتر از متوسط را از خود نشان می‌دهند (مندز و همکاران، ۲۰۲۲).

نظریه پردازان و متخصصان در حوزه مدیریت تأکید دارند که به دلیل ارتباط استراتژیکی که با دستیابی به اهداف سازمان دارد، منابع انسانی از جمله منابع بسیار حیاتی در جهان معاصر به شمار می‌آید (ساک، ۲۰۱۸). با مدیریت مؤثر، منابع انسانی به عنوان مولدی ارزشمند

5. Johnston et al

6. Vaeyens et al

7. Garganta

8. Morse et al

9. Sackey

1. Susanto et al

2. Almeida et al

3. Sarmento et al

4. Serra-Olivares et al

به اینکه یک فرد با توان استعدادی ممتاز را می‌توان به‌عنوان یک فرد دارای توانایی بالقوه برای عملکرد در سطح برتر در نظر گرفت، تحقیقات اصولاً بر روی مهارت‌ها و توانایی‌های موردنیاز و تجسم این توانایی متمرکز شده است (پاپاستایکودیس و همکاران، ۲۰۲۳).

مدیریت استعداد در آکادمی‌های ورزشی تأثیر مثبتی بر رشد مشارکت نوجوانان و جوانان در ورزش دارد و به ارتقای رضایت روانی و اجتماعی افراد کمک می‌کند (تادس و همکاران، ۲۰۲۰). همچنین، با فراهم کردن فرصت‌های طولانی‌مدت برای شرکت در ورزش از سنین جوانی، می‌تواند به افزایش بهزیستی جسمی و روانی در دوران بزرگسالی منجر شود (الجالود و همکاران، ۲۰۲۲). پس از پیاده‌سازی مدیریت استعداد در آکادمی‌های ورزشی، منتظر می‌شویم که سه جریان اصلی در این زمینه شکل بگیرد: مدیریت استعداد به‌عنوان یک عنصر از مدیریت منابع انسانی، مدیریت استعداد با تمرکز بر جریان ورزشکاران و انتقال آن‌ها به جامعه ورزش و مدیریت استعداد که شامل استفاده از افراد با استعدادتر (مربیان و ورزشکاران) و تلقی آن‌ها به‌عنوان یک دارایی برتر برای سازمان (آکادمی‌های ورزشی) می‌شود (بالسرزکی و گابورک، ۲۰۲۳).

ویژگی‌ها و رویکردهای مختلف برای دستیابی به موفقیت در آکادمی‌های ورزشی در سراسر جهان مورد بررسی و تحلیل توسط محققان مختلف مورد بررسی قرار گرفته‌اند. این تحقیقات با استفاده از رویکردها و رشته‌های علمی مختلف صورت گرفته است (سارمنتو و همکاران، ۲۰۱۸). علی‌رغم استفاده بسیاری از سازمان‌های ورزشی از برنامه‌های توسعه برای شناسایی استعدادها و ورزشی، به نظر می‌رسد که مجموعه‌ای از متغیرها و شاخص‌ها وجود دارد که به‌طور مداوم موفقیت آینده را پیش‌بینی کنند (جانسون و همکاران، ۲۰۱۸).

یافته‌های شهیدی و همکاران (۲۰۲۳)، نشان داد شکاف بزرگی بین آزمون آمادگی جسمانی و آنچه محققان

شناخته می‌شوند و به سازمان‌ها در دستیابی به اهداف خود کمک می‌کنند (انصار و بلوچ، ۲۰۱۸). از طرف دیگر، مدیریت استعداد به همراه مدیریت عملکرد و حمایت از تعادل کار و زندگی، به‌عنوان یکی از سه چالش اساسی در حوزه مدیریت استراتژیک منابع انسانی شناخته می‌شود (برزنیسک، ۲۰۱۴). استعداد به توانایی فرد در یادگیری و توسعه خود، به‌ویژه در مواجهه با چالش‌های جدید و بهبود عملکرد، چه از طریق مشارکت فوری و چه در دوران طولانی‌تر، با نمایش بالاترین سطح پتانسیل اشاره دارد (آرمسترانگ، ۲۰۱۷).

مدیریت استعداد به‌عنوان یک موضوع حیاتی در حوزه مدیریت در محیط جهانی پویا و رقابتی امروزی شناخته می‌شود (ساک، ۲۰۲۲). فرایند توسعه استعداد در حوزه ورزش به‌عنوان یک فرایند حیاتی مورد توجه قرار می‌گیرد. این فرایند با هدف ایجاد بستری مناسب برای شناسایی و بهره‌برداری از حداکثر توانایی ورزشکاران جوان طراحی می‌شود. در کشورهای بلوک شرق، استراتژی‌های مدیریت استعدادها و ورزشی به‌عنوان یکپارچه‌سازی ورزش در سازمان‌ها و نهادهای آموزشی تدوین شده است. براساس این استراتژی، در ابتدا یک رشته ورزشی تأسیس می‌شود، سپس افراد با استعداد در آن رشته آموزش می‌بینند و در نهایت فرایند انتقال استعداد انجام می‌شود (ما و همکاران، ۲۰۲۲).

استفاده از یک رویکرد چندبعدی و تجزیه و تحلیل شاخص‌های استعدادی از دوران کودکی تا بزرگسالی، به مربیان و مدیران کمک می‌کند تا افراد با استعداد را از دیگران تشخیص داده و حمایت بهتری از آن‌ها ارائه دهند. آکادمی‌های ورزشی و مؤسسات آموزشی تخصصی نیز نقش مهمی در شناسایی، پرورش و توسعه استعدادها و ورزشی ایفا می‌کنند؛ بنابراین، دولت‌ها و سازمان‌های خصوصی در ایجاد آکادمی‌های ورزشی سرمایه‌گذاری می‌کنند تا آموزش ورزشی را ترویج کرده و استعدادها و ورزشی را توسعه دهند (پاتریا و همکاران، ۲۰۲۲). با توجه

مشتری، کانال توزیع، مشتریان هدف و ساختار هزینه و درآمد را به عنوان موارد تأثیرگذار بر توسعه کسب و کار در آکادمی‌های ورزشی ایران معرفی کردند. همچنین در تحقیق دیگری اشاره کردند که صاحبان آکادمی‌های ورزشی و علاقه‌مندان به راه‌اندازی چنین کسب و کارهایی، با تحلیل دقیق مشتریان و ویژگی‌های آن‌ها و تقسیم‌بندی دقیق آن‌ها، باید خدماتی را با ارزش مناسب برای هر مشتری ارائه دهند.

مدیریت استعداد در آکادمی‌های فوتسال اهمیت بسیار زیادی دارد. این مدیریت به تربیت افراد با استعدادی می‌پردازد که دارای دانش و مهارت بالایی هستند و به صورت منظم در رقابت‌های ملی و بین‌المللی موفقیت‌های بزرگی کسب می‌کنند و به عنوان استعداد‌های تیم ملی انتخاب می‌شوند. این ورزشکاران علاقه‌مند به پیشرفت و توسعه خود هستند و به صورت اساسی برای رسیدن به اهداف و رضایت خود تلاش می‌کنند (بالسرزکی و گابورک، ۲۰۲۲).

در چند دهه اخیر، فوتبال و فوتسال تغییرات زیادی را تجربه کرده‌اند که افزایش تقاضا از بازیکنان با استعداد را در پی دارند. انتخاب بازیکنان با استعداد نیاز به پیش‌بینی دقیقی از توانایی‌ها و مهارت‌های آن‌ها دارد. مراحل استعدادیابی در کشورها متفاوت است، به عنوان مثال در استرالیا، برنامه‌های مختلفی برای توسعه بازیکنان از سنین مختلف وجود دارد. در فرانسه نیز بازیکنان از ۱۱ سالگی انتخاب و در برنامه‌های آموزشی شرکت می‌کنند. همفکری و همکاری بین انواع مختلف از ذی‌نفعان در این برنامه‌ها از جمله فدراسیون‌ها، باشگاه‌ها، مدارس، آکادمی‌ها، مربیان و بازیکنان برای توسعه فوتبال بسیار مهم است. این برنامه‌ها با هدف شناسایی و توسعه استعدادها و بازیکنان با توانمندی‌های برتر طراحی شده‌اند (پوینده‌کیا و همکاران، ۱۳۹۹).

از آنجا که برنامه‌ریزی و ساختار منسجمی که برای شناسایی و توسعه استعداد‌های فوتسال در ایران به کار رود تقریباً و احتمالاً وجود ندارد. این امر منجر به از دست رفتن استعداد‌های بالقوه می‌شود. همچنین مربیان و سایر کارکنان آکادمی‌های فوتسال در ایران اغلب آموزش و منابع کافی برای شناسایی و توسعه استعداد‌های فوتسال را

به دنبال آن هستند وجود دارد. به همین دلیل، محققان برای ایجاد یک تست آمادگی جسمانی جدید مرتبط با نیازهای هر ورزش خاص نیاز به مطالعات طولی و بلندمدت دارند. این محققان پیشنهاد می‌کنند که سنین بین ۱۲ تا ۱۴ سالگی مهم‌ترین سن برای رشد سریع عملکرد فیزیکی است و توضیحاتی که آن‌ها ارائه کرده‌اند شامل تغییرات بیولوژیکی و بلوغ در کودکان در این سنین است.

دهار^۱ (۲۰۲۱)، اظهار کرده که آکادمی‌های ورزشی با بهره‌گیری از مربیان ماهر، منابع و برگزاری مسابقات، موفقیت را محبوبیت می‌بخشند و سپس این موفقیت را به صورت مستقیم با دستیابی به آن توسط علاقه‌مندان افزایش می‌دهند.

مندز و همکاران (۲۰۲۲)، به این نکته اشاره کردند که دولت‌ها باید توجه ویژه‌ای به محیط‌های حمایتی روانی اجتماعی ایجاد شده در آکادمی‌های ورزشی برای رشد بازیکنان فوتسال داشته باشند. همچنین، آن‌ها تأکید کردند که برنامه‌های استعدادیابی و توسعه استعداد در آکادمی‌های ورزشی باید به صورت پویا باشند و امکان تغییر پارامترهای ارزیابی در بلندمدت را فراهم کنند.

هو و همکاران (۲۰۲۱)، به این نتیجه رسیدند که به‌منظور بهبود مدیریت استعدادها در ویتنام، نیاز به توجه ویژه به مواردی از جمله آگاهی از مدیریت استعداد، پاداش‌های مناسب، استراتژی‌های مؤثر، شناسایی و حمایت از استعداد در محیط کار، ایجاد رضایت و ایجاد اعتماد به رهبری وجود دارد.

یافته‌های پژوهش ویربان و همکاران^۲ (۲۰۲۱)، نشان می‌دهد که استفاده از یک رویکرد جامع به تحلیل داده‌ها در آکادمی‌های ورزشی منجر به شناسایی بهتر مهارت‌ها و ویژگی‌های ورزشکاران جوان می‌شود. این مطالعه نیز به اهمیت بیشتری از داده‌کاوی در ارزیابی ویژگی‌های مهم در هر سطح در فرایند توسعه استعدادها اشاره می‌کند.

ایزدفر و همکاران (۲۰۲۲)، در پژوهشی که به‌منظور توسعه کسب و کار در آکادمی‌های ورزشی انجام دادند، نه تنها ۹ مؤلفه اصلی را برای توسعه کسب و کار در این زمینه معرفی کردند، بلکه همچنین مؤلفه‌هایی مانند روابط

1. Dhar

2. Vaeyens et al

واکاوای عوامل مؤثر بر مدیریت استعداد می‌تواند به ایجاد زمینه‌های لازم برای توسعه استعدادهای ملی کمک کند. بنابراین محقق درصدد با وجود مبانی و ادبیات گفته شده، تبیین‌های صورت گرفت و بیان مسئله و دغدغه اصلی پژوهش به سؤالات زیر پاسخ دهد که:

چالش‌های موجود در مدیریت استعداد آکادمی‌های فوتسال ایران کدامند؟ و عوامل مؤثر بر مدیریت استعداد در آکادمی‌های فوتسال ایران کدامند؟

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر بر مبنای پارادایم از نوع تحقیقات تفسیری - بر خاستی محسوب می‌گردد. پژوهش حاضر براساس رویکرد کیفی و از لحاظ استراتژی تحلیل محتوی پنهان است که خود در اختیار گردن تئوری می‌باشد. پژوهش حاضر از نوع کیفی و با ماهیتی توسعه‌ای - اکتشافی است. مشارکت‌کنندگان این پژوهش افراد صاحب‌نظر شامل کارشناسان، مربیان و ارکان اجرایی در حوزه فوتسال و نیز استادان دانشگاه‌ها در رشته مدیریت ورزشی بودند شرط خبرگی در این پژوهش داشتن حداقل ۵ سال سابقه کاری در حوزه استعدادیابی در رشته ورزشی فوتسال و انجام تحقیقات مدیریت استعداد در ورزش بود. نمونه‌گیری به روش هدفمند بود و حجم نمونه بر اساس زمان رسیدن به اشباع اطلاعاتی تعیین شد؛ که با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند ۱۲ نفر از آنان به‌عنوان نمونه پژوهش انتخاب شدند.

روش جمع‌آوری مصاحبه‌های عمیق و نیمه ساختاریافته بود که این مصاحبه‌ها با هماهنگی مشارکت‌کنندگان پژوهش در قالب فرمت متن و صوت جمع‌آوری شد. سپس محقق مبادرت به کدگذاری مصاحبه‌های انجام‌شده نمود تا به مقولات و ویژگی‌ها و ابعاد ویژگی‌های مصاحبه بپردازد. این فرایند کدگذاری از طریق نرم‌افزار مکس کیودا نسخه ۲۰۲۲ انجام گرفت. محقق قبل از جمع‌آوری داده‌ها هیچ تلاشی در جهت بررسی پیشینه پژوهشی انجام داد. هدف، رسیدن و نزدیکی به پدیده مورد مطالعه با یک ذهن باز بدون ذهنیت قبلی است به‌نحوی که مضامین، درون‌مایه‌ها و مقوله‌ها از خود پدیده بیرون آید، محقق یک پرسش پژوهشی وسیع، با پایان باز و عملی را مشخص کرد.

ندارند. از سویی آکادمی‌های فوتسال در ایران اغلب از حمایت مالی کافی برخوردار نیستند. این امر می‌تواند منجر به مشکلاتی مانند کمبود امکانات و تجهیزات شود. انجام تحقیقات در خصوص این چالش‌ها می‌تواند به شناسایی راهکارهایی برای رفع آن‌ها کمک کند. برای مثال، می‌تواند به ایجاد یک برنامه‌ریزی و ساختار منسجم برای شناسایی و توسعه استعدادهای فوتسال کمک کند. همچنین می‌تواند به توسعه برنامه‌های آموزشی و منابع برای مربیان و سایر کارکنان آکادمی‌های فوتسال کمک کند. علاوه بر این، به جذب حمایت مالی برای آکادمی‌های فوتسال کمک کند. در نهایت، تحقیقات در خصوص چالش‌های مدیریت استعداد در فوتسال ایران می‌تواند به بهبود توسعه استعدادهای فوتسال در ایران کمک کند. این امر می‌تواند منجر به پیشرفت فوتسال ایران در سطح ملی و بین‌المللی شود؛ اما در ایران، با وجود ظرفیت بالا در رشته فوتسال و جایگاه مطلوب آن مسابقات آسیایی و جهانی و با وجود استعدادهای متعدد در ورزش فوتسال، اما به دلیل نبود فرایند مدیریت استعداد نه‌تنها جذب و شناسایی افراد مستعد به‌درستی صورت نمی‌گیرد، بلکه فرایند توسعه، رشد، آموزش و پرورش و به‌کارگیری آن نیز با مشکل عدیده روبرو است. علاوه بر این نبود فرایندهای مؤثر در مدیریت استعدادیابی فوتسال، مانع توجه زیربنایی به شناسایی، هدایت و حمایت از استعدادهای بالقوه فوتسال و انجام فرایندهای مناسب استعدادیابی گردیده که خود باعث بی‌توجهی به این مقوله و کاهش روزافزون ذخایر استعداد شده است و تکرار این روند و عدم برنامه‌ریزی و اقدامی عاجل در این زمینه، در سال‌های آتی منجر به افول هرچه بیشتر گردیده است. همچنین پرورش بازیکنان مستعد فوتسال در حد یک آرزو مطرح بوده و هیچ‌گونه برنامه خاصی برای شناسایی استعداد وجود ندارد.

از سویی شناخت عوامل مؤثر بر مدیریت استعداد می‌تواند به بهبود فرایندهای شناسایی، جذب، پرورش و توسعه استعدادها در آکادمی‌ها کمک کند. این امر می‌تواند منجر به ارتقای سطح کیفی بازیکنان و تیم‌های فوتسال ایران شود. شناسایی و بهبود عوامل مؤثر بر مدیریت استعداد می‌تواند به افزایش بهره‌وری منابع در آکادمی‌ها کمک کند. این امر می‌تواند منجر به صرفه‌جویی در هزینه‌ها و افزایش اثربخشی برنامه‌های استعدادیابی و پرورش شود. از سویی پژوهش و

(۲۰۰۹)، در مطالعه خود بیان کردند در مصاحبه‌های عمیق قبل از رسیدن به نقطه اشباع به ۲۵ نفر شرکت‌کننده نیاز داریم. در عمل، مفاهیم اشباع نظری و بازده نزولی که در نمونه‌گیری کیفی مدنظر هستند، باید با محدودیت‌های زمان، پول و سایر عوامل در نقطه تعادل قرار گیرند.

مورس و همکاران (۲۰۰۲)، برای اطمینان از روایی و پایایی پژوهش کیفی مواردی نظیر انتخاب دقیق نمونه‌ها، جمع‌آوری و تحلیل هم‌زمان داده‌ها و انسجام در روش‌شناسی پژوهش را برای اطمینان از نتایج، پیشنهاد می‌دهند که در این پژوهش نیز موارد پیش گفته از طرف پژوهشگر رعایت شد. همچنین با استفاده از روش بازگردینگ (شناسه‌گذاری دوباره)، ۲۰ درصد مصاحبه‌ها و اسناد توسط پژوهشگر دیگری از گروه، شناسه‌گذاری شد و با کمک فرمول اسکات، ضریب توافق برابر با ۷۸ درصد محاسبه شد که روش محاسبه شناسه‌گذاری دوباره بین شناسه‌گذاری‌های انجام شده توسط پژوهشگر به ترتیب زیر است: از بین مصاحبه‌های انجام شده، به صورت تصادفی ۲۰ درصد مصاحبه‌ها که شامل ۴ مصاحبه بود؛ انتخاب شد و هر کدام از آن‌ها دو بار در یک فاصله زمانی ۳۰ روزه (یک ماه) توسط پژوهشگر دیگر از گروه پژوهش شناسه‌گذاری شدند. در این راستا، استملر (۲۰۰۰) در پژوهش خود میزان پایایی بیشتر از ۶۰ درصد را مورد تأیید و قابل قبول تبیین کرد (استملر، ۲۰۰۰). نتایج حاصل از بازگردینگ (شناسه‌گذاری دوباره) در جدول ۱ درج شده است:

جدول ۱. محاسبه پایایی مصاحبه‌ها به روش بازگردینگ (شناسه‌گذاری دوباره)

مصاحبه‌شوندگان	تعداد کدهای استخراجی	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	پایایی بازآزمون
مصاحبه اول	۳۵	۲۹	۶	۰/۸۲
مصاحبه دوم	۳۳	۲۷	۶	۰/۸۱
مصاحبه سوم	۴۳	۳۵	۸	۰/۸۱
مصاحبه چهارم	۳۵	۲۸	۷	۰/۸۰
مجموع	۱۴۶	۱۱۹	۲۷	۰/۸۱

درصد است. با توجه به اینکه این میزان پایایی بیشتر از ۶۰ درصد است (استملر، ۲۰۰۰)، قابلیت پایایی شناسه‌گذاری‌ها مورد تأیید و قابل قبول است. به‌منظور دستیابی به روایی شاخص‌ها و کدهای اکتشاف شده، چند تن از مشارکت‌کنندگان در مصاحبه که از استادان

محقق با طرح سؤال‌هایی درباره ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های اثرگذار بر مدیریت استعداد در آکادمی‌های فوتسال، مصاحبه‌ها را تا جایی ادامه داد که اشباع نظری درباره سؤال‌ها و اهداف پژوهش حاصل شد. محقق مصاحبه‌های جمع‌آوری‌شده در طی عملیات میدانی را براساس ترتیب جمع‌آوری آن‌ها در هر بازه زمانی تجزیه و تحلیل (کدگذاری) کرد و با بازخورد دریافتی از هر مصاحبه، مصاحبه‌های بعدی اصلاح شد. در این مرحله، به جستجو در میان داده‌ها به صورت خط به خط و با شنود مکرر فایل‌های صوتی پرداخته شد و سعی شد با الصاق کد به داده‌ها و حفظ باز بودن کدگذاری و مشاهده نتایج داده‌ها، مقوله‌ها، مفاهیم و شاخصه‌های «مدیریت استعداد در آکادمی فوتسال ایران» احصا شوند. نتایج هر مصاحبه تا آنجا که ممکن است زودتر و به دنبال گردآوری داده‌ها، با بیرون آمدن چهارچوب نظری که برای حساس ساختن پژوهشگر نسبت به انواع مسائل و حوزه‌هایی که باید در مصاحبه بعدی به کار رود، تجزیه و تحلیل شد. پس از اشباع نظری درباره شناسایی شاخص‌های مدیریت استعداد در آکادمی‌های فوتسال، به تجزیه و تحلیل مصاحبه‌ها از طریق کدگذاری باز و محوری مبادرت کرد. در این راستا، گوبا و لینکلن (۱۹۹۴)، بیان کردند مطالعه‌ای که با دقت هدایت شده است و در آن انتخاب نمونه به صورت تکاملی و تعاقبی بوده است، با حدود ۱۲ شرکت‌کننده به نقطه اشباع نظری خواهد رسید و احتمالاً این تعداد بیشتر از ۲۰ نفر نخواهد شد (گوبا و لینکلن، ۱۹۹۴). بورگو و همکاران

همان‌طور که در جدول ۱ مشاهده می‌شود تعداد کل کدها در دو فاصله زمانی ۳۰ روزه برابر ۱۴۶ و تعداد کل توافقات بین کدها در این دو زمان برابر ۱۱۹ بود. پایایی بازگردینگ (شناسه‌گذاری دوباره) مصاحبه‌های انجام شده در این پژوهش با استفاده از فرمول اسکات، برابر ۷۸

یافته‌های پژوهش

نتایج یافته‌ای توصیفی مشارکت‌کنندگان پژوهش در جدول شماره ۲ آمده است:

هیئت علمی دانشگاه بودند؛ فرایند کدگذاری‌ها را بازبینی کردند و دیدگاهشان دربارهٔ مراحل کدگذاری اعمال شد. همچنین دو تن از استادان مدیریت ورزشی (استادان راهنما و مشاور) به بررسی یافته‌ها و اظهارنظر دربارهٔ مراحل مختلف کدگذاری پرداختند.

جدول ۲. ویژگی‌ها و ابعاد ویژگی‌های مشارکت‌کنندگان پژوهش

ردیف	پست/سمت	سابقه	تحصیلات
P1	دبیر - مربی تیم‌های پایه	۲۰	کارشناسی ارشد - فیزیولوژی
P2	دبیر - مربی بدن‌ساز تیم‌های ملی	۱۶	کارشناسی ارشد - فیزیولوژی
P3	مربی تیم ملی جوانان و امید	۸	کارشناسی - تربیت بدنی
P4	دبیر - مربی تیم‌های پایه	۲۵	کارشناسی ارشد - مدیریت ورزشی
P5	مدرس - سرمربی تیم‌های ملی فوتبال	۲۵	کارشناسی ارشد - تربیت بدنی عمومی
P6	استاد دانشگاه - مربی تیم سفیر گفتمان	۶	دکتری - فیزیولوژی
P7	سرمربی تیم سفیر گفتمان	۱۵	کارشناسی ارشد - مدیریت ورزشی
P8	مدرس - مربی سن ایچ ساوه	۱۰	دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی
P9	مدرس - مربی دروازه‌بان‌های تیم ملی	۱۰	کارشناسی ارشد - بیوالکترونیک
P10	دبیر - بازیکن لیگ برتر	۱۲	کارشناسی تربیت بدنی
P11	مربی لیگ یک	۸	دانشجوی دکتری مدیریت
P12	سرمربی سوپر لیگ بانوان	۵	کارشناسی ارشد فیزیولوژی

اصلی به عنوان «موانع و چالش‌های مدیریت استعداد در آکادمی‌های فوتبال ایران» احصا گردیده که در شکل زیر نشان‌دهنده مقولات اصلی و کدهای استخراج شده از مصاحبه با خبرگان پژوهش است.

پس از انجام کدگذاری و تبیین مقولات احصا شده در بخش موانع و چالش‌های مدیریت استعداد در آکادمی‌های فوتبال مشاهده شد ۳۳ گزاره اولیه با مجموع ضریب فراوانی ۶۱ احصا گردید که ۴ مقوله



شکل ۱. ماتریس شنون مقولات و مفاهیم پیامدهای مدیریت استعداد در آکادمی‌های فوتبال ایران

مقوله ضعف مدیریتی با ضریب اهمیت ۱۵ بیشترین ضرایب اهمیت را دارند. در ادامه به‌منظور تبیین گزاره‌های اولیه هر مفهوم جدول زیر ارائه گردید.

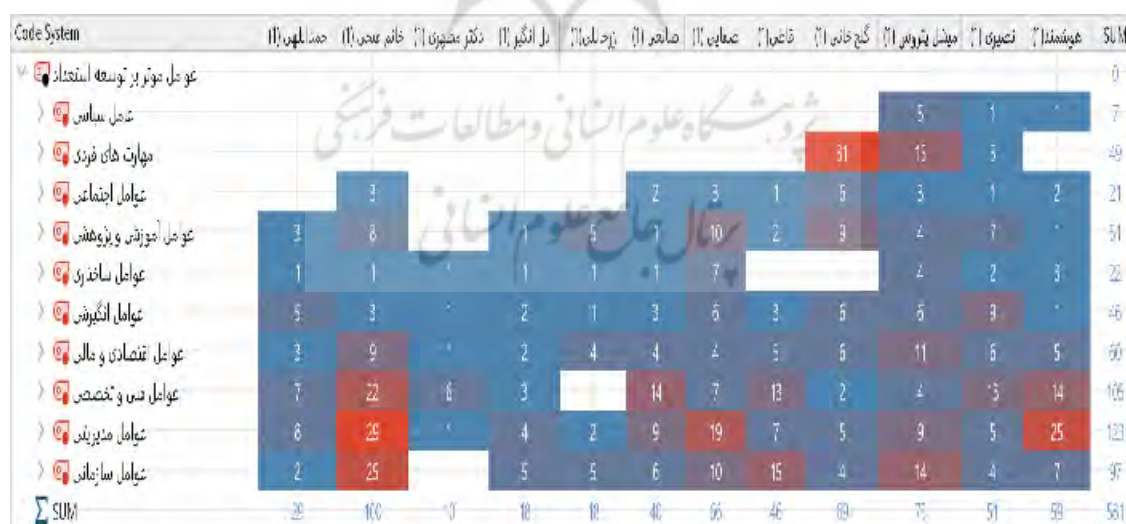
ماتریس شنون مربوط به موانع و چالش‌های مدیریت استعداد در آکادمی‌های فوتبال ایران نشان می‌دهد مقوله ضعف فنی و تخصصی با ضریب اهمیت ۳۶ و

جدول ۳. گزاره‌های اولیه، مفاهیم و مقولات اصلی موانع و چالش‌های مدیریت استعداد در آکادمی‌های فوتبال ایران

مقوله اصلی	گزاره‌های اولیه/کدهای اولیه
ضعف فنی و تخصصی	عدم تمرکز در سنین پایه، عدم استعدادیابی و آموزش تخصصی فوتبال در سنین پایین، محدودیت استعدادیابی تنها در مسابقات دانش‌آموزی، عدم ارائه فرصت مناسب به بازیکنان در این سنین، عدم هماهنگی با توسعه فوتسال، عدم انتخاب و آموزش بازیکنان در سنین پایه، ارتباط زمانی غیر مناسب با توسعه فوتسال، بازیکنان، عدم توجه به علاقه و استعداد فرد، نقص در فرایند استعدادیابی، عدم وجود استعدادیابی آکادمیک در فوتسال کشور، استعدادیابی به صورت جشنواره‌ای و گلخانه‌ای، عدم استفاده مناسب از استعدادها، کشف شده در باشگاه‌ها، کمبود استعدادیابی در پایه و سواد بدنی، عملکرد متوسط و ضعیف استعدادها در رده نوجوانان و جوانان، تمرکز به شکل المپیاد و رده سنی ۱۷ سال به بالا، کمبود زمان گذاشته شده برای آموزش بازیکنان جوان
ضعف مدیریتی	ضعف مدیریت استعداد در فوتسال ایران، عدم تمرکز روی فوتسال، نقص در برنامه‌ریزی استعدادیابی، نتیجه نامطلوب در مدیریت استعداد، اهمال نظارت و عدم عمل به مصوبات، عدم هماهنگی بین وزارت علوم، وزارت آموزش و پرورش و وزارت ورزش، عدم یکپارچگی در مدیریت آکادمی‌های فوتبال، نبود ثبات مدیریتی در فدراسیون فوتبال، کمبود تمرکز و پلن خاص فدراسیون در استعدادیابی و کارهای پایه، هزینه‌های بالای موجود در بعضی آکادمی‌ها
ضعف در منابع انسانی	کمبود تجربه در مربیگری، اطلاعات ناکافی در مورد توسعه استعداد، کمبود مربیان متخصص در حوزه استعدادیابی
ضعف ساختاری	سخت‌افزار نامناسب، کمبود سالن‌های استاندارد و عدم وجود سالن‌های مناسب، نبود یک سازمان یا نهاد مشترک، عدم توجه کافی به فوتسال به عنوان ورزش با درآمد کمتر

که شکل زیر و جدول ۳-۴ نشان‌دهنده مقولات اصلی، فرعی و کدهای استخراج شده از مصاحبه با خبرگان پژوهش است.

پس از انجام کدگذاری و تبیین مقولات احصا شده در بخش عوامل مؤثر بر مدیریت استعداد در آکادمی‌های فوتبال مشاهده شد که ۱۷۱ گزاره اولیه با فراوانی ۵۸۱ و با تعداد ۱۰ مقوله اصلی و ۲۶ مفهوم به عنوان «عوامل مؤثر بر مدیریت استعداد در آکادمی‌های فوتبال» احصا گردیده



شکل ۲. ماتریس شتون مقولات و مفاهیم عوامل مؤثر بر مدیریت استعداد در آکادمی‌های فوتبال ایران

ضرایب اهمیت را در میان مقولات برخوردارند. در ادامه به منظور تبیین مفاهیم و مقولات عوامل مؤثر بر مدیریت استعداد در آکادمی‌های فوتبال شکل زیر ارائه گردید.

همان‌طور که در ماتریس بالا مشاهده می‌شود در میان تمامی مقولات احصا شده عوامل مدیریتی با ضریب اهمیت ۱۲۳ و عوامل فنی و تخصصی با ضریب اهمیت ۹۷ بیشترین



شکل ۳. ماتریس شتون مفاهیم و مقولات عوامل مؤثر بر مدیریت استعداد در آکادمی‌های فوتبال ایران

در ادامه به منظور تبیین گزاره‌های اولیه، مفاهیم و های فوتبال ایران، جدول زیر ارائه گردید. مقولات اصلی تأثیرگذار بر مدیریت استعداد در آکادمی-

جدول ۴. مضامین، گزاره‌های اولیه، مفاهیم و مقولات عوامل مؤثر بر مدیریت استعداد در آکادمی‌های فوتبال ایران

مقولات	مفاهیم	مفاهیم فرعی	گزاره‌های اولیه
عامل سیاسی	-	راهکارها، دستورالعمل‌ها و قوانین مناسب، صحنه‌گذاری‌های سیاسی بر روی چهره‌های شاخص و مستعد، توجه سیاست‌یون به ورزش پایه، تأثیر شرایط سیاسی بر ارتباطات بین‌المللی	
مهارت‌های فردی	پتانسیل رشد قدرت روانی و استرس مقاومت انگیزه و تعهد هوش و درک تاکتیکی شخصیت و روحیه	توانایی‌های فرد، قابلیت‌های فنی و بدنی، قابلیت توسعه و پیشرفت در آینده استرس و تحمل شرایط سخت در مسابقات، توانایی مقابله با فشارها، توانایی کار در گروه، ارتباطات اجتماعی قوی، توانایی همکاری با دیگران، تعامل و همکاری تعهد (+)، تمرین و ممارست، آموزش‌های لازم، فردی، اشتیاق و انگیزه برای پیشرفت درک عمقی از بازی و استراتژی‌ها، اجرای تاکتیک‌های بازی، توانایی فهمیدن، حمایت از همکاران تیم، رهبری، تمرکز، انضباط، سایر ویژگی‌های بدنی مرتبط با عملکرد درون بازی، استقامت، سرعت، تناسب‌اندام، قدرت،	توانایی‌های فرد، قابلیت‌های فنی و بدنی، قابلیت توسعه و پیشرفت در آینده استرس و تحمل شرایط سخت در مسابقات، توانایی مقابله با فشارها، توانایی کار در گروه، ارتباطات اجتماعی قوی، توانایی همکاری با دیگران، تعامل و همکاری تعهد (+)، تمرین و ممارست، آموزش‌های لازم، فردی، اشتیاق و انگیزه برای پیشرفت درک عمقی از بازی و استراتژی‌ها، اجرای تاکتیک‌های بازی، توانایی فهمیدن، حمایت از همکاران تیم، رهبری، تمرکز، انضباط، سایر ویژگی‌های بدنی مرتبط با عملکرد درون بازی، استقامت، سرعت، تناسب‌اندام، قدرت،
عوامل اجتماعی	نقش خانواده فرهنگ استعدادیابی	فرهنگ خانواده و محیط زندگی بازیکن، تأثیر خانواده به عنوان عامل مؤثر در توسعه استعدادها	عامل خاص منطقه و فرهنگ، استعدادیابی تخصصی در هر استان، تأثیر فرهنگ و ارزش‌های جامعه در توسعه استعدادها، نیاز به مدیریت یکپارچه و تخصصی برای موفقیت در پرورش استعدادها، تفاوت استعدادها، رشته‌های ورزشی در مناطق مختلف، آگاه‌سازی از منافع استعدادیابی و توسعه استعدادها، فرهنگ استعدادیابی و توسعه استعدادها در جامعه (+)،
عوامل آموزشی و پژوهشی	پژوهش‌های علمی عامل آموزشی	تشخیص آن‌تروپومتریک استعدادها، تجربه‌های علمی و عملی در زمینه توسعه استعدادها، آموزش در مدارس، تست در قالب بازی، برنامه‌های آموزشی مناسب بر رشد و توسعه، سرمایه‌گذاری در آموزش، آموزش‌های تئوری و عملی، استفاده از راهنمایی‌ها و منابع آموزشی، دوره‌های آموزشی متناسب (+)، مدرسان خارجی، آموزش خانواده‌ها، توسعه لول بازیکنان، انتقال دانش و آموزش،	تشخیص آن‌تروپومتریک استعدادها، تجربه‌های علمی و عملی در زمینه توسعه استعدادها، آموزش در مدارس، تست در قالب بازی، برنامه‌های آموزشی مناسب بر رشد و توسعه، سرمایه‌گذاری در آموزش، آموزش‌های تئوری و عملی، استفاده از راهنمایی‌ها و منابع آموزشی، دوره‌های آموزشی متناسب (+)، مدرسان خارجی، آموزش خانواده‌ها، توسعه لول بازیکنان، انتقال دانش و آموزش،

ادامه جدول ۴. مضامین، گزاره‌های اولیه، مفاهیم و مقولات عوامل مؤثر بر مدیریت استعداد در آکادمی‌های فوتبال ایران

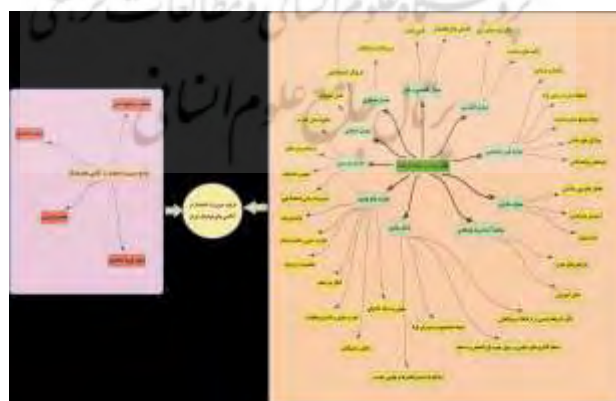
مقولات	مفاهیم	مفاهیم فرعی	گزاره‌های اولیه
عوامل ساختاری	زیرساخت و امکانات	ارتقاء ساختار و تأمین منابع، نیازهای سخت‌افزاری و نرم‌افزاری (+)، تکنولوژی‌های آموزشی مدرن، زمین‌های مناسب، تجهیزات و تسهیلات ورزشی، زیرساخت‌های آموزشی، تسهیل حمل‌ونقل، تعداد مدارس استعدادیابی، زیرساخت‌های فیزیکی	
عوامل انگیزشی	رقابت‌های مناسب	المپیک جوانان و مسابقات بین‌المللی، برگزاری مسابقات جام رمضان، مسابقات منطقه‌ای و ملی، مسابقات دانش‌آموزی یا فستیوال‌های دانش‌آموزی در مناطق و شهرستان، ترتیب دوره‌های مسابقات، مسابقات استانی، مسابقات تابستانی، تیم‌ها	
عوامل اقتصادی و مالی	شاخص‌های اقتصادی	تأثیر حقوق مناسب و پاداش برای مربیان در کار کردن با استعدادها، مسئله مالی در جذب و پرورش استعدادها، جذب حمایت مالی از اسپانسرها	
عوامل فنی و تخصصی	تأمین اعتبار	توزیع منابع، درآمد ورودیه از تیم‌های بزرگسالی، ایجاد برنامه‌های مالی پایدار برای توسعه استعداد، مدیریت اسپانسرهای مالی، تأثیر شرایط اقتصادی بر توسعه و سرمایه‌گذاری	
	پشتیبانی ورزشی	توجیه منابع و پشتیبانی مالی، استفاده از منابع مالی سازمان‌ها و نهادها، نیاز به منابع مالی برای مراحل استعدادیابی، تأمین بودجه مناسب توسط مجلس شورای اسلامی، تأمین بودجه کافی توسط سازمان‌ها و وزارتخانه‌های مرتبط (+)، استعدادیابی تخصصی در همه استان‌ها، تأثیر نخبه‌پروری در توسعه مدیریت استعداد، نیاز به تشکیل سازمان مستقل برای استعدادیابی، اردوهای متعدد تیم ملی نوجوانان و جوانان، مدیریت حرفه‌ای، تیم مربیگری کامل (+)، مشاوره‌های متخصصان در زمینه استعدادیابی و مدیریت، مربی، مدیر ورزشی، فیزیوتراپیست (+)، تغذیه، تیم پزشکی	
	ایجاد محیط حمایت‌کننده	تعامل مؤثر و همکاری در تیم، ارتباطات درون تیمی و ارتباط با مربی، استعدادیابی گلخانه‌ای، برنامه‌های حمایتی، ایجاد محیطی جذاب و متنوع برای استعدادها در آکادمی فوتبال (+)، ارتقای جذابیت حضور، تشویق علاقه‌مندان، حفظ اعتماد و انگیزه، برگزاری جلسات با اولیا (+)، نیاز به توجه به بخش بانوان، تشکیل کمیته استعدادیابی، آمادگی جسمانی، روانشناسی و ساختار قلمتی، مشکلات مربوط به سن، توجه به علاقه و استعداد ف، بهینه‌سازی عواطف، خودآگاهی، تمرکز و تمرین روانی، مدیریت استرس، تأکید بر نقش ورزش در رشد شخصیتی و افزایش اعتماد به نفس، آشنایی با رشته فوتبال در سنین ابتدایی، انتخاب بازیکنان در سنین ۱۷ و ۱۸ سالگی، اعمال استعدادیابی در سنین ۷ تا ۱۳ سال (+)، استعدادیابی در مسابقات دانش‌آموزی، مهارت‌های پایه و بنیادی، تأثیر عوامل رفتاری، ارتباطات و خانوادگی در توسعه، ارتباط مؤثر با بچه‌ها (+)، رفتار مناسب با بچه‌ها، بررسی سلامت بچه‌ها، همکاری و هماهنگی منابع انسانی در حوزه مدیریت استعداد، توان و علم مربی (+)، مدیران خوب، (+)، نیروهای مجرب و متعهد (+)، اولویت استخدام مربیان متخصص، نیاز به مربیان جوان با تجربه، تشکیل تیم‌های تخصصی برای شناسایی و پرورش استعدادها، تخصص استادان ورزش، حمایت نیروهای متخصص در استعدادیابی، استعدادیاب‌های متخصص (+)، روح‌شناسی و روانشناسی، مربیان تخصصی، مربی بدن‌ساز، پرورش مربیان استعدادیاب، داشتن اطلاعات و مهارت‌های تربیت‌بدنی و فیزیولوژیک برای مربیان، نگهداری و توسعه بازیکنان، شرایط و توجه به مربی، برنامه‌ریزی دقیق	
	منابع انسانی کارآمد	برنامه‌های استعدادیابی جامع (+) (+)، برنامه‌ریزی کارآمد: (+) (+)، برنامه‌ریزی و زیرساخت‌ها، استفاده از تجربیات و نتایج المپیک جوانان و مسابقات بین‌الملل، اشتراک‌گذاری تجربیات و دستاوردهای جهانی در زمینه توسعه و مدیریت، تأثیر تجاری افراد در بهبود عملکرد تیم ملی فوتبال ایران، تجارب گذشته	

ادامه جدول ۴. مضامین، گزاره‌های اولیه، مفاهیم و مقولات عوامل مؤثر بر مدیریت استعداد در آکادمی‌های فوتبال ایران

مقولات	مفاهیم	مفاهیم فرعی	گزاره‌های اولیه
عوامل مدیریتی	مدیریت زمانی استعدادیابی	مدیریت استعدادی در فوتسال به سه دسته طولانی مدت، میان مدت و کوتاه، عوامل تصادفی و شانس در ورود به رشته فوتبال، حضور والدین و ارتباط فرهنگی، اهمیت زمان در مدیریت استعداد، برنامه‌ریزی زمانی (+)، پیگیری روند پیشرفت بچه‌ها (+)، نیاز به همکاری با استان و هیئت فوتبال استانی، همکاری با سازمان‌های بین‌المللی، همکاری در طراحی برنامه‌های آموزشی برای استعدادها (+)، تعامل با آموزش و پرورش، ارتقای همکاری میان مدارس و آکادمی‌ها، توازن با سایر نهادها، همکاری با ارگان‌های پزشکی و استادان دانشگاه، همکاری با فدراسیون فوتبال، وزارت ورزش و آموزش و پرورش (+)، اسپانسرهای قوی،	
	تعامل‌های بین سازمانی		
عوامل سازمانی	آموزش و پرورش	نیاز به حمایت آموزش و پرورش، تأمین تعداد زیادی معلم تربیت‌بدنی متخصص در این حوزه، تربیت متخصصان رشته‌های مختلف در زمینه فوتسال، نقش آموزش و پرورش، رده‌بندی منطقه‌ای، انتخاب مربیان مجرب و حرفه‌ای، آموزش و پرورش متمرکز، توسعه شبکه آموزشی و پرورشی، استعدادیابی در مدارس،	
	فدراسیون	توجه به ورزش فوتسال، نقش هیئت فوتبال (+)، آزمون‌های آمادگی جسمانی و هوازی برای استعدادیابان، حمایت فدراسیون فوتبال از نیروهای انسانی متخصص، تأثیر مدیریت صحیح و ارزیابی دقیق در توسعه استعدادها، هدف‌گذاری درازمدت	

اولین گام در ایجاد نمودار پایه نظریه، شناسایی مفاهیم و سازه‌های کلیدی مرتبط با سؤال پژوهش است. این‌ها ممکن است از تئوری‌های موجود استخراج شوند یا به‌طور خاص برای مطالعه توسعه‌یافته باشند. هنگامی که مفاهیم و سازه‌های کلیدی شناسایی شدند، گام بعدی تعیین روابط بین آن‌هاست که شامل شناسایی عوامل مؤثر، چالش‌های احصا شده می‌باشند. نمودار پایه تئوری باید در طول فرایند پژوهش در صورت نیاز اصلاح و

اصلاح شود که ممکن است شامل اضافه کردن مفاهیم یا ساختارهای جدید، اصلاح روابط بین آن‌ها یا تنظیم ساختار کلی نمودار باشد (کرسول، ۲۰۱۰).
حال محقق با احصا و استخراج، کدها، مفاهیم و مقولات اصلی بر اساس مدل مفهومی گلیرز مبادرت به ارائه نمودار درختی استخراج شده از نرم‌افزار MAXQDA نسخه ۲۰۲۲ می‌نماید.



شکل ۴. مدل کیفی چالش‌ها و عوامل مؤثر بر مدیریت استعداد در آکادمی‌های فوتبال ایران

بحث و نتیجه‌گیری

در بخش اول نتایج به دست آمده به چالش‌های مدیریت استعداد در آکادمی‌های فوتسال پرداخته شد که نتیجه آن ۳۳ گزاره اولیه با مجموع ضریب فراوانی ۶۱ در قالب ۴

مقوله ضعف فنی و تخصصی، ضعف مدیریتی، ضعف در منابع انسانی و ضعف ساختاری دسته‌بندی شد. ضعف فنی و تخصصی شامل عدم تمرکز در سنین پایه، عدم استعدادیابی و آموزش تخصصی فوتسال در سنین پایین،

سطح نخبگی احتیاج دارند، باید در سنین پایین شناخته شوند و در روند پرورش استعدادها قرار گیرند. در توضیح این یافته‌ها باید گفت که شناسایی و پرورش بازیکنان با استعداد و پتانسیل برای پیشرفت در آینده می‌تواند به توسعه ورزش فوتسال کمک کند. تمرین و ممارست، آموزش‌های لازم و استعدادیابی نیز از جمله عوامل مهم در مدیریت استعدادها فوتسال هستند. در نتیجه مدیریت استعدادها فوتسال نیازمند توجه به مهارت‌های فردی و فنی بازیکنان، شناسایی و پرورش بازیکنان با پتانسیل بالا، تمرین و ممارست، آموزش‌های لازم و استعدادیابی است.

مقوله عوامل سیاسی نیز می‌تواند تأثیر قابل توجهی در مدیریت استعداد در فوتسال داشته باشند. وجود راهکارها، دستورالعمل‌ها و قوانین مناسب در سیستم فوتسال، می‌تواند به مدیریت استعدادها کمک کند. این شامل قوانین منصفانه در انتخاب بازیکنان، سیستم ارزیابی عادلانه و تدابیری برای توسعه استعدادها می‌شود. صحنه‌گذاری‌های سیاسی بر روی چهره‌های شاخص و مستعد: توجه سیاسیون به ورزش پایه و صحنه‌گذاری‌های سیاسی بر روی چهره‌های شاخص و مستعد، می‌تواند در شناسایی و پشتیبانی از استعدادها فوتسال تأثیرگذار باشد. تأثیر شرایط سیاسی بر ارتباطات بین‌المللی: شرایط سیاسی می‌تواند تأثیری بر ارتباطات بین‌المللی در فوتسال داشته باشد. این شامل تأثیر بر تعامل با سایر کشورها، تبادل تجربیات و دانش فنی و امکانات مالی و تجهیزات موردنیاز برای توسعه استعدادها می‌شود. در کل، عوامل سیاسی می‌تواند تأثیر قابل توجهی در مدیریت استعداد در فوتسال داشته باشند. راهکارها، دستورالعمل‌ها و قوانین مناسب، صحنه‌گذاری‌های سیاسی بر روی چهره‌های شاخص و مستعد، توجه سیاسیون به ورزش پایه و تأثیر شرایط سیاسی بر ارتباطات بین‌المللی، همگی نقش مهمی در مدیریت استعداد در فوتسال ایفا می‌کنند.

در ادامه مقوله عوامل اجتماعی مورد بررسی قرار گرفت. نتایجی مانند فرهنگ خانواده و محیط زندگی بازیکن، تأثیر خانواده به‌عنوان عامل مؤثر در توسعه استعدادها، عامل خاص منطقه و فرهنگ، استعدادیابی تخصصی در هر استان و تأثیر فرهنگ و ارزش‌های جامعه در توسعه استعدادها به دست آمد. این یافته با نتایج

محدودیت استعدادیابی تنها در مسابقات دانش‌آموزی، عدم ارائه فرصت مناسب به بازیکنان در این سنین، عدم هماهنگی با توسعه فوتسالی، عدم انتخاب و آموزش بازیکنان در سنین پایه، ارتباط زمانی غیر مناسب با توسعه فوتسالی بازیکنان، عدم توجه به علاقه و استعداد فرد، نقص در فرایند استعدادیابی، عدم وجود استعدادیابی آکادمیک در فوتسال کشور، استعدادیابی به صورت جشنواره‌ای و گلخانه‌ای، عدم استفاده مناسب از استعدادها کشف شده در باشگاه‌ها، کمبود استعدادیابی در پایه و سواد بدنی، عملکرد متوسط و ضعیف استعدادها در رده نوجوانان و جوانان، تمرکز به شکل المپیاد و رده سنی ۱۷ سال به بالا، کمبود زمان گذاشته شده برای آموزش بازیکنان جوان بود.

در بخش عوامل مؤثر بر مدیریت استعداد در آکادمی‌های فوتسال ۱۷۱ گزاره اولیه با فراوانی ۵۸۱ و با تعداد ۱۰ مقوله اصلی و ۲۶ مفهوم به دست آمد که عوامل مدیریتی، عوامل فنی و تخصصی و عوامل سازمانی بیشترین ضرایب اهمیت را در میان مقولات داشتند. در ادامه به بحث در مورد مقولات احصا شده پرداخته شده است.

یکی از مقولات به دست آمده مهارت‌های فردی و فنی بود که در مدیریت استعدادها فوتسال بسیار مهم هستند. این گزاره‌ها شامل توانایی‌های فردی، شامل توانایی‌های روانی و شخصیتی مانند استرس و تحمل شرایط سخت در مسابقات، توانایی مقابله با فشارها، توانایی کار در گروه، ارتباطات اجتماعی قوی، توانایی همکاری با دیگران، تعامل و همکاری، تعهد، اشتیاق و انگیزه برای پیشرفت و غیره می‌باشند. این نتایج با تحقیقات ریلی و ویلیامز (۲۰۰۰) و غفوری (۲۰۰۳) همخوانی دارد. نکته مهم در یافته‌های این است که استفاده صحیح از استعداد افراد با رشد مهارت‌های ذاتی و اکتسابی بازیکنان در آکادمی‌ها ادامه می‌یابد و با حرفه‌ای شدن بازیکنان باشگاه‌ها تکامل می‌یابد (ریلی و ویلیامز، ۲۰۰۰). پژوهش‌ها نشان دادند که افراد برای رسیدن به اوج موفقیت و نخبه شدن، به ۱۰ هزار ساعت تمرین و ۱۰ سال فرصت نیاز دارند (غفوری، ۲۰۰۳). از آنجایی که بازیکنان تقریباً به ۱۰ سال فرصت زمانی برای رسیدن به

محیط ورزش، مربی چهره اصلی و مرکزی محسوب می‌شود و مسئولیت فراهم آوردن فرصت‌هایی برای افزایش توانایی‌ها و مهارت‌های ورزشکاران در زمینه‌های گوناگون فنی، بدنی و اخلاقی را بر عهده دارد (منتظری، طالبپور و فیضی، ۲۰۱۷).

مدیریت استعدادها در فوتبال، به دنبال شناسایی و توسعه بازیکنان با استعداد است تا بتوانند در سطوح بالاتر به عنوان بازیکنان حرفه‌ای موفق عمل کنند. این موضوع نه تنها به فهم و توسعه توانمندی‌های فیزیکی و فنی بازیکنان مربوط می‌شود، بلکه به توانایی‌های شناختی و روحی آن‌ها نیز توجه می‌شود. برخی از عوامل آموزشی و پژوهشی که تأثیر مثبتی بر رشد و توسعه استعدادها در فوتبال دارند از طریق تست‌ها و اندازه‌گیری‌های آنتروپرومتریک می‌توان بازیکنان با پتانسیل بالا را شناسایی کرد. همچنین فراهم کردن فرصت‌های تجربه‌های علمی و عملی برای بازیکنان به آن‌ها کمک می‌کند تا مهارت‌های خود را تقویت کنند و تجربیات مفیدی کسب کنند. در همین راستا برنامه‌های آموزشی مناسب در مدارس و باشگاه‌ها به جذب و پرورش استعدادها کمک می‌کند. علاوه بر این استفاده از روش‌های بازی‌سازی در تست‌ها، می‌تواند توانمندی‌ها و استعدادهای واقعی بازیکنان را بیشتر نشان دهد.

طراحی برنامه‌های آموزشی مناسب با توجه به نیازهای بازیکنان و الگوی بازی تیم می‌تواند به توسعه آن‌ها کمک کند. در بحث استعدادیابی و توسعه استعداد نیز یکی از مهم‌ترین ارکان انجام آن مربیان هستند و در چگونگی انجام آن نقش بسزایی دارند.

مربیگری کلید اصلی توسعه و بهبود استعدادها و به فعلیت رساندن استعدادهای بالقوه است؛ زیرا تنها مربی با استفاده از تجربیات خود می‌تواند نقاط قوت و نقاط ضعف یک استعداد را شناسایی کند و با دادن راهکارهای مناسب به شکوفا شدن و موفقیت آن کمک کند؛ بنابراین، یکی از مهم‌ترین نکاتی که باید برای توسعه استعدادها در نظر گرفت، به کارگیری مربیان دارای دانش و با تجربه است. به طور کلی، مدیریت استعدادها در فوتبال نیازمند ترکیبی از رویکردها، برنامه‌ها و تمرینات متنوع است که باعث توسعه جامع و مؤثر استعدادها می‌شود و به بازیکنان کمک

پژوهش‌های دوستداری و همکاران (۲۰۱۶) و ظهیرینیا و همکاران (۲۰۱۵) همسو است.

دوستداری و همکاران (۲۰۱۶)، یکی از مشکلات استعدادیابی فوتبال ایران را همکاری نکردن خانواده‌ها عنوان کردند. عوامل مختلفی مانند رسانه‌ها، مدارس و خانواده‌ها در موفقیت یک استعداد ورزشی دخیل هستند و از آنجایی که استعداد ورزشی در اوایل دوره رشد خود، بیشتر در کنار خانواده قرار دارد، خانواده می‌تواند نقش مؤثرتری در پیشرفت استعداد ورزشی داشته باشد. بدون شک، محیط خانوادگی مهم‌ترین پایگاه به شمار می‌آید که در میزان انگیزه، گرایش به فعالیت‌های جسمانی، انتخاب نوع رشته‌های ورزشی، میزان فعالیت‌های ورزشی و حضور در میدان‌های ورزشی و مسابقات اثرهایی مهم دارد (ظهیرینیا و همکاران، ۲۰۱۵). خانواده از طریق فعالیت‌های گوناگونی حمایت‌های خود را برای رسیدن فرزندانشان به تعالی انجام می‌دهند؛ برای مثال، می‌توان به پیمودن مسافت طولانی برای بردن فرزندانشان برای شرکت در تمرین و مسابقه یا انتخاب مربی برای آن‌ها اشاره کرد (لائور، گولد، رومن و پیرس، ۲۰۱۰)؛ بنابراین، مربیان و مسئولان فوتبال باید با برقراری ارتباط با خانواده‌ها و تلاش برای درگیر کردن آن‌ها در توسعه فرزند خود و همچنین، تأثیرگذاری بر رفتار بازیکنان برای احترام به خانواده، به ایجاد رابطه خوب بین بازیکن و خانواده کمک کنند.

عوامل آموزشی و پژوهشی نیز با پژوهش‌های علمی و عامل آموزشی مورد بررسی قرار گرفت. هاموند (۲۰۰۱) و فایتینگر (۲۰۱۵)، نیز نقش مربیان و شرایط تمرین را از عوامل مؤثر در توسعه استعداد برشمردند.

قاسم‌زاده میرکلایی و همکاران (۲۰۱۵)، نتیجه گرفتند که یکی از عوامل مؤثر در توسعه استعدادهای دوومیدانی، نقش مربیان در این امر است. مربیگری شامل هدایت و رهبری ورزشکاران به یادگیری و آموزش‌های فنی، تاکتیکی و مهارت‌های زندگی از جمله هماهنگی و راهنمایی ورزشکاران در اجرای این مهارت‌ها است. یکی از منابع انسانی مهم که نقش برجسته‌ای در موفقیت سازمان‌های ورزشی دارد، مربیان و به‌ویژه سرمربیان تیم‌های باشگاهی هستند که کوچک‌ترین تصمیم آن‌ها می‌تواند بر عملکرد بازیکنان و باشگاه تأثیر بگذارد. در

می‌کند تا به بالاترین سطوح ممکن از عملکرد خود دست یابد.

یکی دیگر از مقوله‌های به دست آمده عوامل ساختاری بود که به زیرساخت و امکانات اشاره داشت. این یافته‌ها با نتایج ناگی و توباک (۲۰۱۵) و سکولیک و همکاران (۲۰۱۹) همخوانی دارد. در دسترس بودن و کیفیت امکانات مانند زمین و مراکز آموزشی می‌تواند بر پیشرفت بازیکنان فوتسال تأثیر بگذارد (ناگی و توباک، ۲۰۱۵). دسترسی به امکاناتی که به‌خوبی نگهداری می‌شوند می‌تواند محیطی امن و مساعد را برای تمرین و توسعه مهارت‌های بازیکنان فراهم کند. همچنین کیفیت و مناسب بودن تجهیزات مانند توپ و کفش نیز می‌تواند بر پیشرفت بازیکنان فوتسال تأثیر بگذارد (ناگی و توباک، ۲۰۱۵). دسترسی به تجهیزات مناسب می‌تواند به بازیکنان کمک کند تا بهترین عملکرد خود را داشته باشند و خطر آسیب‌دیدگی را کاهش دهند. به‌علاوه توسعه پروتکل‌های تست قابل‌اعتماد و کاربردی، مانند پروتکل‌هایی که برای اندازه‌گیری عملکرد چابکی استفاده می‌شوند، می‌تواند به مربیان و مربیان کمک کند تا بازیکنان با استعداد را شناسایی کرده و پیشرفت آن‌ها را در طول زمان پیگیری کنند (سکولیک و همکاران، ۲۰۱۹). این موارد شامل عواملی مانند سبک مربیگری، فرهنگ تیمی و حمایت اجتماعی است که می‌تواند بر انگیزه، اعتماد به نفس و رفاه کلی بازیکنان تأثیر بگذارد. به‌طورکلی، برنامه‌های استعدادیابی و توسعه در فوتسال نیاز به در نظر گرفتن طیف وسیعی از عوامل از جمله مهارت‌های فنی و تاکتیکی، ویژگی‌های آنروپومتریک و فیزیولوژیکی و محیط‌های روانی اجتماعی حمایتی دارند (مندز و همکاران، ۲۰۲۲).

مقوله عوامل انگیزشی و مسائل مالی در مدیریت استعدادها در فوتسال باعث تأثیر قابل‌توجهی بر توسعه بازیکنان استعداد دار می‌شوند. ویلیامز و ریلی (۲۰۰۰) و دوستداری و همکاران (۲۰۱۶)، یکی از عوامل مؤثر در استعدادیابی فوتبال را انگیزش برشمردند و واعظ موسوی و موسوی (۲۰۱۴) نتیجه گرفتند که یکی از عوامل موفقیت در ورزش، انگیزه پیشرفت زیاد در فرد است. یکی از موضوع‌های مهم روانشناسی ورزش که در میزان و

شدت عملکرد ورزشکاران مؤثر است، انگیزش می‌باشد. انگیزش ساختاری فرضی است که برای توصیف نیروهای درونی یا بیرونی به کار می‌رود و نیت، جهت، شدت و پایداری رفتار ایجاد می‌کند. ورزشکاران نخبه انگیزه‌های فراوانی برای دست یافتن به پیروزی دارند و این انگیزه منبعی درونی در شخص دارد (بایرر و همکاران، ۲۰۱۲)؛ بنابراین، یکی از عوامل مهم در توسعه استعدادها موفق، ریشه در درون خود فرد دارد و آن انگیزه و علاقه او است که می‌تواند در رسیدن به پله‌های ترقی و بالاترین سطح فوتسال به هر بازیکنی کمک کند و هر بازیکنی برای اینکه بتواند در این ورزش موفق باشد، باید بتواند انگیزه و علاقه را در درون خود ایجاد کند؛ بنابراین، با قرار دادن مربی روانشناس در کنار استعدادها، نمایش موفقیت‌های بازیکنان تیم‌های مختلف کشور و افزایش حمایت در زمینه‌های مختلف روحی، روانی، مالی و غیره می‌توان به افزایش انگیزه و علاقه استعدادها برای حضور در ورزش فوتسال و ادامه آن کمک کرد.

در بحث حمایت‌های مالی، رحمانی و همکاران (۲۰۱۶)، بیان کردند که وضعیت مالی مناسب در توسعه استعداد تأثیرگذار است. حمایت مالی به یکی از منابع اصلی تأمین بودجه در هر دو سطح ملی و بین‌المللی در ورزش و سایر زمینه‌ها تبدیل شده است (رشیدزاده، لطفی‌نژاد، حجتی و وحیدی، ۲۰۰۵).

امروزه، هزینه‌های ورزش و فوتسال روزبه‌روز در حال افزایش هستند. افراد، باشگاه‌ها و حتی دولت تأمین این هزینه‌ها را دشوار می‌بینند و تأمین این هزینه‌ها یکی از دغدغه‌های اصلی امروز ورزش فوتسال به شمار می‌رود؛ در نتیجه، به دنبال پیدا کردن راه‌های دیگر برای تأمین منابع این هزینه‌ها هستند که یکی از راه‌های اصلی در این خصوص حامیان مالی هستند. استعدادها که یکی از رکن‌های اصلی توسعه ورزش فوتسال هستند نیز به حمایت مالی نیاز دارند تا بتوانند تمام تمرکز خود را برای پیشرفت در این ورزش بگذارند و بدون هیچ دغدغه‌ای به تمرین و مسابقه بپردازند. بسیاری از استعدادها فوتسال کشور، در سنین مختلف به دلیل مشکلات مالی و نبود حمایت مالی به ترک ورزش مجبور می‌شوند؛ بنابراین، پیشنهاد می‌شود که مربیان و مسئولان فوتبال کشور از

فوتسال کشور و استان می‌باشد، زیرا بسیاری از سرمایه‌های فوتبال در استان مازندران به دلیل مشکلات مالی از ورزش دور شده و دیگر فعالیتی در ورزش فوتبال ندارند. مورد دیگری که در بین مسائل مالی خودنمایی می‌کند مسئله پرهزینه بودن ساخت و نگهداری اماکن ورزشی می‌باشد. ساخت اماکن ورزشی برای رشته ورزشی فوتبال نیازمند بودجه و هزینه‌های کلان است که از توان هیئت خارج است. در چنین شرایطی ورزش استان نمی‌تواند اقدام به ساخت اماکن ورزشی استاندارد و تازه‌ساخت نماید که این امر خود سبب بروز بسیاری از مشکلات در امر توسعه فوتبال در استان مازندران می‌شود. در این راستا وفایی مقدم و همکاران (۱۳۹۷)، در بررسی موانع توسعه ورزش مدارس استان مازندران مسائل مالی را یکی از موانع اثرگذار بر توسعه ورزش معرفی کرده است. خزایی (۱۳۹۶)، هم در شناسایی چالش‌های اجرای اقتصاد مقاومتی در توسعه ورزش، عوامل اقتصادی را جزو چالش‌های توسعه ورزش معرفی کرده است.

عیدی‌پور و همکاران (۱۳۹۴)، نیز کمبود بودجه را یکی از مهم‌ترین چالش‌ها و موانع توسعه فوتبال در استان‌های غرب کشور می‌دانند. مقوله دیگری که در بین عوامل اقتصادی و مالی شناسایی شد، حمایت مالی می‌باشد که شامل جذب حامی مالی برای تیم‌های ورزشی استان، جذب حامی مالی برای رویدادهای فوتبال استان، اعطای امتیازهای ویژه به حامیان مالی برای تشویق به حضور و جذب خیرین ورزشی جهت توسعه زیرساخت‌های ورزشی می‌باشد. فعالیت‌های ورزشی در هر سطحی که باشد برای اجرایی شدن نیازمند بودجه است. در بسیاری از موارد بودجه موردنیاز تیم‌ها و مسابقات از سوی حامیان مالی این تیم‌ها و مسابقات تأمین می‌شود. حمایت مالی در واقع یک معامله دو سر برد هم برای تیم‌ها و مسابقات ورزشی و هم برای حامیان مالی این تیم‌ها و مسابقات می‌باشد اما متأسفانه در ورزش کشور و به خصوص ورزش فوتبال حامیان مالی نقش بسیار کم‌رنگی دارند. از جمله اقداماتی که می‌توان جهت جذب حامیان مالی به ورزش فوتبال انجام داد اعطای امتیازهای ویژه به حامیان مالی می‌باشد که می‌تواند با در اختیارگذاری سانس در سالن‌های هیئت، در اختیار گذاشتن مربی به صورت

استعدادهای برتر فوتبال از طریق حامیان شخصی، انعقاد قرارداد با باشگاه‌های کشورهای دیگر، حمایت‌های مالی را برای استعدادها به وجود آورند تا شاهد پیشرفت روزافزون آن‌ها باشند.

همچنین ارائه حقوق مناسب و پاداش برای مربیان که در کار کردن با استعدادها مشغول هستند، ترغیب‌کننده برای آن‌ها است و باعث بهبود کیفیت آموزش و پرورش استعدادها می‌شود. مسئله مالی می‌تواند به یکی از موانع جذب و پرورش استعدادها تبدیل شود. برنامه‌ها و اقداماتی که به حل مشکلات مالی مرتبط با آموزش و پرورش استعدادها می‌پردازند، به توسعه آن‌ها کمک می‌کند. در همین راستا جذب حمایت مالی از اسپانسرها و تهیه منابع مالی اضافی می‌تواند برای پیشبرد برنامه‌های آموزشی و پرورش استعدادها بسیار مفید واقع شود. ضمناً برنامه‌ریزی دقیق و ترتیب مسابقات و دوره‌های آموزشی می‌تواند به تنظیم و بهره‌وری بهتر از زمان و منابع کمک کند. به‌طور کلی، ترکیب مؤثر و هماهنگ از عوامل انگیزشی و رفع مشکلات مالی، در مدیریت استعدادها در فوتبال می‌تواند به بهبود فرآیند شناسایی، آموزش و پرورش استعدادها کمک کند و به توسعه بازیکنان با استعداد کمک شایانی نماید.

مهم‌ترین اجزای مقوله عوامل اقتصادی و مالی شامل شاخص‌های اقتصادی و تأمین اعتبار بود. عوامل اقتصادی و مالی با تحقیقات افتخاری و همکاران (۱۳۹۸)؛ خالدی‌فر (۱۳۹۷) و وفایی مقدم و همکاران (۱۳۹۷)، همخوان می‌باشد.

مسائل مالی در ورزش کشور نقش تعیین‌کننده‌ای در دستیابی به اهداف تعیین شده از سوی فدراسیون‌ها و هیئت‌های استانی دارد. فدراسیون‌ها و هیئت‌های استانی در صورتی که از نظر مالی مشکلی نداشته باشند می‌توانند تمامی برنامه‌های خود را عملی سازند که این امر سبب توسعه ورزش موردنظر خواهد شد. بسیاری از فعالان فوتبال زندگی و وقت خود را صرف توسعه و بهبود وضعیت این رشته ورزشی در استان نموده‌اند اما از نظر مالی درآمدی در این راه کسب نمی‌کنند و در بسیاری از موارد هزینه‌های این افراد از حق‌الزحمه‌هایشان بیشتر است. این امر نیازمند توجه جدی از سوی مدیران ورزش و

ایفا می‌کند، اراده خود فرد است. اراده نیز یک نیروی درونی فرد است و افراد باید این عامل مهم را در رسیدن به موفقیت در خود ایجاد کنند. پیش‌بینی موانع درون فردی و برنامه‌ریزی برای رفع آن‌ها، تقویت اراده و خودباوری را به همراه دارد؛ بنابراین، پیشنهاد می‌شود ورزشکار با کشف و تقویت استعدادهای درونی خود، با یادداشت کردن برنامه‌ها و اولویت‌بندی کارهای روزانه که سبب افزایش اراده می‌شوند، استعدادهای خود را شکوفا و تقویت کند. همچنین، مربیان و نزدیکان ورزشکار با در نظر گرفتن پاداش‌هایی هرچند کوچک برای پیشرفت‌های بازیکنان و فرزندان خود و با به‌کارگیری مهارت‌های روانشناسی در جهت بهبود کارایی و دیگر عوامل رشدی و اجتماعی مؤثر در مشارکت ورزشی آن‌ها، گام بردارند.

همچنین مسئولان کمیته فوتسال می‌توانند با برقراری ارتباط با سازمان‌های دیگر چون شهرداری‌ها، آموزش و پرورش و سایر دستگاه‌های استانی از ظرفیت‌ها و امکانات این ادارات جهت پیشبرد اهدافشان استفاده کنند که این امر نیازمند تعامل مناسب مسئولان هیئت‌های استانی با مدیران سازمان‌ها و ادارات دیگر است. مقوله فرعی دیگر عوامل انگیزشی بود که شامل ایجاد انگیزه در ورزشکاران مستعد با ارتقا سطح علمی مربیان، شناسایی ملک‌ها و انگیزه‌های مرتبط با اهداف در ورزشکاران مستعد و ارائه مزایا به ورزشکاران با عملکرد مناسب می‌باشد. بدون شک ورزشکاران زمانی که زیر نظر مربیان مجرب و توانمند به فعالیت بپردازند هم عملکرد بهتری دارند و هم از انگیزه بیشتری برای موفقیت در رشته ورزشی خود برخوردارند. این امر نیازمند داشتن مربیان سطح بالا در فوتسال استان مازندران می‌باشد. هیئت فوتبال و کمیته فوتسال استان مازندران می‌تواند با دعوت از مدرسين و مربیان سطح بالا و برگزاری کلاس‌های توجیهی و دانش‌افزایی برای مربیان سطح فنی و علمی مربیان را افزایش دهد تا انگیزه و عملکرد ورزشکاران استان را بهبود بخشد. در برخی موارد که منابع محدود هستند و جوابگوی تعداد زیادی از ورزشکاران نیستند هیئت و کمیته فوتسال استان می‌تواند با شناسایی ورزشکاران مستعد و توانمند تنها بر این افراد تمرکز کند و به تقویت انگیزه این افراد بپردازد. در این

رایگان و داوری رایگان در مسابقات برگزار شده از سوی شرکت‌ها و سازمان‌های حامی می‌باشد. همچنین می‌توان با تشویق به حضور و جذب خیرین ورزشی در بحث نوسازی و ساخت اماکن ورزشی اقدامات مفیدی را در راستای توسعه ورزش فوتسال در استان مازندران به انجام داد. در این راستا افتخاری و همکاران (۱۳۹۸)، در تحلیل عوامل مؤثر در توسعه استعدادهای موفق لیگ دسته اول و دسته دوم فوتسال زنان ایران عنوان کردند که حمایت مالی بر توسعه استعدادهای موفق تأثیرگذار است.

خالدی‌فر (۱۳۹۷)، نیز در شناسایی عوامل مؤثر بر توسعه فوتبال بانوان ایران وجود تعداد محدود حامی مالی در فوتبال زنان را یکی از عوامل تأثیرگذار عنوان کرده است.

عوامل فنی و تخصصی دارای مفاهیم پشتیبانی ورزشی، ایجاد محیط حمایت‌کننده، جنبه‌های روان‌شناختی، استعدادیابی در سنین پایه و ویژگی‌های سلامتی بود. سجادی، صفری، ساعتچیان و رسولی (۲۰۱۳)، عوامل موفقیت ورزشکاران در بازی‌های آسیایی گوانژو را تلاش و انگیزه فردی آن‌ها و روحیه خود باروری در ورزشکاران برشمردند.

توسعه فردی استعدادها یکی از عوامل اساسی در پیشرفت ورزشکاران است و در واقع، باید آن‌ها را به جایگاهی برساند که پشتکار و اراده فراوانی در خود ایجاد کنند و برای رسیدن به هدف و سکوه‌های قهرمانی از هیچ تلاشی دست برندارند. بدون شک، در موفقیت یک ورزشکار نمی‌توان عامل اراده و تلاش خود فرد را نادیده گرفت و قطعاً یکی از عوامل مؤثر در توسعه استعدادهای موفق در ورزش فوتسال نیز وجود اراده در فرد است. وجود اراده در فرد موجب تلاش و سخت‌کوشی او برای پیشرفت و رسیدن به موفقیت می‌شود. افرادی که دارای اراده، تلاش و سخت‌کوشی هستند، برای رسیدن به هدف خود متعهدترند و خود را وقف هدفشان می‌کنند. چنین افرادی احساس می‌کنند که بر اوضاع مسلط هستند و خودشان تعیین‌کننده هستند و تغییرات رویداد در زندگی را چالش‌ها و فرصت‌هایی برای رشد و پیشرفت می‌دانند و نه محدودیت و تهدید (بشارت، ۲۰۰۵). در میان عوامل مؤثر در موفقیت بازیکنان، یکی از عواملی که نقش بسیار مهمی

مدیریتی بود که شامل متناسب نمودن اهداف با شرایط موجود، استفاده از نتایج پژوهش‌های موجود جهت توسعه ورزش فوتسال، انتقال دانش و تجربه از طریق آموزش و پژوهش، استفاده از پیشکسوتان و نخبگان دانشگاهی در تصمیم‌گیری‌ها، ارتباط سازنده مدیران فوتسال استان با ورزشکاران، مربیان و داوران، ثبات مدیریت در ورزش و مدیریت باشگاه‌های فوتسال استان در شهرستان براساس اصول ورزش حرفه‌ای استان بود.

در این راستا زرگر (۱۳۹۵)، عنوان کرد که عوامل مدیریتی در توسعه ورزش همگانی استان تهران نقش دارد. همچنین عیدی‌پور و همکاران (۱۳۹۴)، در پژوهش خود ضعف مدیریتی را از موانع توسعه و پیشرفت ورزش فوتبال عنوان کرده‌اند.

یکی دیگر از مواردی که می‌تواند از لحاظ مدیریتی کمک زیادی به توسعه ورزش فوتسال در استان مازندران داشته باشد راه‌اندازی و مدیریت مناسب مدارس فوتبال می‌باشد. مدارس فوتبال نقطه شروع زندگی ورزشی ورزشکاران حرفه‌ای هستند که در صورتی که عملکرد این مدارس مناسب نباشد سبب هدر رفتن استعدادهای ورزشی خواهد شد. مقوله فرعی بعدی در بین عوامل مدیریتی مقوله استعدادیابی بود. این مقوله شامل شاخص‌هایی از قبیل اجرای مناسب و پیوسته برنامه‌های استعدادیابی در فوتسال استان، تعامل با سازمان‌های مرتبط مانند آموزش و پرورش جهت استعدادیابی، آموزش معلمان ورزش از سوی هیئت جهت شناسایی و پرورش ورزشکاران، معرفی افراد شناسایی شده در استعدادیابی به مدارس فوتسال و باشگاه‌های ورزشی و همکاری و ورود بخش خصوصی در حیطه استعدادیابی ورزش و کشف افراد مستعد بود. کمیته فوتسال هیئت فوتبال استان مازندران می‌تواند با استعدادیابی می‌توانند تیم‌های قوی را در سطوح مختلف راهی مسابقات کشوری نمایند. در این راستا شفیع و همکاران (۱۳۹۶)، در پژوهش خود عنوان کردند که وجود استعدادهای فراوان در فوتبال گلستان یکی از فرصت‌های فوتبال استان گلستان می‌باشد. خالدی‌فر (۱۳۹۷) و علی‌دوست قهفرخی و همکاران (۱۳۹۳) نیز استعدادیابی را از جمله مهم‌ترین عوامل توسعه ورزش فوتبال بانوان ایران بیان نموده‌اند.

صورت باید به شناسایی اهداف و ملک‌های ورزشکاران مستعد پرداخت تا بتوان با برآورده کردن انتظارات و افزایش انگیزه در این افراد زمینه پیشرفت این افراد را فراهم کرد. همچنین می‌توان به این ورزشکاران مزایایی را ارائه داد تا این ورزشکاران عملکرد خود را بهبود بخشند. مزایایی چون استفاده رایگان از سالن‌ها و وزنه و استخرها می‌تواند انگیزه مضاعفی را در ورزشکاران نخبه ایجاد کند تا با آسودگی خاطر بیشتری به تمریناتشان بپردازند. دادن این مزایا این حس را در ورزشکار تقویت می‌کند که برای هیئت و دست‌اندرکاران فوتسال استان مهم است و این کار زمینه افزایش انگیزه را در این ورزشکاران فراهم خواهد کرد.

مقوله عوامل مدیریتی به مفاهیم منابع انسانی کارآمد، برنامه‌ریزی دقیق، تجارت گذشته و مدیریت زمانی استعدادیابی اشاره داشت.

در نهایت آخرین عامل مؤثر بر توسعه ورزش فوتسال در استان مازندران عوامل مدیریتی بود که با نتایج خالدی‌فر (۱۳۹۷)؛ وفایی مقدم و همکاران (۱۳۹۷)؛ زرگر (۱۳۹۵)؛ عیدی‌پور و همکاران (۱۳۹۴) و هولیهان (۲۰۰۸)، همخوان می‌باشد. این مقوله شامل مقوله‌های فرعی لیگ و مسابقات، راهکارهای مدیریتی و استعدادیابی بود. لیگ و مسابقات یکی از مقوله‌های فرعی عوامل مدیریتی بود که شامل ایجاد انگیزه در تیم‌ها و ورزشکاران با اعطای پاداش در مسابقات، تدوین تقویم برگزاری مسابقات برای تمام سطوح، مستمر و همیشگی بودن رقابت‌ها در سطوح مختلف، توجه جدی به مسابقات بانوان در سطوح مختلف، توزیع مناسب رویدادها و مسابقات در مناطق مختلف استان و برگزاری لیگ‌های استانی در سطوح مختلف بود. برگزاری مسابقات به طرق مختلف می‌تواند بر توسعه هر ورزشی تأثیرگذار باشد. از طرفی برگزاری مسابقات سبب جذب تماشاچی و مخاطب به ورزش می‌شود و از سوی دیگر در ارتقای سطح حرفه‌ای ورزشکاران، مربیان و داوران تأثیر بسزایی دارد.

زرگر (۱۳۹۵)، نیز در پژوهش خود عنوان کرد عوامل مدیریتی و مسابقات تفریحی در توسعه ورزش همگانی استان تهران نقش دارد. همچنین نتایج تحقیق نشان داد که راهکارهای مدیریتی نیز یکی دیگر از مقوله‌های عوامل

توان بخشی بازیکنان فوتسال کمک کند. حمایت از آموزش و پرورش، تأمین تعداد زیادی معلم تربیت بدنی متخصص در این حوزه و تربیت متخصصان رشته‌های مختلف در زمینه فوتسال: نیز از مفاهیم به دست آمده بود. توجه به نیازهای آموزش و پرورش و تأمین تعداد کافی از معلمان تربیت بدنی متخصص در زمینه فوتسال می‌تواند به توسعه مدیریت استعداد و شناسایی بازیکنان واعظم در محیط مدرسه کمک کند. در کنار این گزاره‌ها حمایت فدراسیون فوتبال و وزارت ورزش و آموزش و پرورش از توسعه نیروهای انسانی متخصص و ایجاد بسترهای مناسب برای توسعه استعدادها در فوتسال می‌تواند تأثیر مهمی در مدیریت استعداد داشته باشد. مدیریت صحیح و ارزیابی دقیق عملکرد بازیکنان و توانمندسازی آن‌ها در زمینه‌های مختلف باعث توسعه استعدادها و بهبود عملکرد تیم‌های فوتسال خواهد شد همچنین تعیین اهدافی درازمدت در حوزه مدیریت استعدادها می‌تواند به ایجاد یک روند پایدار و پیشرفت مستمر در فوتسال کمک کند. توازن با سایر نهادها، توجه به ورزش فوتسال، نقش هیئت فوتبال و آزمون‌های آمادگی جسمانی و هوازی برای استعدادیابان نیز نقش مهمی در مدیریت استعداد در فوتسال دارند.

سپاسگزاری

نویسندگان مقاله بر خود لازم می‌دانند از کلیه افرادی که در انجام پژوهش، پژوهشگران را همراهی کرده‌اند، تشکر و قدردانی نمایند.

در نهایت مقوله عوامل سازمانی به سه مفهوم تعامل‌های بین سازمانی، آموزش و پرورش و فدراسیون اشاره داشت. از مفاهیم به دست آمده در این پژوهش می‌توان به همکاری با استان و هیئت فوتبال استانی اشاره کرد. برقراری همکاری با استان و هیئت فوتبال استانی می‌تواند در شناسایی استعدادهای ورزشی و جذب آن‌ها به تیم‌های فوتسال مؤثر باشد. این همکاری می‌تواند شامل تبادل اطلاعات، برگزاری رویدادها و استفاده از زیرساخت‌های موجود در استان باشد. همچنین همکاری با سازمان‌های بین‌المللی مرتبط با فوتسال می‌تواند به ارتقای مدیریت استعداد کمک کند. این همکاری شامل شرکت در رویدادها، آموزش‌ها و استفاده از تجارب بین‌المللی می‌تواند باعث بهبود سیستم استعدادیابی و توسعه بازیکنان فوتسال شود. از طرف دیگر ایجاد برنامه‌های آموزشی مناسب برای استعدادها از طریق همکاری با آموزش و پرورش، فدراسیون فوتبال و وزارت ورزش و آموزش و پرورش می‌تواند به توسعه و پیشرفت آن‌ها کمک کند. این برنامه‌ها باید شامل توانمندسازی فنی، تاکتیکی و روان‌شناختی بازیکنان باشد. توسعه همکاری میان مدارس و آکادمی‌های فوتسال می‌تواند در شناسایی و آموزش استعدادهای ورزشی در محیط آموزشی اثربخش باشد. این همکاری می‌تواند شامل تدوین برنامه‌های مشترک، تبادل بازیکنان و تجهیزات و همچنین تربیت متخصصان مجرب در زمینه فوتسال باشد. در همین راستا همکاری با ارگان‌های پزشکی و استادان دانشگاه می‌تواند به تأمین راهنمایی و پشتیبانی صحیح در زمینه فیزیولوژی، تغذیه و

References

- Alidoust Ghahfarokhi, E., Sajjadi, S. N., Mahmoudi, A., & Sa'atchian, V. (2014). The evaluation of development priorities and strategies of judo championship in Iran. *Sport Management Journal*, 6(2), 231-246. (In Persian)
- Aljaloud, K. S., Abdulsalam, A. M., Aljuhani, O. E., Alshehri, A. G., & Alselaime, A. A. (2022). The Role of Sports Academies in Developing Saudi Sports from Society's Perspective. *Advances in Physical Education*, 12(3), 236-243.
- Almeida, R. L. V., Molina, J. C. F., & de Moya Anegón, F. (2011). The bibliometric approach to identify paradigms in knowledge domains. *El Enfoque Bibliométrico Para La Identificación de Paradigmas En Dominios de Conocimiento*, 22(3), 251-261.
- Ansar, N., & Baloch, A. A. (2018). Talent and Talent Management: Definition and Issues.
- Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practices* (10th ed.).
- Balcerzyk, R., & Gaborek, K. (2023). Talent management in sport. *Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization and Management Series*.
- Barbero-Álvarez, J. C., D'Ottavio, S., & Castagna, C. (2006). Aerobic fitness profile of futsal players of different competitive levels: A pilot descriptive study. In *Proceedings of the 11th*

- Annual Congress of the European College of Sport Science.
- Breznik, M. (2014). Human Resources Management in Sports Organizations.
- Dhar, P. (2021). *Nurturing Sports Talent*. Sports Studies in India.
- Eidipour, K., Khazaei, A. A., Arin, E., & Gholami Treksloye, G. (2014). Challenges and obstacles to the development and progress of football in the western provinces of the country. *Organizational Behavior Management Studies in Sports*, 2(5), 58-51. (In Persian)
- Garganta, J. (2017). *Desenvolvimento e identificação do talento em Futebol*. Rev. Fed. Port. Futeb, 360.
- Izadfar, V., Sharififar, F., & Mohammad kazemi, R. (2022). Designing the Business Model of the Sports Academies (Case Study: National Academy of Gymnastics). Research in Sport Management and Motor Behavior. (In Persian)
- Izadfar, V., Sharififar, F., & Mohammadkazemi, R. (2020). The Business Model of Sports Academies with an Emphasis on Value Proposition and Customer Segments. *Annals of Applied Sport Science*. (In Persian)
- Johnston, K., Wattie, N., Schorer, J., & Baker, J. (2018). Talent identification in sport: A systematic review. *Sports Medicine*, 48, 97-109.
- Ma, Z., Niu, L., Chang, Y., & Kong, X. (2022). Implementing Path of Zhengzhou University's Establishment of Football Academy. *International Journal of Physical Activity and Health*.
- Malekzadeh, R., & Hadavi, F. (2018). Identifying factors perceived to influence the talent identification in Iranian futsal players. *International Journal of Sport Studies for Health*, 1(2). (In Persian)
- Mendes, D., Travassos, B., Carmo, J. M., Cardoso, F., Costa, I., & Sarmiento, H. (2022). Talent identification and development in male futsal: A systematic review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(17), 10648.
- Morse, J. M., Barrett, M., Mayan, M., Olson, K., & Spiers, J. (2002). Verification strategies for establishing reliability and validity in qualitative research. *International Journal of Qualitative Methods*, 1(2), 13-22.
- Papastaikoudis, F., Collins, R., & Collins, D. (2023). Blank canvas or under construction? Examining the pre-academy experiences of young developing professional team sports athletes. *Frontiers in Sports and Active Living*, 5.
- Patria, A., Hume, D., & Arthur, S. (2017). Physique Assessment in Youth Sports for Talent Identification and Development. doi: 10.1007/978-981-10-5418-1_1.
- Pouyandeh Kia, M., Memari, J., & Rezaei Pendri, A. (2019). From talent identification to playing in national team competitions and professional leagues: A case study of German football. *Journal of Human Resource Management in Sports*, 7(2), 287-312. (In Persian)
- Sackey, E. (2022). A Theoretical perspective of talent management. *International Journal of Multidisciplinary Studies and Innovative Research*.
- Sarmiento, H., Bradley, P., Anguera, M. T., Polido, T., Resende, R., & Campaniço, J. (2016). Quantifying the offensive sequences that result in goals in elite futsal matches. *Journal of Sports Sciences*, 34(7), 621-629.
- Serra-Olivares, J., Pastor-Vicedo, J. C., González-Víllora, S., & da Costa, I. T. (2016). Developing talented soccer players: An analysis of socio-spatial factors as possible key constraints. *Journal of Human Kinetics*, 54, 227.
- Shahidi, S. H., Carlberg, B., Kingsley, J. D. (2023). Talent Identification and Development in Youth Sports: A Systematic Review. *Int. J. Kinanthrop*, 3(1), 73-84. DOI: 10.34256/ijk2318
- Susanto, E., Bayok, M., Satriawan, R., Festiawan, R., Kurniawan, D. D., Putra, F., (2023). Talent Identification Predicting in Athletics: A Case Study in Indonesia. *Ann Appl Sport Sci*, 11(1), e1102,
- Tadesse, T., Asmamaw, A., Habtemariam, S., & Edo, B. (2020). Sports academy as an avenue for psychosocial development and satisfaction of youth athletes in Ethiopia. *Sustainability*, 12(7), 2725.
- Vaeyens, R., Güllich, A., Warr, C. R., & Philippaerts, R. (2009). Talent identification and promotion programmes of Olympic athletes. *Journal of Sports Sciences*, 27(13), 1367-1380.
- Urban, R. (2021). Development of Prediction Model for Support in Decision-Making Process in Football Academies – Literature Review. 34th Bled Conference Digital Support from Crisis to Progressive Change: Conference Proceedings, 789-795.