



Research Paper

## Identifying causal, contextual, and intervening factors affecting the talent management of Iranian football

Ebrahim Ghorbani<sup>1</sup>, Javad Shahlaei Bagheri<sup>2</sup>, Sara Keshkar<sup>3</sup>, Gholamreza Shabani Bahar<sup>4</sup>

1. PhD student in sports management, Faculty of Physical Education and Sports Sciences, Allameh Tabatabai University, Tehran, Iran.
2. Associate Professor in Sports Management, Faculty of Physical Education and Sports Sciences, Allameh Tabatabai University, Tehran, Iran.
3. Associate Professor in Sports Management, Faculty of Physical Education and Sports Sciences, Allameh Tabatabai University, Tehran, Iran.
4. Professor in Sports Management, Faculty of Physical Education and Sports Sciences, Allameh Tabatabai University, Tehran, Iran.

Received: 30 July 2022

Accepted: 2 January 2023

### Abstract

**Objective:** The purpose of this work was to identify the factors affecting the talent management of Iranian football.

**Methodology:** The research method was qualitative and grounded theory. Data collection was performed using library studies, as well as in-depth and semi-structured interviews with experts. The participants of the study consisted of all football talent management experts in the three fields of scientific, managerial, and executive who had a complete knowledge on the subject of the research work, and the sampling method was purposeful. Interviews with the experts continued until theoretical saturation was reached (21 interviews with 19 experts). The research findings were analyzed through a coding process in three stages: open, axial, and selective.

**Results:** In total, 46 causal influencing factors were identified in the form of four sub-categories (components) and in two general categories (concept), expert manpower and structural-facilitative factors. Also 52 contextual influencing factors were placed in the form of seven sub-categories (components) and in three general categories (concept), scientific-research factors, environmental factors, and individual contextual factors. Finally, in the group of intervening factors, a total of 24 influencing factors in the form of 4 categories (process, causal, contextual, and strategies) were categorized.

**Conclusion:** Creating the necessary platforms, especially strengthening the scientific and research field and the precise conceptualization of talent and talent management, paying attention to other effective individual characteristics, especially specific values, moral character, and lifestyle, preparing suitable conditions in the cultural, political, legal, economic environment, creating appropriate structures and formulating and implementing a strategic plan, financing, and facilities, and especially investing in coaches and managers, along with controlling the interfering factors, are effective and necessary for the talent management of Iranian football.

**Keywords:** Talent development, Talent identification, Grounded theory.

### To cite this article:

Ghorbani E, Shahlaei Bagheri J, Keshkar S, Shabanibahar G. Identifying causal, contextual, and intervening factors affecting the talent management of Iranian football. *Journal of Human Resource Management in Sport*. 2023; 10(1):79-95. <https://doi.org/10.22044/shm.2023.12138.2486>

Corresponding Author: **Javad Shahlaei Bagheri**

E-mail: javadshahlaee@gmail.com



## Extended Abstract

### Summary

The purpose of this work was to identify the factors affecting the talent management of Iranian football. The research method was qualitative and grounded theory. Data collection was performed using library studies, as well as in-depth and semi-structured interviews with football talent management experts in the three fields of scientific, managerial, and executive. The sampling method was purposeful. The research findings were analyzed through a coding process in three stages: open, axial, and selective. Eventually, 46 causal factors and 52 contextual factors and 24 intervening factors are identified. Promotion of the scientific and research field and the precise conceptualization of talent and talent management, preparing suitable conditions in the cultural, political, legal, economic environment, creating appropriate structures, and formulating and implementing a strategic plan, financing and facilities, and especially investing in coaches and managers are effective and necessary for the talent management of Iranian football.

### Introduction

Talent is one of the inherent capitals of humans and one of the components of individual development and excellence, which in any subject (in this research work, football) along with other components such as moral character, lifestyle, and specialties must be effectively managed so that the individual and the society can get its countless benefits. This is possible through knowing the factors affecting this phenomenon in order to provide logical strategies for managing those factors. Therefore, in this research work, causal, contextual, and intervening factors affecting the management of Iranian football talent were identified.

### Methodology and Approach

The research method was qualitative and grounded theory. Data collection was performed using library studies, as well as in-depth and semi-structured interviews with the experts. The participants of the study consisted of all football talent management experts in the three fields of scientific, managerial, and executive who had a complete knowledge on the subject of the research work, and the sampling method was purposeful. Interviews with the experts continued until theoretical saturation was reached (21 interviews with 19 experts). The research findings were analyzed through a coding process in three stages: open, axial, and selective. The MAXQDA 2020 software was also used for qualitative data analysis.

### Results and Conclusion

The present research work identified the factors affecting the proper management of Iranian football talents. Creating the necessary platforms, especially strengthening the scientific and research field and the precise conceptualization of talent and talent management, paying attention to other effective individual characteristics, especially specific values, moral character and lifestyle, preparing suitable conditions in the cultural, political, legal, economic environment, Creating appropriate structures and formulating and implementing a strategic plan, financing, and facilities, and especially investing in coaches and managers, along with controlling the interfering factors, are effective and necessary for the talent management of Iranian football. Paying attention to these factors and providing logical strategies for their proper management can have many benefits for the development of the country's football and benefiting from all its capacities and value creations in individual and social dimensions including exploiting the research results in designing and implementing a strategic, long-term, and medium-term plan for the development of basic football and club and national football, preventing the wastage of the country's football talents, identifying and developing talents in a scientific way, preparing and setting up and implementing a comprehensive, scientific and practical checklist, and many other benefits.

**Ethical Considerations:** With respect, it is confirmed that this article was extracted from the doctoral thesis of Ebrahim Ghorbani, which was written and submitted to this publication by Javad Shahlaei Bagheri, who is an associate professor of sports management at the Faculty of Sports Management, Allameh Tabataba'i University, Tehran, as the responsible author of the article. This article is the result of the scientific efforts of



the mentioned authors, and I accept responsibility for its content. Also, I hereby undertake that this article has not been published anywhere else, and I give permission to publish it in the Journal of Human Resource Management in Sports. It is also committed that the other authors of the article are fully aware and satisfied with the order of placement of names and specifications in the article. In addition, if any other person objects to the ownership of the article, I am ready to respond and fully accept the responsibility. If at any time it is proved against the above, the journal of human resources management in sports has the right to act in accordance with the relevant rules and regulations.

**Funding:** This research paper had no financial sponsor.

**Authors' Contributions:** This article was extracted from the doctoral thesis of Ebrahim Ghorbani, a doctoral student of Strategic Sports Management, Faculty of Physical Education and Sports Sciences, Allameh Tabatabai University, Tehran, Dr. Javad Shahlai Bagheri as Supervisor, and Dr. Sara Keshkar and Dr. Gholamreza Shabani Bahar as advisors were participated in this research work.

**Conflicts of interest:** The authors of this article declare that they have completely avoided publishing ethics including plagiarism, misconduct, falsification of data or double submission and publication, in relation to the publication of the presented article, and have no commercial interests. This direction does not exist and the authors have not received any payment for presenting this work and declare the originality of its content. Also this work has not been published elsewhere and has not been submitted to another publication at the same time. In addition, all rights to use the content, tables, images, etc. are assigned to the publisher.

**Acknowledgement:** I am extremely grateful to all the people who participated in this research work, especially football coaches, university professors, and football managers.





## مدیریت منابع انسانی در ورزش

مقاله پژوهشی

### شناسایی عوامل علی، زمینه‌ای و مداخله‌گر اثرگذار بر مدیریت استعداد فوتبال ایران

ابراهیم قربانی<sup>۱</sup>، جواد شهلائی باقری<sup>۲</sup>، سارا کشکر<sup>۳</sup>، غلامرضا شعبانی بهار<sup>۴</sup>

۱. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران
۲. دانشیار مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران
۳. دانشیار مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران
۴. استاد مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۱۰/۱۲

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۵/۰۸

#### چکیده

**هدف:** هدف پژوهش حاضر، شناسایی عوامل اثرگذار بر مدیریت استعداد فوتبال ایران بود.

**روش‌شناسی:** روش پژوهش کیفی و از نوع زمینه‌یابی (نظریه داده بنیاد) بود. گردآوری داده‌ها با استفاده از مطالعات کتابخانه‌ای و همچنین مصاحبه عمیق و نیمه‌ساختارمند با خبرگان انجام پذیرفت. مشارکت‌کنندگان پژوهش را کلیه صاحب‌نظران مدیریت استعداد فوتبال در سه حوزه علمی، مدیریتی و اجرایی تشکیل دادند که به موضوع پژوهش اشرافیت کامل داشتند و روش نمونه‌گیری هدفمند بود. مصاحبه با خبرگان تا رسیدن به اشباع نظری ادامه‌یافت (۲۱ مصاحبه با ۱۹ نفر). یافته‌های پژوهش از طریق فرآیند کدگذاری در سه مرحله باز، محوری و گزینشی مورد تحلیل قرار گرفتند.

**یافته‌ها:** در مجموع ۴۶ عامل اثرگذار علی در قالب چهار مقوله فرعی (مؤلفه) و در دو مقوله کلی (مفهوم)، نیروی انسانی متخصص و عوامل مدیریتی - تسهیلاتی شناسایی شدند؛ همچنین ۵۲ عامل اثرگذار زمینه‌ای در قالب هفت مقوله فرعی (مؤلفه) و در سه مقوله کلی (مفهوم)، عوامل علمی - پژوهشی، عوامل محیطی و عوامل زمینه‌ای فردی قرار گرفتند. در نهایت در گروه عوامل مداخله‌گر در مجموع ۲۴ عامل اثرگذار در قالب ۴ مقوله مداخله‌گر (فرآیند، علی، زمینه‌ای و راهبردها) دسته‌بندی شدند.

**نتیجه‌گیری:** ایجاد بسترهای لازم به‌خصوص تقویت حوزه علمی و پژوهشی و مفهوم‌سازی دقیق استعداد و مدیریت استعداد، توجه به سایر ویژگی‌های مؤثر فردی به‌خصوص ارزش‌های اختصاصی، شخصیت اخلاقی و سبک زندگی، آماده نمودن شرایط مناسب در محیط فرهنگی، سیاسی، قانونی، اقتصادی، ایجاد ساختارهای مناسب و تدوین و اجرای برنامه استراتژیک، تأمین مالی و تسهیلاتی و به‌خصوص سرمایه‌گذاری روی مربیان و مدیران در کنار کنترل عوامل مداخله‌گر، برای مدیریت استعداد فوتبال ایران، مؤثر و ضروری می‌باشند.

**واژه‌های کلیدی:** توسعه استعداد، شناسایی استعداد، نظریه داده بنیاد

به این مقاله این‌گونه استناد کنید:

قربانی، ابراهیم؛ شهلائی باقری، جواد؛ کشکر، سارا و شعبانی بهار، غلامرضا. (۱۴۰۱). شناسایی عوامل علی، زمینه‌ای و مداخله‌گر اثرگذار بر مدیریت استعداد فوتبال ایران. *مدیریت منابع انسانی در ورزش*، ۱۰(۱)، ۷۹-۹۵. <https://doi.org/10.22044/shm.2023.12138.2486>

نویسنده مسئول: جواد شهلائی باقری

E - mail: javadshahlaee@gmail.com



## مقدمه

طی یک دهه اخیر بحث‌های فراوانی در زمینه مدیریت استعدادها در خصوص اصطلاحاتی همچون، تعریف و مفهوم استعداد، ویژگی‌های استعدادها، مدل‌های مدیریت استعداد و فرآیندهای مدیریت استعداد، در سطح جهانی شکل گرفته و همچنان تداوم دارد (۱). استعداد، شایستگی‌های یک فرد در انجام کارها با میانگین بالاتر از حد طبیعی و رسیدن به موفقیت از طریق این توانایی، تعریف شده است (۲). طراحی و پیاده‌سازی برنامه‌های استعدادیابی و توسعه استعداد به‌منظور شناسایی و انتخاب آینده‌دارترین کودکان، برای کسب موفقیت در رشته‌های ورزشی مهم و حائز اهمیت است (۳، ۴). با این حال، وجود تغییرات قابل توجه در چگونگی توسعه ویژگی‌های استعدادی افراد در طول زمان (۵)، ارزیابی و انتخاب استعدادی‌های افراد بدون پرورش و ایجاد شرایط و فرصت‌های لازم برای ظهور استعدادها، عدم شناسایی و اولویت‌بندی دقیق تمامی مراحل رشد استعدادها و بسیاری دلایل دیگر باعث عدم اثربخشی لازم تلاش‌ها در این زمینه و حتی کسب نتایج معکوس شده است؛ بنابراین نیاز به مفهومی برای پوشش تمامی مراحل و فرآیند مسیر توسعه و تعالی استعدادها ضروری است که این مهم از طریق مدیریت استعداد محقق می‌شود.

در حقیقت مدیریت استعداد که به‌عنوان یک موضوع استراتژیک کلیدی برای سازمان‌های جهانی ظاهر شده (۶)، مفهومی جامع‌تر از استعدادیابی و توسعه استعداد بوده و مراحل جذب، توسعه، شناسایی، ارزیابی، به‌کارگیری، حفظ و حمایت، ارزش‌آفرینی نخبگان و حتی توسعه عرضی نخبگان را شامل می‌شود که برای هر حوزه (در اینجا صنعت فوتبال) مشخص کردن مراحل مورد نیاز و اولویت‌بندی این مراحل و دفعات تکرار هر مرحله در این فرآیند با توجه به ویژگی‌های خاص هر صنعت و شناسایی عوامل مؤثر و ارائه راهبردها و برنامه‌های اجرایی اثربخش ضروری است تا بتوان از این طریق به پیامدهای با ارزش آن دست یافت.

درخصوص اهمیت مدیریت استعداد، تعدادی از محققین پیامدهای آن را مورد بررسی قرار داده‌اند. برابر نتایج تحقیق دیزانی مکتبی و همکاران (۲۰۲۱)، اگر نیروها و روندهای کلیدی اثرگذار بر آینده نظام مدیریت استعداد تکامل پیدا کنند، رضایت شغلی، پایگاه اجتماعی، تعلق و وابستگی، هویت شغلی، رفاه کارکنان، تعهد سازمانی و استقلال شغلی منابع انسانی به‌مراتب بیشتر می‌شود (۷). بر اساس نتایج به‌دست آمده از تحقیق حمیدی و همکاران (۲۰۲۱)، مدیریت استعداد بر سرمایه اجتماعی کارکنان معاونت تربیت‌بدنی و سلامت وزارت آموزش و پرورش تأثیرگذار است (۸). سارکار و اوسیوسکی<sup>۱</sup> (۲۰۱۸) در تحقیقی پیرامون پارادوکس موجود در سازمان‌ها در زمان تغییرات به این نتیجه رسیدند، کارکنان توانمند که بر اساس مدیریت استعداد پرورش یافته‌اند، می‌توانند اثرات بحرانی تغییرات را به حداقل ممکن رسانند و عملکرد و اثربخشی مطلوبی در چنین شرایطی داشته باشند (۹). نتایج تحقیق پژوهان و همکاران (۲۰۲۱)، یک نظام پشتیبان تصمیم‌گیری در زمینه مدیریت استعداد ارائه می‌کند؛ به گونه‌ای که با اعمال سیاست‌های مختلف در این سیستم و مقایسه آثار آن، بهترین سیاست اتخاذ می‌شود که بر اساس رویکرد پویایی سیستم می‌توان از آن برای نشان دادن آثار بلندمدت تصمیمات مدیران بر کل سیستم مدیریت استعداد و همچنین، اصلاح مدل ذهنی آن‌ها استفاده کرد (۱۰). نتایج تحقیق زهره‌وندیان و همکاران (۲۰۲۲) نشان داد که مدیریت استعداد اثر مثبت و معناداری روی ابعاد حفظ و نگهداری بازیکنان دارد (۱۱).

همچنین چندین محقق به اقدامات مرتبط با مدیریت استعداد در کشورهای پیش‌رو اشاره نموده و پژوهشگرانی دیگر به عوامل مؤثر بر مدیریت استعداد در بستر سازمان پرداخته‌اند. بر اساس نظر پوینده‌کیا و همکاران (۲۰۲۰)، در کشور آلمان به‌منظور اثربخشی برنامه‌های مدیریت استعداد، همکاری نزدیکی میان فدراسیون فوتبال، سازمان لیگ، دولت، دانشگاه‌های علوم ورزشی، هماهنگ‌کننده‌ها، باشگاه‌های حرفه‌ای، باشگاه‌های آماتور منطقه، انجمن‌های ایالتی و منطقه‌ای، مدارس آموزش و پرورش، تیم‌های ملی، مربیان آلمان، کمیته آکادمی‌ها، آکادمی‌های جوانان، آکادمی فوتبال محلی و بین‌المللی، پایگاه‌های استعدادیابی، مراکز پیشرفت بازیکن، مدارس فوتبال نخبه، کمپ‌های فوتبال، اتحادیه بازیکنان حرفه‌ای فوتبال، ایجاد شده است (۱۲). برابر نتایج پژوهش کلارک و اسکوری (۲۰۲۰) و کراواریتی و جوهانستون<sup>۲</sup> (۲۰۲۰) چندین عامل بر نظام مدیریت استعداد مؤثر می‌باشند که از آن جمله می‌توان به نظام جبران خدمات، سبک مدیریت و شیوه

1. Sarkar and Osiyevskyy

2. Kravariti and Johnston



استخدام اشاره کرد (۱۳، ۱۴). حق‌شناس و همکاران (۲۰۲۱) به شناسایی عوامل مؤثر بر توسعه استعداد در والیبال ایران با رویکرد کیفی پرداخته و ۱۵ عامل مؤثر بر توسعه استعداد در والیبال ایران را شناسایی کردند که عبارت بودند از: ستارگان و قهرمانان ملی، اصول و طراحی تمرین، آموزش و پرورش، ارتباطات بین‌سازمانی در نهادهای دولتی، فعالیت‌های منابع انسانی، عوامل انگیزشی، عوامل هوشی و روانی، ویژگی‌های آنتروپومتریک، آکادمی‌ها، فدراسیون والیبال، آموزش عالی، عوامل حقوقی، حمایت خانوادگی، عوامل ارزشی و نگرشی و امکانات و تجهیزات (۱۵). نتایج تحقیق گوهر رستمی و وفار (۲۰۲۱) نشان داد، در مدل مدیریت استعداد‌های ورزشی عوامل اثرگذار را می‌توان در چهار لایه و سه مرحله، کشف و شناسایی، انتخاب و توسعه استعداد بررسی کرد. لایه‌ها شامل شاخص‌های استعدادیابی، مدیریت و ساختار، ذینفعان و محیط کلان است (۱۶). در پژوهش موسوی چشمه‌کبودی و همکاران (۲۰۱۹)، عوامل محیطی و هوشمندی استراتژیک به عنوان عوامل علی، سلامت محیط کار به عنوان بستر حاکم، ساختار درون سازمانی به عنوان عوامل مداخله‌گر، انضباط مدیریتی به عنوان کنش‌ها و تعاملات و مسئولیت‌پذیری و حس تعلق به سازمان و همچنین حزانت از شأن کارمند به عنوان پیامدهای مدل مدیریت استعداد جهانی، مطرح شدند (۱۷). نتایج پژوهش علیزاده و همکاران (۲۰۲۱)، نشان داد که عوامل زمینه‌ای در خصوص مدیریت استعداد شامل فرهنگ، یادگیری، روان‌شناختی و استقلال است (۱۸).

با این حال مطالعات و تحقیقات حوزه استعداد ورزشی و مدیریت استعداد نوپا و محدود بوده (۶) و هنوز مدل مشخص و همه‌جانبه‌ای ارائه نشده است که دربرگیرنده همه ابعاد باشد (۱۹). یافته‌های پژوهش ریوز<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۸) نشان می‌دهد که اطلاعات کمی در مورد شناسایی و توسعه استعداد در ورزش نخبگان وجود دارد و بر نیاز به تنوع بیشتر تحقیقات در این زمینه و تعیین مزایا و معایب خاص عوامل مؤثر بر بازیکنان تأکید می‌کنند (۲۰)؛ همچنین مدل‌های ورزشی مرتبط با استعداد بسیار ساده و ضعیف هستند و با وجود تمامی مدل‌ها و الگوهای ارائه شده، کمتر شاهد کیفیت بالای نتایج ارائه شده در زمینه استعداد هستیم که این نشان می‌دهد، پرداختن به موضوع استعداد در ورزش نیاز به یک روش پیچیده در تمامی ابعاد استعداد دارد (۲۱، ۲۲).

با عنایت به مطالب بالا، بیشتر تحقیقات حوزه استعداد، به موضوع استعدادیابی و توسعه استعداد به‌عنوان دو مرحله از فرآیند مدیریت استعداد آن‌هم در بستر سازمان و عمدتاً سازمان‌های غیر ورزشی پرداخته‌اند و تاکنون مدلی جامع در حوزه مدیریت استعداد فوتبال کشور که تمامی عوامل مؤثر به‌صورت دقیق و کامل شناسایی شده باشد، ارائه نشده است؛ همچنین شناسایی و توسعه استعداد در فوتبال یک فرآیند پیچیده و چندوجهی بوده (۲۳) و توجه به تمامی ابعاد و عوامل مؤثر بر آن برای ارائه راهکارهای مناسب ضروری است؛ بنابراین این تحقیق به دنبال شناسایی دقیق عوامل مؤثر بر مدیریت استعداد فوتبال ایران است تا با مدیریت صحیح این عوامل، اثربخشی و کارایی سیستم فوتبال کشور به‌خصوص در حوزه مدیریت استعداد، برای نیل به مزایا و پیامدهای با ارزش آن، افزایش یابد.

## روش‌شناسی

روش پژوهش حاضر کیفی و از نوع زمینه‌یابی (داده بنیاد) بود. انتخاب روش کیفی برای فراهم‌آمدن زمینه بررسی دقیق و عمیق در شرایط متغیر برای پژوهشگر، فقدان الگو در این حوزه یا وجود الگوهای جدیدی که کمکی به حل مشکل نمی‌کند، شناخت چگونگی رخ دادن فرآیندها و عوامل مؤثر بر آن‌ها که به مراتب مهم‌تر از سنجش مقدار و میزان فرآورده‌ها هستند، که این امر از طریق پژوهش کیفی بهتر مهیا می‌شود. در این پژوهش، ابتدا از طریق مطالعات کتابخانه‌ای (مقالات، کتب، اسناد و وب‌سایت‌های معتبر مرتبط) در خصوص موضوع و واژه‌های اصلی پژوهش (استعداد و مدیریت استعداد) اطلاعات عمومی و تخصصی خوبی به‌دست‌آمد که از این دانش و اطلاعات مقدماتی برای تهیه سؤالات پژوهش بهره‌برداری شد. پژوهش در پنج مرحله شامل انتخاب شرکت‌کنندگان، جمع‌آوری داده‌ها، منظم‌سازی یافته‌ها، تجزیه و تحلیل یافته‌ها و ارائه راهبردهای اجرایی انجام شد.

مشارکت‌کنندگان پژوهش را کلیه صاحب‌نظران سه حوزه علمی (اساتید دانشگاه و پژوهش‌گران حوزه استعداد ورزشی)، مدیریتی (مدیران اجرایی فوتبال پایه) و میدانی (مربیان فوتبال پایه و استعدادیابان فوتبال و فوتبالیست‌های مطرح کشور) بنا به پیشینه، تجارب و سوابق



علمی و مدیریتی و اجرایی در حوزه استعداد و مدیریت استعداد فوتبال تشکیل دادند که به این حوزه اشرافیت کامل داشتند. برای انتخاب نمونه از روش نمونه‌گیری هدفمند که از طرح‌های نمونه‌گیری غیراحتمالی است، استفاده گردید. مرحله دوم جمع‌آوری داده‌ها با استفاده از مصاحبه‌های عمیق و نیمه‌ساختارمند با نمونه‌های انتخاب شده، برای یافتن و شناخت عوامل علی، زمینه‌ای و مداخله‌گر صورت گرفت. برای این منظور راهنمای مصاحبه تدوین و قبل از انجام مصاحبه با هر یک از صاحب‌نظران آگاه، راهنمای مصاحبه در اختیار آن‌ها قرار می‌گرفت و به منظور جلوگیری از هرگونه سوگیری، ابتدا سؤالات به صورت کلی و با پیشرفت مصاحبه سؤالات ریزتر و تخصصی‌تر شدند. انجام مصاحبه‌ها برابر طرح، تا حد کفایت یا اشباع نظری<sup>۱</sup> ادامه یافت. اشباع نظری مرحله‌ای است که در آن داده‌های جدیدی در ارتباط با مقوله پدید نیاید و روابط بین مقوله‌ها برقرار و تأیید شده باشد (۲۴). برای رسیدن به اشباع نظری ۲۱ مصاحبه با ۱۹ نفر، شامل ۲ نفر از مدیران فوتبالی، ۷ نفر از اساتید دانشگاه‌ها، ۷ نفر از مربیان فوتبال و ۳ نفر از بازیکنان مطرح فوتبال کشور، صورت گرفت (با دو نفر از نمونه‌ها ۲ بار مصاحبه صورت گرفت). ویژگی‌های مشارکت‌کنندگان در تحقیق در جدول شماره ۱ آورده شده است.

### جدول ۱. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان

Table 1. Demographic characteristics of the participants

| متغیر      | فراوانی        | درصد فراوانی |
|------------|----------------|--------------|
| تخصص       | اجرایی         | ۵۲/۶۳        |
|            | مدیریتی        | ۱۰/۵۲        |
| تحصیلات    | دانشگاهی       | ۳۶/۸۴        |
|            | کارشناسی       | ۲۱/۰۵        |
|            | کارشناسی ارشد  | ۳۱/۵۷        |
| سابقه کاری | دکتری          | ۴۷/۳۶        |
|            | کمتر از ۱۰ سال | ۱۵/۷۸        |
|            | ۱۱ تا ۲۰ سال   | ۴۷/۳۶        |
|            | ۲۱ سال به بالا | ۳۶/۸۴        |

از آنجا که نظریه‌هایی که در عرصه علوم انسانی و رفتاری ارائه می‌شوند در طول زمان قابل اصلاح و تعدیل هستند، پژوهشگران کیفی به جای واژه اعتبار و روایی، از واژه‌های «مقبولیت<sup>۲</sup>»، «انتقال‌پذیری<sup>۳</sup>» و «تأییدپذیری<sup>۴</sup>» استفاده می‌کنند. روش‌هایی برای افزایش مقبولیت پژوهش کیفی پیشنهاد شده است که عبارتند از، منابع داده متعدد، تحلیل‌گران متعدد و روش‌های متعدد، که در این پژوهش نیز تمامی این موارد رعایت شد. انتقال‌پذیری نتایج پژوهش، نشانگر تعمیم‌پذیری نتایج حاصل شده به سایر گروه‌ها و محیط‌های مشابه است. هر چند که این امر خارج از توانایی پژوهشگر کیفی است؛ اما می‌توان با استخراج و ارائه حداکثری داده‌ها (تا جایی که ممکن باشد)، تا حدودی این بخش از روایی پژوهش را نیز تأمین کرد. در این پژوهش با مرور متعدد مصاحبه‌ها و استخراج حداکثری و غیرتکراری مطالب و همچنین مصاحبه با افرادی در سه حوزه مختلف مدیران، مربیان و متخصصان و بازیکنان شاخص، سعی بر اجرای این توصیه شد. تأییدپذیری نتایج پژوهش کیفی هنگامی تحقق پیدا کرده و مورد تأیید است که سایر پژوهشگران بتوانند به روشنی، مسیر پژوهش و اقدامات انجام شده توسط پژوهشگر را دنبال کنند. در این پژوهش نیز روند پژوهش و مسیر تصمیمات در گزارشات بیان شده است. جهت تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی، عمل تلخیص، دسته‌بندی و نتیجه‌گیری از یافته‌های مصاحبه‌ها انجام شد. با عنایت به اینکه تجزیه و تحلیل نهایی داده‌ها کار دشواری است، همزمان با فرآیند جمع‌آوری داده‌ها، تلخیص و دسته‌بندی آن‌ها نیز صورت می‌گرفت. غالب

1. Theoretical saturation
2. Credibility
3. Transferability
4. Dependability



مطالعات، الگوی کدگذاری پارادایمی را برای تحلیل داده‌های حاصل از نظریه داده بنیاد معرفی می‌کنند که در قالب یک فرآیند کدگذاری نظام‌مند شامل سه مرحله کدگذاری باز<sup>۱</sup>، کدگذاری محوری<sup>۲</sup> و کدگذاری گزینشی<sup>۳</sup> منجر به ایجاد مدل نهایی می‌شود. در این پژوهش نیز ابتدا کدگذاری باز انجام و بدون سوگیری و با ذهنی باز مفاهیم نام‌گذاری و مقوله‌های اولیه ایجاد شدند. در مرحله دوم، با استفاده از روش داده بنیاد، کدگذاری محوری انجام‌گرفت که هدف از آن برقراری رابطه بین مفاهیم تولیدشده در مرحله کدگذاری باز است و بر تمرکز و تعیین یک مقوله به‌عنوان مقوله محوری قرار دارد و سپس مقوله‌های دیگر به‌عنوان مقولات فرعی به آن ارتباط داده می‌شوند. سومین مرحله، شامل کدگذاری انتخابی یا گزینشی بود. در این مرحله، پژوهشگر به تکوین نظریه‌ای درباره رابطه میان مقوله‌های به‌دست آمده در الگوی کدگذاری محوری می‌پردازد. در حقیقت، این مرحله فرآیند یکپارچه‌سازی و بهبود نظریه است. از نرم افزار مکس کیودا<sup>۴</sup> نیز برای تحلیل داده‌های کیفی استفاده شد. در نهایت سه طبقه عوامل مؤثر بر مدیریت استعداد فوتبال ایران شناسایی شدند. عوامل علی که باعث ایجاد و توسعه پدیده یا طبقه محوری یا همان فرآیند مدیریت استعداد می‌شوند. عوامل زمینه‌ای، شرایط خاصی که بستر لازم را برای پدیده محوری ایجاد می‌کنند و طبقه بعدی شرایط مداخله‌گر یا شرایط عامی که مجموعه‌ای از متغیرهای میانجی و واسطه را تشکیل می‌دهند. در نهایت، نتایج کار در اختیار چند نفر از متخصصین قرار گرفته و اصلاحات نهایی انجام و تأیید شد.

### یافته‌ها

پس از انجام مصاحبه‌ها و تحلیل سیستمی و نظام‌مند داده‌های گردآوری شده بر اساس روش کدگذاری، عوامل علی، زمینه‌ای و مداخله‌گر مؤثر بر مدیریت استعداد فوتبال ایران شناسایی و در یک چهارچوب مفهومی منظم شدند. نمونه‌ای از روش تجزیه و تحلیل داده‌ها در جدول شماره ۲ آورده شده است.

جدول ۲. نمونه‌ای از نحوه کدگذاری باز داده‌های تحقیق

Table 2. An example of open coding of research data

| مقوله‌های کلی       | مقوله‌های فرعی          | کدهای اولیه                                                                                                                                                                             |
|---------------------|-------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| نیروی انسانی متخصص  | توسعه متخصصان           | - تسهیلات و ابزارهای کمک آموزشی مناسب برای آموزش مربیان فوتبال پایه<br>- تجربه متخصصین و مربیان<br>- دانش و تخصص‌های پایه مربیگری و مدیریتی و رهبری متخصصان                             |
|                     | حمایت و انگیزش متخصصان  | - شأن و منزلت اجتماعی مناسب و ارزش قائل شدن به مربیان فوتبال پایه<br>- حمایت‌های قانونی از مربیان فوتبال پایه<br>- اشتغال تمامی مربیان دارای مدارک مربیگری و ارائه مشوق‌هایی برای آن‌ها |
| مدیریتی - تسهیلاتی  | عوامل ساختاری - مدیریتی | - مدیریت و برنامه‌ریزی هماهنگ و هدفمند مسابقات فوتبال پایه<br>- الزام تأسیس مدارس و آکادمی‌های فوتبال نخبه و ایجاد مراکز توسعه و تعالی                                                  |
|                     | مالی - تسهیلاتی         | - زمین تمرین مناسب برای فوتبال پایه<br>- تجهیزات کمک آموزشی و تمرینی و مسابقه در فوتبال پایه<br>- تأمین مالی مسابقات و بازی‌های تدارکاتی و قهرمانی از سوی نهادهای مسئول مثل شهرداری     |
| عوامل علمی - پژوهشی | علمی - نظری             | - تهیه و نشر و توزیع مناسب آخرین یافته‌های علمی و پژوهشی به محیط اجرایی                                                                                                                 |
|                     | عوامل محیطی             | - قانون خدمت سربازی                                                                                                                                                                     |

در نهایت، نتایج پژوهش نشان داد که در مجموع ۴۶ عامل اثرگذار علی در قالب چهار مقوله فرعی (مؤلفه)؛ توسعه و ارتقای مربیان مدیریت استعداد فوتبال (۱۵ عامل)، انگیزش و حمایت از مربیان مدیریت استعداد فوتبال (۸ عامل)، ساختار و مدیریت مناسب و اصولی (۱۳ عامل) و تأمین مالی و تسهیلاتی (۱۰ عامل) و در دو مقوله کلی (مفهوم) نیروی انسانی متخصص و عوامل ساختاری - تسهیلاتی

1. Open coding
2. Axial coding
3. Selective coding
4. MAXQDA





دسته‌بندی شدند؛ همچنین ۵۲ عامل اثرگذار زمینه‌ای در قالب هفت مقوله فرعی (مؤلفه)؛ عوامل علمی، نظری و مفهومی (۸ عامل)، عوامل پژوهشی (۱۰ عامل)، عوامل سیاسی و قانونی (۷ عامل)، عوامل فرهنگی، اجتماعی و اخلاقی (۱۴ عامل)، عوامل اقتصادی و رفاهی (۶ عامل)، سن و جنسیت (۳ عامل) و عوامل مشترک فردی (۴ عامل)، در قالب سه مقوله کلی (مفهوم)، عوامل علمی - پژوهشی، عوامل محیطی و عوامل زمینه‌ای فردی در زیرگروه عوامل زمینه‌ای دسته‌بندی شده و در نهایت در گروه عوامل مداخله‌گر در مجموع ۲۴ عامل اثرگذار در قالب ۴ مقوله؛ عوامل مداخله‌گر بر فرآیند مدیریت استعداد (۶ عامل)، عوامل مداخله‌گر علی (۶ عامل)، عوامل مداخله‌گر زمینه‌ای (۹ عامل) و عوامل مداخله‌گر بر راهبردها (۳ عامل)، قرار گرفتند که نتایج فرآیند کدگذاری‌ها به تفکیک در جداول (۳) و (۴) و (۵) ارائه شده‌است.

### جدول ۳. عوامل علی مؤثر بر مدیریت استعداد فوتبال ایران

Table 3. Causal factors affecting the talent management of Iranian football

| مقوله‌های کلیدی (مفاهیم) | مقوله‌های فرعی (مؤلفه‌ها) | ابعاد و ویژگی‌ها (گویه‌ها)                                                                               |
|--------------------------|---------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                          |                           | ۱. شخصیت، وضعیت اخلاقی، تعصبات و سبک زندگی متخصصان                                                       |
|                          |                           | ۲. دانش و تخصص‌های پایه مربیگری و مدیریتی و رهبری متخصصان                                                |
|                          |                           | ۳. به روز بودن و تطبیق دانش و تخصص متخصصین و مربیان با کشورهای پیشرفته                                   |
|                          |                           | ۴. دانش و تخصص علوم مرتبط مؤثر متخصصین (فیزیولوژی، روانشناسی، بیومکانیک ورزشی، آناتومی)                  |
|                          |                           | ۵. تحصیلات عالی مربیان فوتبال پایه                                                                       |
|                          |                           | ۶. دانش و تخصص ارتباطی و روابط عمومی و انگیزشی                                                           |
|                          |                           | ۷. تجربه متخصصین و مربیان                                                                                |
|                          | توسعه متخصصان             | ۸. تخصص و مهارت زبان‌های خارجی (بخصوص انگلیسی و عربی)                                                    |
|                          |                           | ۹. سرمایه اجتماعی متخصصین و مربیان فوتبال پایه                                                           |
|                          |                           | ۱۰. توسعه دایره اساتید آموزشی مربیان فوتبال پایه با ظرفیت اساتید سایر رشته‌های مرتبط مؤثر                |
| نیروی انسانی متخصص       |                           | ۱۱. انسجام و هدفمندی دوره‌های آموزشی مربیان پایه و برگزاری منظم کلاس‌های دانش افزایی                     |
|                          |                           | ۱۲. تسهیلات و ابزارهای کمک آموزشی مناسب برای آموزش مربیان فوتبال پایه.                                   |
|                          |                           | ۱۳. کمیّت و در دسترس بودن همیشگی متخصصان                                                                 |
|                          |                           | ۱۴. وجود رشته مربیگری فوتبال در دانشگاه‌ها و موسسات آموزشی (بخصوص دانشگاه جامع علمی-کاربردی)             |
|                          |                           | ۱۵. توسعه متوازن جنسیتی مربیان آقا و خانم                                                                |
|                          |                           | ۱. ارتقای شغلی بر اساس شایستگی‌ها (شایسته‌سالاری در ورزش کشور)                                           |
|                          |                           | ۲. شأن و منزلت اجتماعی مناسب و ارزش قائل شدن به مربیان فوتبال پایه                                       |
|                          | حمایت و انگیزش متخصصان    | ۳. حمایت‌های قانونی از مربیان فوتبال پایه                                                                |
|                          |                           | ۴. وضعیت و امنیت مالی و زندگی متخصصان و مربیان فوتبال پایه مثل بیمه                                      |
|                          |                           | ۵. نداشتن شغل دوم توسط مربیان پایه بخصوص اینکه بعضاً مربیگری شغل دوم آن‌ها است.                          |
|                          |                           | ۶. اشتغال تمامی مربیان دارای مدارک مربیگری و ارائه مشوق‌هایی برای آن‌ها                                  |
|                          |                           | ۸. نظام تشویق و جبران خدمات                                                                              |
|                          |                           | ۱. مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک فوتبال پایه کشور                                                       |
|                          |                           | ۲. ساختار و سازمان مناسب فوتبال پایه کشور                                                                |
|                          |                           | ۳. تجزیه و تحلیل ذینفعان مدیریت استعداد فوتبال                                                           |
|                          |                           | ۴. همسویی و هماهنگی استراتژی مدیریت فوتبال پایه: برای کل کشور، مناطق، استان‌ها                           |
|                          |                           | ۵. همسویی و هماهنگی استراتژی مدیریت استعداد فوتبال با مدیریت استعداد سایر رشته‌های ورزشی                 |
|                          | عوامل ساختاری-مدیریتی     | ۶. همسویی و هماهنگی استراتژی مدیریت استعداد فوتبال با استراتژی کل کشور و استان‌ها و شهرها                |
|                          |                           | ۷. همسویی و هماهنگی استراتژی مدیریت استعداد با سایر برنامه‌های آموزشی و پرورشی و سلامت و هدایت شغلی کشور |
|                          |                           | ۸. داشتن طرحی جامع و برنامه عملیاتی و کاربردی اثربخش برای مدیریت استعداد فوتبال کشور                     |
|                          |                           | ۹. طراحی سیستم ارزیابی و ارزشیابی جامع و اثربخش برای مدیریت استعداد فوتبال                               |
|                          |                           | ۱۰. آمایش سرزمین و مشخص نمودن و ایجاد پایگاه‌های منطقه‌ای مدیریت استعداد فوتبال کشور                     |



| مقوله‌های کلی (مفاهیم) | مقوله‌های فرعی (مؤلفه‌ها) | ابعاد و ویژگی‌ها (گویه‌ها)                                                                                       |
|------------------------|---------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| عوامل مالی - تسهیلاتی  |                           | ۱. طراحی و پیاده‌سازی سیستم ارزیابی مراکز مدیریت استعداد به منظور ارائه گواهی‌نامه آکادمی‌ها                     |
|                        |                           | ۱۲. مدیریت و برنامه‌ریزی هماهنگ و هدفمند مسابقات فوتبال پایه                                                     |
|                        |                           | ۱۳. الزام تأسیس مدارس و آکادمی‌های فوتبال نخبه و ایجاد مراکز توسعه و تعالی                                       |
|                        |                           | ۱. زمین تمرین مناسب برای فوتبال پایه                                                                             |
|                        |                           | ۲. اختصاص بودجه مشخص به فوتبال پایه                                                                              |
|                        |                           | ۳. حمایت مالی مربیان فعال در فوتبال پایه                                                                         |
|                        |                           | ۴. تجهیزات کمک آموزشی و تمرینی و مسابقه در فوتبال پایه                                                           |
|                        |                           | ۵. ارایه وام‌های بلندمدت کم‌بهره به مدارس فوتبال و آکادمی‌ها از سوی نهادهای ذیربط و شهرداری و فدراسیون و هیأت‌ها |
|                        |                           | ۶. طرح تأمین مالی فوتبال پایه                                                                                    |
|                        |                           | ۷. دریافت مشوق‌های مالی و تسهیلاتی از سوی مراکز مدیریت استعداد                                                   |
|                        |                           | ۸. تأمین مالی مسابقات و بازی‌های تدارکاتی و قهرمانی از سوی نهادهای مسئول مثل شهرداری                             |
|                        |                           | ۹. حامیان مالی غیردولتی و مشارکت بخش خصوصی و انجمن‌های خیریه و خیرین در تأمین مالی                               |
|                        |                           | ۱۰. داشتن طرح و برنامه مناسب بازاریابی و تأمین مالی از سوی باشگاه‌ها و آکادمی‌ها                                 |

#### جدول ۴. عوامل زمینه‌ای مؤثر بر مدیریت استعداد فوتبال ایران

Table 4. Contextual factors affecting the talent management of Iranian football

| مقوله‌های کلی (مفاهیم)                                    | مقوله‌های فرعی (مؤلفه‌ها) | ابعاد و ویژگی‌ها (گویه‌ها)                                                                     |
|-----------------------------------------------------------|---------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|
| عوامل علمی و مفهومی                                       |                           | ۱. طراحی نظریه و الگویی جامع و کامل و علمی و کاربردی و چندبعدی (در حوزه مدیریت استعداد فوتبال) |
|                                                           |                           | ۲. تعریف و مفهوم دقیق واژه‌ها و اصطلاحات کلیدی و مهم حوزه مدیریت استعداد                       |
|                                                           |                           | ۳. تنظیم شاخص‌ها و معیارهای تبیین‌کننده استعداد ورزشی (فوتبال)                                 |
|                                                           |                           | ۴. تعریف و تنظیم اصول مدیریت استعداد و فرهنگ و نهادینه‌سازی آن‌ها                              |
|                                                           |                           | ۵. تنظیم و اولویت‌بندی دقیق مراحل مدیریت استعداد و فرهنگ و نهادینه‌سازی آن                     |
|                                                           |                           | ۶. شاخص‌سازی موفقیت یا شکست استعدادها                                                          |
|                                                           |                           | ۷. تعیین دقیق نقش‌های فوتبال و وظایف و تکالیف هر نقش به منظور مشخص نمودن مجموعه استعدادها      |
| عوامل علمی - پژوهشی                                       |                           | ۸. تهیه و نشر و توزیع مناسب آخرین یافته‌های علمی و پژوهشی به محیط اجرایی                       |
|                                                           |                           | ۱. نیازسنجی تحقیقی مناسب در حوزه مدیریت استعداد (دانشگاهی و سازمان‌ها و ...)                   |
|                                                           |                           | ۲. کمیّت تحقیقات در حوزه مدیریت استعداد                                                        |
|                                                           |                           | ۳. کیفیت تحقیقات و توجه توأمان به علمی و کاربردی (قابل اجرا بودن) آن‌ها                        |
|                                                           |                           | ۴. کاربردی و عملیاتی‌نمودن تحقیقات انجام‌شده                                                   |
|                                                           |                           | ۵. مطالعات تطبیقی در حوزه مدیریت استعداد فوتبال                                                |
|                                                           |                           | ۶. همکاری نهادهای مختلف ورزشی از تحقیقات مدیریت استعداد فوتبال                                 |
|                                                           |                           | ۷. طراحی مخزن استعداد و مدیریت دانش حوزه مدیریت استعداد                                        |
|                                                           |                           | ۸. تحقیقات مشترک با سایر کشورها بخصوص کشورهای توسعه‌یافته و پیش‌رو در زمینه مدیریت استعداد.    |
|                                                           |                           | ۹. تحقیقات مشترک با محققین علوم مرتبط مؤثر مثل روانشناسان                                      |
| ۱۰. حمایت مالی از تحقیقات و پژوهش‌های حوزه مدیریت استعداد |                           |                                                                                                |
| عوامل سیاسی-قانونی                                        |                           | ۱. تفهیم پیامدهای بسیار مهم و بارز مدیریت استعداد به سیاست‌مداران و دولت‌مردان                 |
|                                                           |                           | ۲. سیاست‌زدگی در ورزش و بخصوص فوتبال کشور و دخالت رجال سیاسی                                   |
|                                                           |                           | ۳. سیاسی‌کاری در انتخاب مدیران ورزشی و مربیان فوتبال باشگاه‌ها                                 |
|                                                           |                           | ۴. قانونگذاری و نظارت و حمایت از قوانین حوزه مدیریت استعداد فوتبال                             |
|                                                           |                           | ۵. تأکید و تمرکز به نتیجه‌گیری صرف به‌جای توجه به توسعه پایدار فوتبال                          |
|                                                           |                           | ۶. عدم خصوصی‌سازی مناسب در باشگاه‌های فوتبال ایران                                             |
|                                                           |                           | ۷. قانون خدمت سربازی                                                                           |
| عوامل محیطی                                               |                           | ۱. اعتماد اجتماعی                                                                              |
|                                                           |                           |                                                                                                |



| مقوله‌های کلی (مفاهیم) | مقوله‌های فرعی (مؤلفه‌ها)       | ابعاد و ویژگی‌ها (گویه‌ها)                                                                     |
|------------------------|---------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                        | عوامل فرهنگی - اجتماعی و اخلاقی | ۲. انسجام اجتماعی                                                                              |
|                        |                                 | ۳. مشارکت اجتماعی                                                                              |
|                        |                                 | ۴. حمایت اجتماعی                                                                               |
|                        |                                 | ۵. احساس مسئولیت اجتماعی                                                                       |
|                        |                                 | ۶. هویت اجتماعی                                                                                |
|                        |                                 | ۷. عدالت اجتماعی                                                                               |
|                        |                                 | ۸. فرهنگ                                                                                       |
|                        |                                 | ۹. ارزش و جایگاه فوتبال و فوتبالیست‌ها در جامعه                                                |
|                        |                                 | ۱۰. محیط اخلاقی                                                                                |
|                        |                                 | ۱۱. محیط روانی                                                                                 |
|                        | شرایط و عوامل اقتصادی و رفاهی   | ۱۲. تعاملات و ارتباطات                                                                         |
|                        |                                 | ۱۳. محیط جغرافیایی متنوع کشور                                                                  |
|                        |                                 | ۱۴. جمعیت جوان کشور و وجود استعدادها زیاد در بین آنها                                          |
|                        |                                 | ۱. وجود کارخانجات و شرکت‌های دولتی و خصوصی به‌عنوان حامی برنامه‌ها و باشگاه‌ها                 |
|                        |                                 | ۲. امکانات و تسهیلات و تجهیزات و زیرساخت‌های تسهیل‌کننده                                       |
|                        |                                 | ۳. تقسیم مناسب امکانات و تسهیلات (بخصوص زمین‌های ورزشی) در مناطق مختلف کشور و استان‌ها و شهرها |
|                        |                                 | ۴. هزینه‌های شرکت در دوره‌های مدیریت استعداد برای افراد                                        |
|                        |                                 | ۵. حمایت مالی خیرین و نهضت داوطلبی از مدیریت استعداد                                           |
|                        |                                 | ۶. قطب‌بندی فوتبال کشور و عدم پوشش تمامی کشور توسط باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال                   |
|                        |                                 | ۱. تأثیر سن و دوره‌های مختلف رشد انسان در یادگیری و مدیریت استعداد                             |
|                        | سن و جنسیت                      | ۲. توجه به ویژگی‌های جنسیتی افراد تحت مدیریت استعداد (شرایط رشد، محدودیت‌های اجتماعی و ...)    |
|                        |                                 | ۳. محدودیت‌های حاکم بر فعالیت‌های ورزشی بانوان                                                 |
|                        |                                 | ۱. تفاوت در سبک‌های شخصیت افراد                                                                |
| وامل زمینه‌ای فردی     | ویژگی‌های مشترک فردی            | ۲. تفاوت در انواع هوش افراد                                                                    |
|                        |                                 | ۳. تفاوت در ارزش‌های فردی                                                                      |
|                        |                                 | ۴. تفاوت در سبک زندگی افراد                                                                    |

### جدول ۵. عوامل مداخله‌گر مؤثر بر مدیریت استعداد فوتبال ایران

Table 5. Intervening factors affecting the talent management of Iranian football

| مقوله‌ها                                 | ابعاد و ویژگی‌ها (گویه‌ها)                                                    |
|------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| عوامل مداخله‌گر بر فرآیند مدیریت استعداد | ۱. میزان مهارت افراد قبل از ورود به فرآیند مدیریت استعداد                     |
|                                          | ۲. فعالیت فرد در سایر زمینه‌های ورزشی و غیر ورزشی                             |
|                                          | ۳. حضور والدین همراه با فرزندانشان در سرتمرینات و مسابقات                     |
|                                          | ۴. فشارهای والدین به فرزندان                                                  |
|                                          | ۵. شوک ناشی از موفقیت تیم ملی یا تیم‌های باشگاهی در رقابت‌های قاره‌ای و جهانی |
|                                          | ۶. محیط یادگیری مناسب یا نامناسب                                              |
| عوامل مداخله‌گر بر عوامل علی             | ۱. شهرداری‌ها به عنوان یک عامل مداخله‌گر مهم                                  |
|                                          | ۲. تضاد منافع و ناهماهنگی و اقدامات موازی و تداخل وظایف در نهادهای مؤثر       |
|                                          | ۳. عملکردهای شدت و ضعفی در نهادهای مؤثر                                       |
|                                          | ۴. تقابل و تضاد بین فوتبال محلات با مدارس فوتبال                              |
|                                          | ۵. افزایش یا کاهش درآمدهای نهادهای مؤثر و ذینفع بنا به دلایل مختلف            |
| عوامل مداخله‌گر بر عوامل زمینه‌ای        | ۶. افزایش یا کاهش بودجه دولت در حوزه ورزش                                     |
|                                          | ۱. تغییر دولت‌ها و دیدگاه هر کدام نسبت به ورزش و فوتبال و مدیریت استعداد      |
|                                          | ۲. تغییرات سیاسی و حاکمیتی بنیادی                                             |
|                                          | ۳. بحران‌های اقتصادی                                                          |



|                                                                 |                             |
|-----------------------------------------------------------------|-----------------------------|
| ۴. بحران‌های زیست محیطی و بهداشتی                               |                             |
| ۵. محیط فرهنگی مناطق مختلف کشور                                 |                             |
| ۶. محیط جغرافیایی مناطق مختلف کشور                              |                             |
| ۷. محیط قومی مناطق مختلف کشور                                   |                             |
| ۸. محیط اقتصادی مناطق مختلف کشور                                |                             |
| ۹. دیدگاه متفاوت خانواده‌ها به فوتبال و تربیت و آموزش           |                             |
| ۱. تعهد و اراده در تدوین و پیاده‌سازی برنامه‌های مدیریت استعداد |                             |
| ۲. میزان پایبندی مسئولین و باشگاه‌ها به آن                      | عوامل مداخله‌گر بر راهبردها |
| ۳. نحوه اجرای مناسب دستورالعمل‌ها یا قوانین مرتبط با آن‌ها      |                             |

## بحث و نتیجه‌گیری

در تحقیق حاضر، نیروی انسانی متخصص (مربی) یکی از عوامل علی مؤثر بر مدیریت استعداد فوتبال شناسایی گردید که توسعه و توانمندسازی دانشی، ارتباطی، اخلاقی و مالی و حمایت و انگیزش او می‌تواند نقش کلیدی در موفقیت برنامه‌های مدیریت استعداد فوتبال داشته‌باشد. در محیط ورزش، مربی چهره اصلی و مرکزی محسوب می‌شود و مسئولیت فراهم‌آوردن فرصت‌هایی برای افزایش توانایی‌ها و مهارت‌های ورزشکاران در زمینه‌های گوناگون فنی، بدنی و اخلاقی را برعهده دارد (۲۵). برابر یافته‌های تحقیق فرشید و همکاران (۲۰۲۰)، میان ذی‌نفعان در مدیریت استعداد ورزش استان گیلان، مربیان بیشترین قدرت و کارکنان پشتیبانی کم‌ترین قدرت را دارا هستند (۲۶). در این رابطه، یکی از مصاحبه‌شوندگان که از مربیان فوتبال پایه کشور بوده و سال‌هاست به‌عنوان مدرس کنفدراسیون فوتبال آسیا مشغول است، ضمن گلابه و اظهار ناراحتی از وضعیت انتصابات فوتبال کشور چنین می‌گوید:

"متأسفانه در فوتبال کشور انتصابات مربیان بر اساس روابط شخصی و دلالتی انجام می‌شود و به هیچ‌وجه شاهد شایسته‌سالاری در انتصابات مربیان حتی در لیگ‌های دسته دوم و سوم فوتبال کشور نیستیم که این مسئله باعث دلسردی مربیان دلسوز و کاربلد و تحصیل‌کرده شده و انگیزه آن‌ها را برای فعالیت بخصوص در فوتبال پایه و ارتقای دانش و معلومات خود و تلاش برای تحصیلات تکمیلی دانشگاهی کاهش داده است."

همچنین عوامل مدیریتی - تسهیلاتی، دومین عامل علی مؤثر بر مدیریت استعداد فوتبال کشور شناسایی شد که گویه‌های مرتبط با این عامل در بسیاری موارد با نتیجه تحقیق جمالی قراخلو و همکاران (۲۰۲۱)، پوینده‌کیا و همکاران (۲۰۲۰)، سبحانی (۲۰۱۹)، فرشید و همکاران (۲۰۲۰)، گوهر رستمی و وقار (۲۰۲۱)، کلارک و اسکوری<sup>۱</sup> (۲۰۲۰) هم‌خوانی دارد (۱۲، ۱۳، ۱۶، ۲۶-۲۸). برای بهره‌مندی از الگوی کشورهای پیشرو در ایران لازم است، برنامه‌ای راهبردی تدوین و دنبال شود. همچنین، فدراسیون فوتبال با باشگاه‌ها، هیئت‌های فوتبال، شهرداری، مدارس آموزش و پرورش، دولت به‌عنوان نهاد حاکمیتی، وزارت ورزش و جوانان و مربیان همکاری نزدیکی داشته باشد (۱۲). برابر تحقیق فرشید و همکاران (۲۰۲۰)، مدیران ورزشی در بین ذی‌نفعان مدیریت استعداد ورزش استان گیلان بیشترین منافع را دارا می‌باشند (۲۶). در این رابطه یکی از مصاحبه‌شوندگان که سال‌هاست در کسوت استادی دانشگاه مشغول تدریس است، اظهار داشت:

"در ورزش کشور و بخصوص در فوتبال و به‌ویژه در موضوع تحقیق شما یعنی مدیریت استعداد فوتبال کشور، تفکر و ذهنیت استراتژیک و متعاقب آن مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک جایگاهی ندارد. اقدامات سلیقه‌ای به وفور مشاهده می‌شود. لازم است ضمن تدوین مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک، مسئولین فدراسیون فوتبال نسبت به آن تعهد داشته و ضمن پیاده‌سازی آن برای کل کشور، حتی ارزیابی هیأت‌های فوتبال را نیز بر اساس آن انجام دهند. تنها در این صورت است که می‌توان به آینده فوتبال کشور امیدوار بود. درحقیقت پیشرفت و موفقیت کشورهایی مثل آلمان و فرانسه و بلژیک در طی سال‌های متمادی در نتیجه

همین مدیریت استراتژیک در فوتبال و به‌ویژه فوتبال پایه بوده که باعث شکوفایی استعداد‌های فوتبالی و موفقیت تیم‌های ملی و باشگاهی شده است."

عوامل زمینه‌ای شناسایی شده در تحقیق شامل عوامل علمی - پژوهشی، محیط و عوامل زمینه‌ای فردی بودند. در رابطه با عوامل علمی - پژوهشی باید اذعان کرد، مفاهیم استعداد، استعدادیابی و مدیریت استعداد که اشاره به تعریف شفاف از استعداد، تمییز تفاوت‌ها، طبقه‌بندی و شکل‌دهی مفاهیم استعداد دارد (۲۹)، به‌صورت جامع، چندبعدی و کاربردی مفهوم‌سازی نشده است. مورد مهم دیگر در خصوص عوامل علمی - پژوهشی عدم انجام تحقیقات طولی در حوزه مدیریت استعداد است که در این رابطه چندین محقق نسبت به استفاده انحصاری و محدود از معیارهای گسسته تک‌بعدی به‌جای رویکردهای طولی هشدار داده‌اند (۲۲، ۳۰) و چندین مصاحبه‌شونده استاد دانشگاه نیز به این مطلب تأکید داشتند.

در خصوص عوامل زمینه‌ای محیطی و فردی، گوهر رستمی و همکاران (۲۰۲۰)، لی و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۷ و ۲۰۱۸)، علیزاده و همکاران (۲۰۲۱) و پوینده‌کیا و همکاران (۲۰۲۰)، نیز در تحقیق خود آن را مورد توجه قرار داده‌اند (۱۲، ۱۶، ۱۸، ۳۱، ۳۲) که در این مورد عوامل سیاسی، فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی هر کشور، تفاوت‌هایی را در گویه‌های مرتبط با هر محیط ایجاد می‌کند. پرورش استعداد و حفظ و نگاه‌داشت آن‌ها، در محیط و بستر خاصی رخ می‌دهد که توجه به این عوامل بسترساز می‌تواند در شکوفایی استعداد‌های ورزشی تأثیرگذار باشد (۳۳). محیط توسعه استعداد در بین ملت‌ها شامل عوامل اجتماعی مختلفی است که موجب توسعه استعدادها در ورزش می‌شوند؛ مانند حمایت خانواده، پشتیبانی آموزش و پرورش، پوشش رسانه‌ای، امکانات جدید ورزشی، نرخ مشارکت ورزشی، فرصت برای پیشرفت ورزشکار و دانش مربیان، تمرکز بر توسعه طولانی مدت، کیفیت آماده‌سازی‌ها و ارتباطات مؤثر (۳۱). در خصوص عوامل زمینه‌ای محیطی یکی از مصاحبه‌شوندگان اظهار داشت:

"فوتبال کشور کاملاً سیاست‌زده است و عوامل فنی کمتر در آن دخالت دارد. مدیران باشگاه‌ها نه بر اساس شایستگی‌ها و بلکه بر اساس روابط انتخاب می‌شوند و چون می‌دانند که دوره ریاستشان محدود خواهد بود، لذا به‌جای اقدامات پایه‌ای و بنیادی به‌دنبال نتیجه‌گرایی مقطعی هستند. بایستی در فوتبال کشور خصوصی‌سازی به معنای واقعی کلمه اتفاق بیافتد، چراکه بخش خصوصی به‌دنبال کسب موفقیت و کسب درآمد خواهد بود، لذا جلوی رفتارهای سیاسی در باشگاه‌ها را خواهد گرفت و به اقدامات بنیادی از جمله پرورش بازیکنان برای کسب درآمدهای آینده خواهد پرداخت"

در تحقیق حاضر سن و جنسیت از جمله عوامل زمینه‌ای فردی شناسایی شدند که با بسیاری از تحقیقات در این حوزه مطابقت دارد. از جمله موریس و همکاران (۲۰۱۸) به تأثیر بلوغ بر استعداد اشاره نموده و بیان کرده‌اند که ویژگی‌های عملکردی بازیکنان فوتبال تنها در اواخر نوجوانی شروع به تغییر می‌کنند، جایی که به نظر می‌رسد، اثرات مخدوش‌کننده بلوغ کاهش می‌یابد و توسعه بیشتر ویژگی‌های عملکردی به اوج خود می‌رسد (۵).

در این تحقیق، عوامل مداخله‌گر در چهار حوزه، عوامل مداخله‌گر بر فرآیند مدیریت استعداد، مداخله‌گر بر عوامل علی، مداخله‌گر بر عوامل زمینه‌ای و مداخله‌گر بر راهبردها دسته‌بندی شده‌اند. نکته حائز اهمیت در خصوص عوامل مداخله‌گر، شناسایی و نحوه برخورد ما با این عوامل است که می‌تواند باعث تأثیر مثبت و منفی آن‌ها در فرآیند مدیریت استعداد‌های فوتبال شود. در این رابطه یکی از مربیان فوتبال پایه به‌عنوان مصاحبه‌شونده، اظهار داشت:

"به عنوان مثال حضور والدین در سر تمرینات، موضوعی است که اکثر مربیان با آن درگیر هستند. در صورتی که مربی کاربرد و اهل دانش باشد، می‌تواند از ظرفیت والدین برای شناخت بیشتر استعداد کودکان و مسائل جانبی بهره‌برداری کند و در غیر این صورت این مسأله فرآیند یاددهی مربی و یادگیری فوتبال آموز را دچار اختلال خواهد کرد."

عوامل مداخله‌گر در پژوهش علیزاده و همکاران (۲۰۲۱)، شامل محیطی، بستری، حیاتی و فردی و بین فردی بود (۱۸). برابر تحقیق جان<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۹)، رویدادهای حیاتی زندگی بر مسیر پویا به سوی تعالی در حوزه‌های مختلف موفقیت و از جمله توسعه ورزشی تأثیر دارند (۳۴). از جمله گویه‌های مهم مربوط به چهار حوزه مداخله‌گر تحقیق حاضر، حضور والدین همراه با فرزندان در سر تمرینات، بحران‌های مختلف اقتصادی و سیاسی، شیوع بیماری‌های واگیردار در سطح جامعه، تغییرات سیاسی و حاکمیتی بنیادی، تغییر دولت‌ها و موارد دیگر بودند که هرچند نمی‌توان آن‌ها را حذف کرده یا نادیده گرفت لیکن شناسایی و مدیریت آن‌ها برای موفقیت برنامه‌های مدیریت استعداد فوتبال در کشور بسیار ضروری است.

نتایج این تحقیق همچنین در بسیاری از مؤلفه‌ها در عوامل اصلی و زمینه‌ای و مداخله‌گر با نتایج تحقیق حسینی قوام آباد علیا و همکاران (۲۰۲۱) و زکی‌زاده و کهندل (۲۰۲۰) هم‌خوانی دارد (۳۵، ۳۶). برابر نتایج تحقیق اکثر مصاحبه‌شوندگان به بهره‌برداری از الگوی کشورهای پیش‌رو در زمینه مدیریت استعداد تأکید داشتند. یکی از مصاحبه‌شوندگان بیان می‌کرد:

*"کشور بلژیک در اروپا و کشور قطر در آسیا نمونه‌ای از مدیریت اصولی استعداد در فوتبال است. این دو کشور با تدوین برنامه‌های استراتژیک و بلندمدت و با شناخت و آگاهی نسبت به پیشرفت‌های فوتبال جهان، به‌کارگیری مربیان متخصص بخصوص در فوتبال پایه و ارزش قائل شدن به آن‌ها، عدم سیاسی‌کردن ورزش، ایجاد زیرساخت‌های مناسب و اقدامات دیگر موفق به پیشرفت قابل توجه در فوتبال و موفقیت در رقابت‌های مختلف شدند. در کشور ما نیز بدون حرکت در مسیر مشابه آن‌ها و البته با بومی‌سازی برخی مسایل نمی‌توان به پیشرفت قابل توجه و توسعه پایدار امیدوار بود و این در حالی است که ظرفیت کشور ما بسیار بالاتر از این دو کشور است."*

تحقیق حاضر، با در نظر داشتن مدلی چند بعدی، پویا، سیستمی و در حال تعامل با محیط (۳۰)، عوامل مؤثر بر مدیریت مناسب استعداد‌های فوتبال ایران را شناسایی نمود که توجه به این عوامل می‌تواند مزایای زیادی برای توسعه فوتبال کشور و بهره‌مندی از تمامی ظرفیت‌ها و ارزش‌آفرینی‌های آن در ابعاد فردی و اجتماعی داشته باشد، از جمله، بهره‌برداری از نتایج تحقیق در طراحی و پیاده‌سازی برنامه استراتژیک، بلندمدت و میان‌مدت توسعه فوتبال پایه و فوتبال باشگاهی و ملی، جلوگیری از هدر رفت استعداد‌های فوتبالی کشور، شناسایی و توسعه استعدادها به صورت علمی، مشخص نمودن نقاط قوت و ضعف و تهدیدات و آسیب‌ها، تهیه و تنظیم و پیاده‌سازی چک‌لیستی کامل و جامع و علمی و کاربردی و بسیاری مزایای دیگر که توجه، تمرکز، همت و پیگیری و تعهد مسئولین ورزش و فوتبال کشور و تمامی ذی‌نفعان آن را می‌طلبد. با عنایت به اینکه استعداد و مدیریت استعداد تنها یکی از اجزای توسعه و تعالی فردی و یکی از ملاک‌های ارزیابی و انتخاب فرد به عنوان بازیکن نخبه می‌باشد، بنابراین بایستی مربیان و ارزیاب‌کنندگان و انتخاب‌کنندگان در فرآیند پرورش و ارزیابی و انتخاب به این مهم توجه نمایند تا دچار اشتباه در تصمیم‌گیری نشوند. لازم است تحقیقات دانشگاهی جامع به صورت مشترک و هم‌زمان، با مشارکت دانشکده‌های مرتبط مثل تربیت بدنی و روانشناسی در موضوعات مرتبط با حوزه توسعه و تعالی فردی (ارزش‌های فردی، سبک زندگی، شخصیت اخلاقی، استعداد) انجام شود تا با ایجاد هم‌افزایی، نتایج منسجم و مؤثر و کاربردی‌تری از آن‌ها حاصل گردد.

### ملاحظات اخلاقی

با تقدیم احترام؛ تایید می‌گردد این مقاله مستخرج از رساله دکتری ابراهیم قربانی است که توسط اینجانب جواد شهلائی باقری با سمت دانشیار مدیریت ورزشی دانشکده مدیریت ورزشی دانشگاه علامه طباطبائی تهران به‌عنوان نویسنده مسؤل مقاله، تألیف و به آن نشریه ارسال شده‌است، این مقاله حاصل تلاش علمی نویسندگان قیدشده است و مسؤلیت محتوای آن را می‌پذیرم. همچنین بدین‌وسیله متعهد می‌شوم، این مقاله در هیچ جایی دیگر منتشر نشده و اجازه انتشار آن را به نشریه مدیریت منابع انسانی در ورزش اعلام می‌دارم؛ همچنین متعهد می‌شود که سایر نویسندگان مقاله از ترتیب قرارگیری نام و مشخصات در مقاله آگاهی و رضایت کامل دارند. ضمناً در صورت



اعتراض هر فرد دیگری نسبت به مالکیت مقاله، آماده پاسخگویی هستیم و مسئولیت آن را کاملاً می‌پذیریم. چنانچه در هر زمان خلاف موارد فوق اثبات شود، نشریه مدیریت منابع انسانی در ورزش حق دارد، مطابق آیین‌نامه‌ها و ضوابط و مقررات مربوط عمل نماید.

### حامی مالی

این کار پژوهشی حامی مالی نداشت.

### مشارکت نویسندگان

این مقاله مستخرج از رساله دکتری ابراهیم قربانی دانشجوی دکتری مدیریت راهبردی ورزشی دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی دانشگاه علامه طباطبائی تهران است که آقای دکتر جواد شهلائی باقری به‌عنوان استاد راهنما و دکتر سارا کشر و دکتر غلامرضا شعبانی بهار به‌عنوان استاد مشاور در این کار پژوهشی مشارکت داشتند.

### تعارض منافع

نویسندگان این مقاله اعلام می‌کنند که در رابطه با انتشار مقاله ارائه شده به طور کامل از اخلاق نشر، از جمله سرقت ادبی، سوء رفتار، جعل داده‌ها و یا ارسال و انتشار دوگانه، پرهیز نموده‌اند و منافی تجاری در این راستا وجود ندارد و نویسندگان در قبال ارائه این اثر وجهی دریافت ننموده‌اند و اصالت محتوای آن را اعلام می‌نمایند؛ هم‌چنین این اثر قبلاً در جای دیگری منتشر نشده و هم‌زمان به نشریه دیگری ارائه نگردیده است. درضمن کلیه حقوق استفاده از محتوا، جداول، تصاویر و ... به ناشر محول می‌گردد.

### تشکر و قدردانی

از تمامی اشخاصی که در این کار پژوهشی مشارکت داشتند، بخصوص مربیان فوتبال، اساتید دانشگاه و مدیران فوتبالی نهایت تشکر و قدردانی را دارم.

### منابع

1. Crane B, Hartwell CJ. Global talent management: A life cycle view of the interaction between human and social capital. *Journal of World Business*. 2019;54(2):82-92.
2. Alayode AM, Babalola AJ, Oyeseun OO. Designing template for talent identification and development in sport. *Higher Educ Soc Sci*. 2014;7:128-32.
3. Ribeiro J, Davids K, Silva P, Coutinho P, Barreira D, Garganta J. Talent development in sport requires athlete enrichment: Contemporary insights from a nonlinear pedagogy and the athletic skills model. *Sports Medicine*. 2021;51(6):1115-22.
4. Seifert L, Papet V, Strafford BW, Coughlan EK, Davids K. Skill transfer, expertise and talent development: An ecological dynamics perspective. *Movement & sport sciences-Science & motricité*. 2018(102):39-49.
5. Morris R, Emmonds S, Jones B, Myers TD, Clarke ND, Lake J, et al. Seasonal changes in physical qualities of elite youth soccer players according to maturity status: comparisons with aged matched controls. *Science and Medicine in Football*. 2018;2(4):2۸۰-۷۲
6. Hassan Y, Pandey J, Varkkey B, Sethi D, Scullion H. Understanding talent management for sports organizations - Evidence from an emerging country. *The International Journal of Human Resource Management*. 2022;33(11):2192-225.
7. Dizani Maktabi F, Nikbakhsh R, Farahani A, Safania AM. Identify key factors affecting the human resource talent management system in the municipal sports organization. *Human Resource Management in Sport*. 2021;8(2):255-72.
8. Hamidi Mo, Hamidi M, Ali Doust Ghahfarkhi E. Presenting a communication model of talent and social capital management in the staff of the Deputy of Physical Education and Health of the Ministry of Education of Iran. *Journal of Sports Management* 2021; ready to be published.



9. Sarkar S, Osiyevskyy O. Organizational change and rigidity during crisis: A review of the paradox. *European Management Journal*. 2018;36(1):47-58.
10. Pajohan F, Sultan Hosseini M, Naderian Jahromi M, Jahanian S. Provide a dynamic model of talent management for forward-looking policy (Case study: Ministry of Sports and Youth). *Journal of Sports Management* 2021;ready to be published.
11. Zohrevandian K, Khosravizadeh E, Shakeri E. Role of Talent Management in Maintaining Players of Football Clubs in Isfahan Province. *Human Resource Management in Sport*. 2020;9(2):245-64.
12. Pooyandeh Kia M, Memari J, Rezaei Pendari A. From identifying talent to playing in national team competitions and professional leagues: A case study of German football. *Human Resource Management in Sport*. 2020;7(2):۳۱۲-۳۸۷:(
13. Clarke M, Scurry T. The role of the psychological contract in shaping graduate experiences: a study of public sector talent management programmes in the UK and Australia. *The International Journal of Human Resource Management*. 2020;31(8):96.۹۱-۵
14. Kravariti F, Johnston K. Talent management: a critical literature review and research agenda for public sector human resource management. *Public Management Review*. 2020;22(1):75-95.
15. Haghshenas N, Hami M, Shojaei V, Sanaei M. Identifying the factors affecting the development of talent in Iranian volleyball (qualitative approach). *Quarterly system of the Center for Strategic Studies of the Ministry of Sports and Youth*. 2021;20 (53):211-30.
16. Goharrostami H, VAGHAR MS. Designing a Talent Management Model in Iranian Sport. *Journal of Sport Management*. 2021;Ready to publish.
17. Mousavi Cheshmeh Kaboudi K, Hakak M, Sepahvand R, Nazarpour AH. Designing a global talent management model with emphasis on human capital development in sports organizations. *Human Resource Management in Sport*. 2019;7(1):207-24.
18. Alizadeh R, Fahim Duvin H, Peymanizad H, Kashtidar M. Development of theoretical indicators for the application of talent management in Iranian sports organizations (with a data-based approach). *Journal of Applied Research in Sports Management*. 2021;9(4):147-60.
19. Noori M, Sadeghi H. A Review of Sport Talent Identification Studies. *Journal of Sport Management*. 2018;10(2):400-387.
20. Reeves MJ, Enright KJ, Dowling J, Roberts SJ. Stakeholders' understanding and perceptions of bio-banding in junior-elite football training. *Soccer & Society*. 2018;19(8):1166-82.
21. Baker J, Schorer J, Wattie N. Compromising talent: Issues in identifying and selecting talent in sport. *Quest*. 2018;70(1):48-63.
22. Johnston K, Wattie N, Schorer J, Baker J. Talent identification in sport: a systematic review. *Sports Medicine*. 2018;48(1):97-109.
23. Bennett KJ, Vaeyens R, Franssen J. Creating a framework for talent identification and development in emerging football nations. *Science and Medicine in Football*. 2019;3(1):36-42.
24. Corbin JM, Strauss A. Grounded theory research: Procedures, canons, and evaluative criteria. *Qualitative sociology*. 1990;13(1):3-21.
25. Montazeri A, Talebpour M, Feizi S. Construction and Validation of Sport Coaches Competencies Questionnaire. *Sport Management Studies*. 2017;9(41):147-70.
26. Farshid M, Goharrostami HR, Ramezani Nejad R. Analysis the amount of power and interests of Talent Management system stakeholders in Guilan province sport based on Mendelow matrix. *Sport Management Studies*. 2020;ready to be published.
27. Jamali Qarakhanlu A, Kashif SM, Abdavi F. Develop a strategic model for the development of the country's championship sports bases. *Quarterly system of the Center for Strategic Studies of the Ministry of Sports and Youth*. 2021;20 (53):133-58.
28. Sobhani MJ, Chizari M, Sedighi H, Alambaigi A. Effect of Talent Management Components on Organizational Development in Iran Agricultural Higher Education. *Iranian Agriculter Extension And Education Journal*. 2018;14(1):53-67.



29. Hamzelo N, Kashef M, Keshkar S. Design of the regulatory communication model, managerial information systems and human resource efficiency of sports federations. *Scientific Journal Of Organizational Behavior Management in Sport Studies*. 2018;5(2):11-20.
30. Baker J, Wattie N, Schorer J. A proposed conceptualization of talent in sport: The first step in a long and winding road. *Psychology of Sport and Exercise*. 2019;43:27-33.
31. Li C, Wang CKJ, Pyun DY. Impacts of talent development environments on athlete burnout: a self-determination perspective. *Journal of sports sciences*. 2017;35(18):1838-45.
32. Li P, De Bosscher V, Pion J, Weissensteiner JR, Vertonghen J. Is international junior success a reliable predictor for international senior success in elite combat sports? *European journal of sport science*. 2018;18(4):550-9.
33. GoharRostami H, Haji Aghapour J, Shafiee S. Investigating the environment for cultivating the talent of young judokas in the country. . *Sports Management and Development*. 2020;9(2):121-30.
34. John JM, Gropper H, Thiel A. The role of critical life events in the talent development pathways of athletes and musicians: A systematic review. *Psychology of Sport and Exercise*. 2019;45:10.۱۰۶۰
35. Hosseini Ghavamabad Olya SF, Amir Hosseini SE, Nozari V. Developing a model of individual-psychological and cultural factors affecting succession in the Deputy of Education, Physical Education and Health of the Ministry of Education. *Sports Psychology Studies*. 2021;ready to be published.
36. Zakizadeh SB, Khandel M. Analysis of the path of components affecting the policy of elite badminton in Iran based on the SPLISS model. *Sports Management and Development*. 2020;9(3):36-51.

