

## تدوین الگوی توسعه آکادمی‌های باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال ایران

مهیار رسولی<sup>۱</sup> - رحیم رضای نژاد\*<sup>۲</sup> - سیده فریده هادوی<sup>۳</sup>

۱. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، دانشگاه غیردولتی - غیرانتفاعی ایوانکی، ایوان کی، ایران ۲. استاد، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه گیلان، رشت، ایران ۳. استاد، دانشکده علوم انسانی، گروه تربیت بدنی، دانشگاه ایوان کی، ایوان کی، ایران  
(تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۵/۱۲، تاریخ تصویب: ۱۴۰۲/۰۸/۱۴)

### چکیده

هدف پژوهش حاضر الگوی توسعه آکادمی‌های باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال ایران بود. توسعه آکادمی در باشگاه‌های فوتبال ایران می‌پردازد. روش پژوهش کیفی و راهبرد پژوهش مبتنی بر نظریه داده‌بنیاد و رهیافت نظام‌مند بود. جامعه آماری پژوهش را کلیه متخصصانی تشکیل داده‌بودند که دانش و تجربه کافی در حوزه فوتبال داشتند (N=16). روش نمونه‌گیری به صورت هدفمند بود. ابزار گردآوری اطلاعات مصاحبه‌های عمیق و نیمه ساختارمند بود که تا رسیدن به اشباع نظری ادامه داشت. نتایج حاکی از این هست که بستر به وجود آورنده توسعه آکادمی‌های فوتبال در باشگاه‌های ایران عامل کفایت بودجه‌ای-مالی، زمین تمرین استاندارد، ساختار حرفه‌ای سازمانی، هدف‌گذاری خاص، چشم‌انداز، حکمرانی ورزشی، مجوزهای حقوقی-قانونی، قانون‌پذیری، خصوصی سازی و سند توسعه می‌باشد. شرایط مداخله‌گر شامل عوامل تسهیل‌کننده و عوامل بازدارنده بودند، شرایط زمینه‌ای نیز شامل فرهنگ سازمانی، تجهیزات پیرا تمرینی، تجهیزات آموزشی-فناوری، نظارت و ارزیابی، قوانین حقوقی حمایتی کودکان بود. در نهایت پیامد شامل سه مفهوم «توسعه فردی»، «توسعه اجتماعی» و «توسعه سازمانی (آکادمی)» شد. به‌طور کلی نتیجه الگو نشان‌دهنده توسعه آکادمی باشگاه‌های فوتبال ایران می‌توان شاهد نقش در هم تنیده هویت‌مندی ملی و اقتصاد اجتماعی بود، که آن هم توجه مضاعف به مدیریت آکادمی‌ها را می‌طلبد. بنابراین، "رشد تیم‌های باشگاهی و ملی، اقتصاد باشگاهی و بهبود سازمانی" در رویکرد توسعه‌ای آکادمی‌ها هستند. همچنین از توسعه فردی گرفته تا توسعه اجتماعی و سازمانی می‌تواند به بهبود عملکرد و وضعیت توسعه آکادمی‌های فوتبال و در نهایت به بهبود توسعه آکادمی باشگاه‌های فوتبال ایران منتج شود.

### واژه‌های کلیدی

باشگاه‌های فوتبال، توسعه آکادمی، ساختار حرفه‌ای سازمانی، قوانین حقوقی حمایتی کودکان.

## مقدمه

خلاقانه هستند و همچنین باید مشارکت ورزشی را تقویت کنند و قابلیت‌ها، تشکیلات و زیرساخت‌های مدارس و باشگاه‌ها را بهبود ببخشند. همان طور که هر سازمانی نیاز به رشد و توسعه دارد، باشگاه‌ها نیز به‌عنوان یک سازمان ورزشی کوچک و غیر دولتی باید در مسیر توسعه گام بردارد (۴). در این راستا باشگاه‌های ورزشی کشورهای مختلف، مراکز آموزشی تخصصی و ویژه‌ای را تحت عنوان آکادمی ایجاد کرده‌اند که در آن استعداد‌های جوان منتخب تحت نظارت مربیان با تجربه به‌منظور تبدیل شدن به ورزشکاران حرفه‌ای و پیوستن به تیم‌های ملی جوانان تمرین می‌کنند (۳).

توسعه باشگاه‌های ورزشی، بخشی از توسعه‌سازمانی در ورزش است. از این رو، باشگاه‌های ورزشی کشورهای مختلف، مراکز آموزشی تخصصی و ویژه‌ای را تحت عنوان آکادمی ایجاد کرده‌اند که در آن استعداد‌های جوان منتخب تحت نظارت مربیان با تجربه به‌منظور تبدیل شدن به ورزشکاران حرفه‌ای و پیوستن به تیم‌های ملی جوانان تمرین می‌کنند (۵). نیاز به آکادمی‌های ورزشی برای رقابت در مسابقات بین‌المللی یکی از موضوعات محوری در سیاست ورزش هر کشور است (۶). آکادمی‌های فوتبال به‌دلیل اینکه مرکز و پایگاه مهم استعدادیابی به‌شمار می‌روند، یکی از ارکان مهم تربیت بازیکنان هستند و نقش اساسی در تیم سازی باشگاه‌ها در رده‌های مختلف سنی را بر عهده دارند (۷). در انگلستان باشگاه‌هایی که وارد لیگ برتر آکادمی فدراسیون فوتبال می‌شوند، ملزم به داشتن یک آکادمی فوتبال هستند که یک سیستم آموزشی توسعه‌ای برای بازیکنان ۹ تا ۱۹ سال را پوشش می‌دهد (۸). امروزه ورزش فوتبال نقش بسیار پررنگی در اکثر جوامع دارد، بازیکنان و

"توسعه ورزش" به سیاست‌ها، فرایندها و اقداماتی گفته می‌شود که از ترکیب آن‌ها تلاش می‌شود فرصت‌ها و تجارب ورزشی برای همه افراد جامعه به وجود آید. این تعریف با چند مفهوم دیگر مانند ورزش برای همه، مشارکت ورزشی، ورزش قهرمانی و حرفه‌ای<sup>۴</sup> و "ورزش نخبه‌پایند خورده است (۱). مثلاً هیکون و همکاران<sup>۶</sup> (۲۰۰۱)، توسعه ورزش را همان سیاست‌های ورزشی تعریف کرده‌اند و این مفهوم را مشتمل بر ساختارها، سیستم‌ها، فرصت‌ها و فرایندهایی می‌دانند که افراد جامعه را قادر می‌سازد در گروه‌ها و طبقات خاصی در ورزش و تفریحات<sup>۷</sup> شرکت کنند و عملکرد خود را تا سطح دلخواه ارتقا دهند (۲). توسعه ورزش، پیوستاری است که در یک طرف آن بر توسعه خود ورزش یا رشته‌های ورزشی تأکید می‌شود. این موضوع نیز با حصول اطمینان از کارکرد مناسب و مستمر سازمان‌های ورزشی مانند باشگاه‌های حرفه‌ای و بهبود تدارک و ارائه خدمات ورزشی کیفی مرتبط است؛ به‌طوری‌که بخشی از این کارکرد به جذب، حفظ و توسعه ورزشکاران وابسته است (۳). بنابراین، در حوزه ورزش قهرمانی باید طیف گسترده‌ای از انواع فرصت‌های ورزشی مناسب، جذاب، در دسترس و مقرون‌به‌صرفه فراهم باشد که سنین، توانایی‌ها و علایق مشارکت‌کنندگان فعلی و آینده را تحت پوشش قرار دهد. این فرصت‌ها باید در باشگاه‌ها و مدارس با زیرساخت‌ها، تشکیلات و خدمات ضروری و متناسب با پتانسیل و انتظارات مشارکت‌کنندگان مانند آکادمی‌ها ارائه شوند. باشگاه‌های ورزشی برای رسیدن به این موضوع نیازمند تغییر هستند و به‌منظور افزایش مشارکت‌کنندگان نیازمند اتخاذ استراتژی‌های یکپارچه و

5. Elite sport  
6. Hicken et al.  
7. Entertainment

1. Sports development  
2. Sports participation  
3. Championship sport  
4. Professional

در مسیر توسعه باشگاه بسیار مؤثر باشد و به‌ویژه از طریق رویکرد مدیریت منابع انسانی (ورزش کاران) می‌تواند به توسعه پایدار در فوتبال کمک کند. "آکادمی‌های حرفه‌ای<sup>۶</sup>" فوتبال به دلیل اینکه مرکز و پایگاه مهم استعدادیابی به شمار می‌روند، یکی از ارکان مهم پرورش بازیکنان هستند و نقش اساسی در تشکیل تیم باشگاه‌ها در رده‌های مختلف سنی را بر عهده دارند. نکته بسیار حائز اهمیت برخورد مناسب با کودکان و نوجوانان به دلیل حساسیت بالای آنها می‌باشد، پس ایجاد می‌کند که مدیریت و اداره آکادمی‌ها به روشی علمی و با استفاده از نظر متخصصین علوم ورزشی انجام گیرد که بتوان از فواید آن به بهترین نحو بهره برد (۱۱). "مدیریت استعدادها"<sup>۷</sup> در ورزش به شناسایی افراد برای رسیدن به سطح نخبگی<sup>۸</sup> سرعت می‌بخشد و موقعیتی را فراهم می‌کند که افراد مستعد به‌وسیله آن به بالاترین سطح عملکرد<sup>۹</sup> خود دست پیدا کنند. تا با به‌کارگیری صحیح مدیریت استعداد و ابعاد آن بهره‌وری بازیکنان را بهبود بخشید (۱۲). همچنین در تعاریفی از آکادمی به سازمانی گفته می‌شود که با تولی‌گری یک باشگاه مشخص، به آموزش علمی و عملی فوتبال، و با رویکرد فرهنگ آن باشگاه خاص، به منتخبین (طرفین قرارداد یا مستعدینی که از طریق آزمون برگزیده‌اند) می‌پردازد (۴). در تعریفی دیگر آکادمی به مرکز آموزشی، پژوهشی، علمی، فنی و فرهنگی گفته می‌شود که وابسته به یک باشگاه است و طبق ضوابط مندرج در آیین‌نامه (فدراسیون فوتبال ایران) مجوز فعالیت از فدراسیون فوتبال، برای مدت دو سال دریافت می‌دارد (۵). تحقیقات در خصوص توسعه آکادمی‌های فوتبال در دهه اخیر مورد توجه فرار گرفته است. بسیاری از این تحقیقات بر ابعاد مختلف نقش باشگاه‌های فوتبال در

مربیان بی‌شماری که به دنبال پیشرفت و کسب عناوین قهرمانی هستند، مدیران و مسئولان باشگاه‌های مختلف که از این ورزش پرطرفدار حمایت می‌کنند و از همه مهمتر هواداران و تماشاگران بی‌شماری که مسابقات و اخبار فوتبال را به‌روش‌های مختلف دنبال می‌کنند همگی گواهی بر این موضوع هستند؛ بنابراین اکثر کشورها و باشگاه‌های فوتبال دنبال راهی هستند که از این پتانسیل بالا به بهترین نحو استفاده کنند.

نقش باشگاه‌های فوتبال در پرورش بازیکنان جوان با استعداد<sup>۱</sup> و تبدیل آن به عرصه مهمی در توسعه<sup>۲</sup> فوتبال انکارناپذیر است (۴). یکی از مهمترین اقداماتی که "باشگاه‌های حرفه‌ای"<sup>۳</sup> فوتبال سطح جهان برای استعدادیابی<sup>۴</sup> و کسب موفقیت انجام می‌دهند تأسیس و اداره آکادمی<sup>۵</sup> ورزشی نونهالان، نوجوانان و جوانان است (۹). یکی از بهترین راه‌ها برای پیشرفت و بهره‌بردن مطلوب از دنیای فوتبال کشف و پرورش کودکان و نوجوانان با استعداد است که این روند اگر درست انجام شود هم برای استعدادها و هم برای باشگاه‌ها و کشورها می‌تواند مفید باشد. امروزه استعدادیابی در حال تبدیل شدن به یک بازار بزرگ است. در حوزه‌های مختلفی مانند ورزش، هنر و تعلیم و تربیت، محققان به دنبال یافتن مؤثرترین روش‌ها برای شناسایی نخبگان هستند. این حوزه‌ها در بیشتر جوامع با همدیگر هم پوشانی دارند و علی‌رغم منابع مالی محدود، رقابت سطح بالایی برای دستیابی به اوج موفقیت در این حوزه‌ها وجود دارد (۱۰). صنعت فوتبال در ایران، ذی‌نفعان فراوانی دارد که یکی از پایه‌های اساسی رشد و توسعه آن به وجود باشگاه‌های توسعه یافته و مدرن وابسته است. در تحقیق حاضر، پیش فرض این است که وجود آکادمی‌های فوتبال می‌تواند

6. Professional academies  
7. Talent management  
8. Elite  
9. Function  
10. Efficiency

1. Talent  
2. Development  
3. Professional clubs  
4. Identification  
5. Academy

و هم به صورت خارجی از سوی والدین و شبکه‌های حمایتی به بازیکنان تحمیل می‌شود. همچنین در پژوهش خود تایید می‌کند مربیگری قوی‌ترین تأثیر را در پیشرفت بازیکن دارد (۱۶). هیل (۲۰۲۱)، در پژوهش خود با عنوان "تأثیر رشد و بلوغ بر شناسایی و انتخاب استعداد در آکادمی فوتبال جوانان" به این نتیجه رسید که ماهیت رقابتی فوتبال در آکادمی‌ها و اهمیت نقش برد و باخت، اثرات و پیامدهای بلوغ را در بازیکنان تشدید می‌کند. از طرفی نتایج مسابقات بر ارزیابی مربی از بازیکنان، انتخاب و فرصت دادن به آنها نیز تأثیرگذار است؛ بنابراین در آکادمی‌های فوتبال، هدف اولیه باید توسعه بازیکنان باشد و اهمیت دادن بیش از حد به نتایج از طرف مربیان آکادمی، یک نگرانی بزرگ ایجاد می‌کند (۱۷). مؤمنی و همکاران (۲۰۱۸)، در پژوهش خود در خصوص نقش آکادمی‌های فوتبال در پرورش مستعدین به این نتیجه رسیدند که از دیدگاه مدرسان ایرانی کنفدراسیون فوتبال آسیا (AFC)، روش علمی بهترین روش برای شناسایی بازیکنان فوتبال است؛ سن کمتر از ۱۰ سال بهترین سن برای استعدادیابی است؛ فدراسیون فوتبال مهمترین سازمان در زمینه استعدادیابی است؛ آکادمی‌های باشگاه‌ها مهمترین نهاد در توسعه استعدادها هستند، پیشاهنگان آموزش دیده فدراسیون فوتبال مناسب‌ترین گروه برای شناسایی استعدادها هستند و ارجاع توسط مربیان آکادمی فوتبال، بهترین راه برای جذب بازیکنان با استعداد فوتبال در ایران است؛ همچنین بیان کردند تفاوت زیادی بین وضعیت کنونی و ایده آل فرایند شناسایی استعدادها در فوتبال ایران وجود دارد (۱۸). در جمع بندی کلی تحقیقات آکادمی‌های فوتبال، می‌توان شاهد نقش در هم تنیده استعدادیابی و فوتبال پایه بود، که آن هم توجه مضاعف به مدیریت

پرورش بازیکنان جوان با استعداد و تبدیل آن به عرصه مهمی در توسعه فوتبال پرداخته‌اند. اسپویک (۲۰۱۷)، در واقع مهمترین راهکار برای استعدادیابی و پرورش استعدادها در ورزش فوتبال التزام تمام باشگاه‌های لیگ برتر و لیگ یک، به داشتن آکادمی فوتبال است (۱۳). رنگن<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۲۱)، در پژوهشی به این نتیجه رسیدند که آکادمی‌های فوتبال می‌توانند زمینه توسعه مثبت را برای بازیکنان فراهم کنند. همچنین بیان کردند که حضور در آکادمی برای بازیکنان جوان، ذاتاً نه خوب است و نه بد، اما در هر دو جهت پتانسیل دارد؛ حضور در آکادمی می‌تواند منجر به پیامدهای توسعه‌ای عمدتاً مثبت شود در مواردی مانند، لذت، ادراک سلامت روانی-اجتماعی، رفاه، توسعه فردی و اجتماعی شود؛ اما با این وجود، ریسک‌های احتمالی از جمله آسیب دیدگی و به خطر افتادن هویت، توسعه اجتماعی و آموزشی بازیکنان را نیز دارد (۱۴). کئینیا و پوشکاش (۲۰۲۰)، در پژوهشی با عنوان "انتخاب و مدیریت استعدادها در آکادمی فوتبال دبرسن، مجارستان" بیان کردند موفقیت بازیکنان در بزرگسالی را می‌توان در سنین پایین پیش بینی کرد اما تشخیص استعداد بازیکنان کار آسانی نیست؛ انتخاب بازیکنان با استعداد فرآیند بسیار پیچیده‌ای است که در طی آن باید جنبه‌های زیادی مانند ویژگی‌های بیولوژیکی، عوامل فیزیولوژیکی و جامعه شناختی را در نظر گرفت؛ همچنین عوامل روانی و شناختی نیز تعیین کننده هستند (۱۵). کوپر (۲۰۲۱)، در پژوهشی به بررسی "مسیر پیشرفت بازیکنان در آکادمی‌های فوتبال انگلستان" پرداخت و نتیجه گرفت که آکادمی فوتبال می‌تواند تنش و استرس‌های غیرضروری را به بازیکنان جوان در هر سه مرحله بنیادین، توسعه و حرفه‌ای تحمیل کند؛ این تنش هم به صورت داخلی از طریق فشار برای موفقیت

4. Debrecen  
5. Cooper  
6. Hill

1. Aspvik  
2. Rongen  
3. Kónya & Puskás

مربیگری (نیروی انسانی- طرح درس و محتوا)، ارتباط با خانواده (تحصیلات- تغذیه و سبک‌زندگی)، مدیریت استعداد (شناسایی- پرورش و انتقال به باشگاه)، آموزش (طرح محافظت از کودکان)، حقوقی (در خصوص آکادمی- مربی و خانواده) و مالی (سهم بندی هزینه‌ها و بودجه آکادمی) را به‌عنوان پیش فرض توسعه در نظر گرفت. با توجه به کاستی‌های باشگاه‌های فوتبال لیگ برتر در خصوص دارا بودن مولفه‌های آکادمی و برنامه‌های استراتژیک فدراسیون فوتبال و در یک جمع بندی کلی، محقق تلاش دارد خلأ موجود در نداشتن آکادمی‌های تخصصی پایه در باشگاه‌های فوتبال ایران که مورد تایید فیفا و کنفدراسیون فوتبال آسیا باشند را تبیین نماید در این راستا با ارائه یک الگوی استاندارد و بومی شده آکادمی فوتبال برای ۱۶ باشگاه لیگ برتر فوتبال ایران اقدام نماید. و به‌دنبال پاسخ به این سؤال است که مهمترین عوامل مؤثر در توسعه آکادمی‌های باشگاه‌های فوتبال ایران کدامند؟

### روش شناسی پژوهش

پژوهش حاضر به‌روش کیفی و از راهبرد داده‌بنیاد براساس رویکرد یا رهیافت سیستماتیک (اشتراوس و کوربین، ۱۹۹۰، ۱۹۹۸) به‌منظور تحلیل داده‌ها بهره برده است. نظریه داده‌بنیاد با مفهوم‌سازی، تعریف مقوله و ارتباط بین مقوله‌ها به‌دنبال خلق نظریه از داده‌های واقعی می‌باشد (۲۴-۲۵). پژوهش از نظر فلسفه از نوع تفسیر گرایانه، به لحاظ رویکرد از نوع استقرایی، به‌لحاظ راهبرد از نوع نظریه داده‌بنیاد و رهیافت نظام‌مند، به‌لحاظ انتخاب پژوهش از نوع تحقیقات کیفی، از لحاظ بازه زمانی مقطعی، گردآوری داده‌ها از ابزار مصاحبه و حیث هدف بنیادی است. جامعه مورد بررسی در بخش کیفی شامل خبرگان بودند که سابقه اجرایی، مدیریتی و فنی بالای ۳۰ در حوزه فوتبال دارای

استعدادها را می‌طلبد. بنابراین، می‌توان گفت که تحقیقات نیز مؤید اهمیت ابعاد "مدیریت استعداد و آموزش" در رویکرد توسعه‌ای آکادمی‌ها هستند. بنابراین ضرورت توجه به طراحی الگوی توسعه آکادمی در باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال ایران در قالب یک مدل جامع الزامیست. همچنین کاربرد نتایج این تحقیق بیانگر بازنگری فعالیت آکادمی‌های موجود در باشگاه‌های فوتبال ایران و باز تدوین فلسفه، ساختار، امکانات، محیط، خانواده، مربیگری، آموزش، مدیریت استعداد، حقوقی و مالی با رویکرد توسعه آکادمی می‌باشد.

علاوه بر این، تعداد باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال ۱۶ تیم و آکادمی تیم‌های فوتبال پایه پرسپولیس، استقلال، فولاد، سپاهان، پیکان، گل‌گهر و نساجی مازندران فعال تر نسبت به بقیه باشگاه‌های لیگ برتر بودند. همچنین در راستای رشد و توسعه بازیکنان فوتبال پایه آکادمی‌های پیکان، فولاد و سپاهان نقش به‌سزایی دارند. در نتیجه تحقیقاتی نیز در حوزه چالش‌ها و موانع توسعه و پیشرفت ورزش فوتبال، راهبردهای توسعه مدارس فوتبال و تدوین برنامه‌های استراتژیک آکادمی فوتبال در تحقیقات مختلفی (گوهری و همکاران، ۱۳۹۹؛ طیبی و همکاران، ۱۳۹۹؛ صمیمی و همکاران، ۱۳۹۹؛ عبدالهی و همکاران، ۱۳۹۷؛ زارعی و آجرلو، ۱۳۹۵) مورد بررسی قرار گرفته‌اند که تمرکز این تحقیقات در شناسایی و تحلیل عوامل اثرگذار بر توسعه فوتبال ایران، بیشتر بر ابعاد مالی و درآمدزایی، استراتژی‌های توسعه‌ای، و استراتژی‌های منابع انسانی بوده است (۲۳-۲۲-۲۱-۲۰-۱۹). با توجه به مطالعات مذکور برای توسعه آکادمی در باشگاه‌های فوتبال ایران، مهمترین موضوع ارائه الگوی توسعه آکادمی در باشگاه‌های فوتبال ایران می‌باشد که می‌توان محورهای فلسفه، اهداف و راهبردها، ساختار، امکانات و زیر ساخت‌ها (چک لیستی از شرایط موجود)، محیط آموزش (کلاس عملی-تئوری)،

انتخابی با یکپارچه سازی داده‌ها الگوی پارادایم اصلی پژوهش در قالب مدل سیستماتیک به‌دست آمد و در نهایت خط داستان یا نظریه توسعه آکادمی‌های باشگاه‌های فوتبال ایران ارائه شده‌است. جهت اعتباریابی کیفی از معیارهای پیشنهادی لینکلن و گو با (۱۹۸۵) استفاده شد، این معیارها شامل اطمینان‌پذیری، انتقال‌پذیری، اتکاپذیری و تاییدپذیری می‌باشند (۲۴). جهت بررسی قابلیت اعتبار متن مصاحبه و کدهای استخراج‌شده به مشارکت کنندگان ارائه شد و افراد نظر خود را اظهار کردند و مواردی که مبهم بود یا منظور مشارکت کننده به‌درستی درک نمی‌شد از طریق مراجعه حضوری یا ارتباط تلفنی شفاف‌سازی می‌شد. جهت بررسی قابلیت ثبات بررسی دقیق داده‌ها توسط یک فرد متخصص در حوزه کیفی خارج از پژوهش جهت افزایش میزان ثبات پژوهش استفاده شد. تأییدپذیری نشان دهنده ارتباط داده‌ها با منابع و ظهور نتایج و تفاسیر از این منابع است. قابلیت تایید را می‌توان از طریق ارائه روند پژوهش به طریقی که قابل پیگیری باشد تضمین نمود. علاوه بر این فرایند انجام کار در اختیار چند تن از همکاران پژوهش قرار داده شد تا پایایی و صحت نحوه انجام پژوهش تایید گردد. در نهایت انتقال‌پذیری اشاره به این دارد که یافته‌های مطالعه تا چه حدی در دیگر مطالعات قابل انتقال یا تعمیم است.

#### یافته‌ها

مشارکت کنندگان در این مطالعه ۱۶ نفر بودند، به طوری که ۱۵ نفر مرد و ۱ نفر زن را تشکیل دادند، تحصیلات ۹ نفر از مشارکت کنندگان دکتری؛ ۱ نفر دانشجوی دکتری؛ ۳ نفر کارشناسی‌ارشد و ۳ نفر کارشناسی بود. تقریباً تمامی افراد به‌جز ۵ نفر سابقه خدمت

فعالیت بودند. روش نمونه‌گیری در بخش کیفی، هدف‌مند<sup>۱</sup> بود. ابزار گردآوری داده‌ها در بخش کیفی، مصاحبه عمیق نیمه‌ساختارمند بود. نمونه‌های مورد مطالعه به‌صورت نمونه‌گیری نظری انتخاب شدند که روش غالب در روش داده بنیاد می‌باشد. نمونه‌ها به‌گونه‌ای انتخاب شدند که به تولید و خلق نظریه کمک کنند. جهت جمع‌آوری مصاحبه‌ها از روش مصاحبه نیمه ساختار یافته استفاده شد. مصاحبه‌ها تا زمان رسیدن به اشباع نظری و کفایت داده‌ها ادامه پیدا کرد و در نهایت با ۱۶ مصاحبه در زمان کلی ۶۹۴ دقیقه، ۱۱ مصاحبه حضوری و رکورد مصاحبه، ۴ نفر به‌صورت تلفنی و رکورد مصاحبه و ۱ نفر به‌صورت ویس و از طریق فضای مجازی پیام رسان ای‌تا جمع‌آوری داده‌ها خاتمه پیدا کرد. روش تحلیل داده‌ها در نظریه داده‌بنیاد براساس کدگذاری باز، محوری و گزینشی صورت‌می‌گیرد که روش اساسی برای مفهوم‌سازی و تعیین مقوله‌ها می‌باشد (۲۶). در مرحله کدگذاری باز داده‌ها براساس طبقات عمده اطلاعاتی کدگذاری می‌شوند. بعد از این کدگذاری و بر مبنای آن کدگذاری محوری صورت گرفت و مفهوم اصلی هر جمله برجسته شده بررسی شد و جملات معنادار انتخاب شدند در این مرحله شباهت و تفاوت‌های کدهای باز مورد بررسی قرار گرفت. پس از مقایسات مداوم یا مستمر کدهای که از لحاظ معنایی به یکدیگر شباهت داشتند در یک مقوله بالاتر قرار گرفتند. درواقع اساس ارتباط دهی در کدگذاری محوری بر بسط و گسترش یکی از مقوله‌ها قرار دارد. مقولات اصلی شناسایی شده شامل بستر علی، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها می‌باشد. مرحله نهایی فرایند تجزیه و تحلیل کدگذاری انتخابی و یا گزینشی می‌باشد. در این مرحله با ارتباط دادن و ایجاد پیوند بین کدهای محوری و پر کردن خلأها بین مقوله‌های اصلی مدل نظری پژوهش به‌دست آمد. در واقع در مرحله کدگذاری

ساختار و امکانات و تجهیزات، موارد دیگری نیز وجود دارند که در تبدیل مدرسه فوتبال به آکادمی اثرگذارند. نقش آموزش و مربی و ارتباط با خانواده‌ها در این زمینه چگونه است؟ این موارد باید چه ویژگی‌هایی داشته باشد؟ ۵- در صورتی که آکادمی باشگاه‌های فوتبال توسعه پیدا کند، چه نتایجی را در ابعاد فردی، سازمانی (باشگاه / آکادمی) و اجتماعی / سیاسی و اقتصادی (اشتغال) به دنبال خواهد داشت؟ و... در ادامه به بررسی یافته‌های پژوهش پرداخته شده است. به منظور شناخت ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه‌های مورد مطالعه، اطلاعات در جدول ۱ ارائه می‌شود.

بالای ۱۵ سال داشتند و در حوزه‌های اجرایی و آکادمیک مشغول به فعالیت بودند. از جمله بخشی از سؤالات مورد نظر در پژوهش حاضر شامل: ۱- از نظر شما باشگاه فوتبال باید چه ویژگی‌ها و مشخصاتی داشته باشد؟ (از نظر اهداف، محیط، زیرساخت‌ها، آموزش، فرایندها و...). ۲- از نظر شما آکادمی فوتبال چیست؟ و شما چه برداشتی از آکادمی فوتبال دارید؟ (از نظر اهداف، محیط، زیرساخت‌ها، آموزش، فرایندها و...). ۳- به نظر شما تفاوتی بین اسامی مدرسه فوتبال، انستیتو و آکادمی وجود دارد؟ این سه اصطلاح در چه زمینه‌هایی تفاوت دارند؟ (از نظر اهداف، فلسفه و کارکردها چه تفاوت‌هایی با هم دارند؟). ۴- علاوه بر عوامل

جدول ۱. توزیع فراوانی خبرگان شرکت‌کننده در بخش مصاحبه بر حسب ویژگی‌های جمعیت‌شناختی

کد	مدرک تحصیلی	رشته تحصیلی	سوابق کاری	محل خدمت	مدت مصاحبه
د-۱	کارشناسی ارشد	تربیت بدنی	۶	سایپا پرسپولیس هوادار	۳۹ دقیقه
د-۲	لیسانس	تربیت بدنی	۳۰	مدرس ای اف سی	۵۵ دقیقه
د-۳	دکتری	تربیت بدنی	۶	دبیر آکادمی پرسپولیس	۳۸ دقیقه
د-۴	کارشناس	تربیت بدنی	۴۵	مدیر آکادمی ام جی	۴۲ دقیقه
د-۵	دانشجوی دکتری	تربیت بدنی	۴۰	سرپرست وزارت ورزش و جوانان	۳۰ دقیقه
د-۶	دکتری	تربیت بدنی	۲۷	مدرس ای اف سی و مربی تیم پیکان	۶۵ دقیقه
د-۷	کارشناسی ارشد	تربیت بدنی	۳۵	مدیر سابق آکادمی پیکان	۶۹ دقیقه
د-۸	دکتری	تربیت بدنی	۲۰	مدیرعامل سابق پیکان و سرمربی تیم ملی نوجوانان	۵۵ دقیقه
د-۹	دکتری	تربیت بدنی	۱۴	مسئول صدور حرفه‌ای باشگاه‌های فوتبال	۲۲ دقیقه
د-۱۰	دکتری	تربیت بدنی	۴۵	مدیر آکادمی فوتبال ذوالفقار نسب	۴۶ دقیقه
د-۱۱	دکتری	تربیت بدنی	۱۵	مدیر عامل ذوب آهن	۲۴ دقیقه
د-۱۲	دکتری	تربیت بدنی	۱۵	هیئت مدیره و قائم مقام باشگاه پیکان	۲۰ دقیقه
د-۱۳	دکتری	تربیت بدنی	۱۷	عضو هیئت علمی دانشگاه الزهرا	۷۰ دقیقه
د-۱۴	کارشناسی ارشد	تربیت بدنی	۵۰	مدرس ای اف سی و مربی سابق پاس و تراکتور و...	۵۲ دقیقه
د-۱۵	لیسانس	تربیت بدنی	۴۵	مدرس ای اف سی	۴۰ دقیقه
د-۱۶	دکتری	روابط بین‌الملل	۳۵	مدیر فنی چادرملو اردکان یزد مدرس ای اف سی	۲۷ دقیقه

### شرایط علی

شماره ۲ وجود دارد که شامل: ۱. کفایت مالی بودجه، ۲. ساختار حرفه‌ای، ۳. حکمرانی باشگاه، ۴. الزامات حقوقی-قانونی، ۵. برنامه توسعه می‌باشد.

با نتایج تجزیه و تحلیل مصاحبه‌ها، ده مقوله اصلی به عنوان شرایط یا بستر علی و یا بستر ساز را برای تحقق توسعه آکادمی در باشگاه‌های فوتبال ایران مطابق جدول

## جدول ۲. شرایط علی در توسعه آکادمی باشگاه‌های فوتبال ایران

کدهای محوری	فراوانی کدهای باز
کفایت مالی بودجه	نیاز مالی طرح توجیهی اقتصادی [د-۱]، تضمین‌های مالی [د-۱]، گردش مالی [د-۱]، اهداف مالی و اقتصادی [د-۲]، بودجه مناسب [د-۲]، تخصیص بودجه [د-۹]، بودجه [د-۱۴]، بودجه مناسب [د-۵]، بودجه [د-۸]
ساختار حرفه‌ای	ساختار مشخص [د-۳]، ساختار نرم [د-۵]، پرسنل اداری [د-۷]، ساختار [د-۸]، ساختار مناسب [د-۱۴]، سیستم مناسب [د-۱۴]، ساختار سازمانی [د-۱]، ساختار رشدهنده [د-۱۵]، ساختار حرفه‌ای [د-۲]
حکمرانی باشگاه	مالکیت خصوصی [د-۲]، مالکیت [د-۲]، مالکیت علمی [د-۲]، حاکمیت ورزشی [د-۲]، مالکیت [د-۲]، حاکمیت ورزشی [د-۱۳]، حاکمیت ورزشی [د-۱]، مدیریت غیرسیاسی [د-۱]، حاکمیت ورزشی [د-۳]، فقدان دید سیاسی و امنیتی [د-۳]
الزامات حقوقی - قانونی	ساختار حقوقی-اجرایی [د-۱]، ساختار حقوقی [د-۷]، الزامات حقوقی [د-۷]، ثبت شرکتی [د-۷]، مجوزهای لازم [د-۷]، مجوزهای حرفه‌ای [د-۱۰]، شفافیت‌های قانونی [د-۱۰]، ثبت شرکتی [د-۷]، مجوز فعالیت از کمیسیون ماده ۷ [د-۷]، شخصیت حقوقی [د-۷] [د]
برنامه توسعه	سند توسعه [د-۱]، سند توسعه [د-۵]، برنامه توسعه [د-۷]، توسعه آموزشی [د-۱۲]، برنامه توسعه فوتبال [د-۱۵]، اساسنامه آکادمی [د-۹]، طرح توسعه فوتبال پایه [د-۱۱]، نگارش دی‌ان‌ای [د-۲]، دی‌ان‌ای [د-۵]، تعیین چشم‌انداز [د-۸]

## شرایط زمینه‌ای

تحقق راهبردهای در توسعه آکادمی باشگاه‌های فوتبال ایران مطابق جدول شماره ۳ تبیین می‌کند که شامل: ۱. تجهیزات تمرینی آموزشی، ۲. نظارت و ارزیابی، ۳. فرهنگ باشگاه، ۴. قوانین حمایتی کودکان می‌باشد.

با توجه به نتایج تجزیه و تحلیل مصاحبه‌ها، پنج مقوله اصلی به‌عنوان شرایط زمینه‌ای یا بافت محیطی را برای

## جدول ۳. شرایط زمینه‌ای در توسعه آکادمی باشگاه‌های فوتبال ایران

کدهای محوری	کدهای استخراج‌شده
تجهیزات تمرینی آموزشی	فضا و تجهیزات تمرین [د-۶]، زیرساخت‌ها [د-۵]، تجهیزات فنی [د-۶]، سخت‌افزاری [د-۸]، امکانات خوب [د-۸]، امکانات و تجهیزات [د-۱۰]، امکانات [د-۱۲]، امکانات [د-۱۳]، ورزشگاه مجهز [د-۱۳]، تجهیزات تمرین [د-۱۱]، محیط مناسب [د-۳]
نظارت و ارزیابی	نظارت [د-۹]، مدیریت ارزیابی عملکرد [د-۱۰]، نظارت مستمر و علمی [د-۹]، نظارت و ارزیابی [د-۸]
فرهنگ باشگاه	همراه کردن کادر و پرسنل [د-۱]، روابط انسانی [د-۱]، تیمی عمل کردن [د-۶]، انضباط سازمانی [د-۴]، همسویی مربیان با فلسفه [د-۲]، هماهنگی مربیان با ساختار [د-۲]، فهم مربیان از قواعد [د-۲]، فهم مدیران از آکادمی [د-۲]
قوانین حمایتی کودکان	برنامه محافظتی از کودکان [د-۵]، حقوق قانونی و مالی [د-۱۱]، مسائل سربازی [د-۱۱]، حقوق نوجوانان [د-۱]، رعایت اخلاق ورزشی [د-۱]، دستمزد قرارداد حرفه‌ای [د-۲]، ثبت حرفه‌ای قراردادها [د-۲]، رعایت حقوق کودکان [د-۲]

## شرایط مداخله‌گر

با توجه به نتایج تجزیه و تحلیل مصاحبه‌ها، نه مقوله اصلی به‌عنوان شرایط مداخله‌گر و یا محیطی برای تحقق راهبردها در توسعه آکادمی باشگاه‌های فوتبال ایران مطابق جدول شماره ۴ آشکار شد که شامل: ۱. توسعه منابع انسانی، ۲. شفافیت مالی، ۳. حمایت تحصیلی روانی، ۴. پزشکی ورزشی، ۵. شایستگی کادر فنی می‌باشد.

## جدول ۴. شرایط مداخله‌گر در توسعه آکادمی باشگاه‌های فوتبال ایران

کدهای محوری	کدهای استخراج شده
توسعه منابع انسانی	آموزش تمامی پرسنل [د-۳]، آموزش حرفه‌ای شدن [د-۵]، آموزش پرسنل [د-۵]، آموزش باکیفیت [د-۸]، آموزش نیروی انسانی [د-۸]، آموزش نیروی انسانی [د-۸]، آموزش مربیان با تجربه [د-۶]، آموزش پرسنل [د-۵]، آموزش مربی [د-۱۱]
شفافیت مالی	ساختار مالی شفاف [د-۱۰]، شفافیت مالیاتی [د-۱۰]، رعایت حقوق تجاری و اقتصادی [د-۱۰]، شفافیت نظام مالی و مالیاتی [د-۱۰]، کد اقتصادی [د-۱۰]، تسلط مالی [د-۱۳]، استانداردهای مالی [د-۱۴]
حمایت تحصیلی روانی	روانشناسی ورزش [د-۱۱]، آموزش مبتنی بر روانشناسی [د-۲]، کلاس‌های روانشناسی [د-۱۰]، مربی روانشناسی [د-۱۶]، روانشناس [د-۲]، حامی روانی اجتماعی [د-۱۰]، توجه به مسائل روحی و روانی [د-۶]، عوامل روانشناختی [د-۸]
پزشکی ورزشی	مانیتور پزشکی [د-۲]، بررسی وضعیت پزشکی جسمانی [د-۴]، پزشک [د-۲]، پزشکی ورزشی [د-۱۲]، فیزیولوژی ورزش [د-۱۱]، مربی بدنساز [د-۵]، حرکات اصلاحی [د-۱۱]، بدنساز ورزشی [د-۱۱]، فیزیوتراپی [د-۱۰]، تیم درمان [د-۱۶]
شایستگی کادر فنی	مربی [د-۱]، مربی‌های کارآمد [د-۳]، صلاحیت اخلاقی مربیان [د-۵]، کیفیت مربیان [د-۶]، دانش و مهارت مربیان [د-۶]، مربیان شایسته [د-۱۱]، مربی متخصص [د-۱۴]، مربی شایسته [د-۱۴]، آموزش تخصصی [د-۱۴]، مدرک مربی‌گری [د-۲]

## راهبردها

چشم اندازی مشخص و شفاف در اختیار سازمان‌ها قرار می‌دهد. با توجه به نتایج تجزیه و تحلیل مصاحبه‌ها ۹ راهبرد برای اقدامات مربوط به توسعه آکادمی باشگاه‌های فوتبال ایران مطابق جدول شماره ۵ مشخص شد که عبارتند از: ۱. آموزش تحقیق، ۲. بازاریابی ورزشی، ۳. ارتباط با خانواده، ۴. آموزش رقابت، ۵. تربیت اخلاقی، ۶. ارتباط با مدارس و ۷. مدیریت استعداد می‌باشد.

شرایط علی، شرایط مداخله‌گر و عوامل زمینه‌ای شرایط لازم را برای پدیده اصلی توسعه آکادمی باشگاه‌های فوتبال ایران به وجود می‌آورند اما شرط کافی محسوب نمی‌شوند. راهبردها برنامه جامع و همه جانبه‌ای هستند که نشان می‌دهند سازمان چگونه می‌خواهد به مأموریت و هدف‌های خود دست یابد. آگاهی از این راهبردها در واقع

## جدول ۵. راهبردها یا استراتژی‌های در توسعه آکادمی باشگاه‌های فوتبال ایران

کدهای محوری	کدهای استخراج شده
آموزش تحقیق	نقشه راه مشخص [د-۳]، استراتژی مشخص [د-۳]، لاین پرو گرام [د-۵]، برنامه آموزشی و تربیتی [د-۱۶]، سن [د-۱۳]، کارراه پیشرفت [د-۳]، برنامه محوری [د-۱۲]، برنامه [د-۵]، برنامه مشترک آموزش [د-۵]، برنامه بلندمدت فردی [د-۴]، نظام آموزشی [د-۳]
بازاریابی ورزشی	بازاریابی [د-۱۰]، بازاریابی ورزشی [د-۱۰]، فروش رویدادهای آکادمی [د-۱۰]، بازاریابی ورزشی [د-۱۰]، بازاریابی ورزشی [د-۵]، بازاریابی ورزشی [د-۸]، اسپانسر یابی [د-۱۳]، درآمد اقتصادی [د-۴]، جذب اسپانسر [د-۴]
ارتباط با خانواده	ارتباط مستمر با خانواده [د-۹]، ارتباط مستمر با خانواده‌ها [د-۲]، آموزش خانواده [د-۲]، ارتباط مستمر با خانواده [د-۳]، آموزش خانواده [د-۳]، آموزش خانواده [د-۵]، ارتباط با خانواده‌ها [د-۵]، بازخورد به خانواده‌ها [د-۵]، خانواده آموزش دیده [د-۸]
آموزش رقابت	شرکت در مسابقات [د-۱۲]، رقابت پذیر کردن (تلفیق سنی) [د-۹]، برگزاری مسابقات [د-۱۰]، مسابقات دوستانه [د-۱۶]، برگزاری مسابقات [د-۵]، جامعیت مسابقات [د-۵]، برگزاری مسابقات منظم و مداوم [د-۷]، شرکت در رویدادها و مسابقات [د-۷]
تربیت اخلاقی	آموزش تربیتی و اجتماعی [د-۴]، تربیت بازیکن [د-۱]، امور تربیتی [د-۴]، تربیت اخلاقی [د-۱۶]، تربیت اخلاقی [د-۱۱]، مسائل اخلاقی [د-۸]، آموزش اصول اخلاقی و رفتاری [د-۶]، آموزش رفتارهای اجتماعی [د-۱۶]، مهارت‌های اجتماعی [د-۸]
ارتباط با مدارس	رعایت فرایند باشگاه، مدرسه، آکادمی [د-۱]، ارتباط با مدارس آموزش و پرورش [د-۱۰]، ارتباط سازنده با شهرداری‌ها [د-۱۰]، ارتقای ورزش آموزش و پرورش [د-۱۱]، تفاهم فدراسیون و آموزش و پرورش [د-۱۱]
مدیریت استعداد	استعدادیابی [د-۱]، کارگروه استعدادیابی [د-۱]، مدیریت استعداد [د-۲]، مراقبت از استعدادها [د-۳]، طبقه‌بندی استعدادها [د-۳]، مربی گری استعدادها [د-۴]، نخبه‌یابی [د-۴]، سنجش استعدادها [د-۴]، مدیریت استعداد [د-۵]، استعدادیابی [د-۷]، نگهداشت

## پیامدها

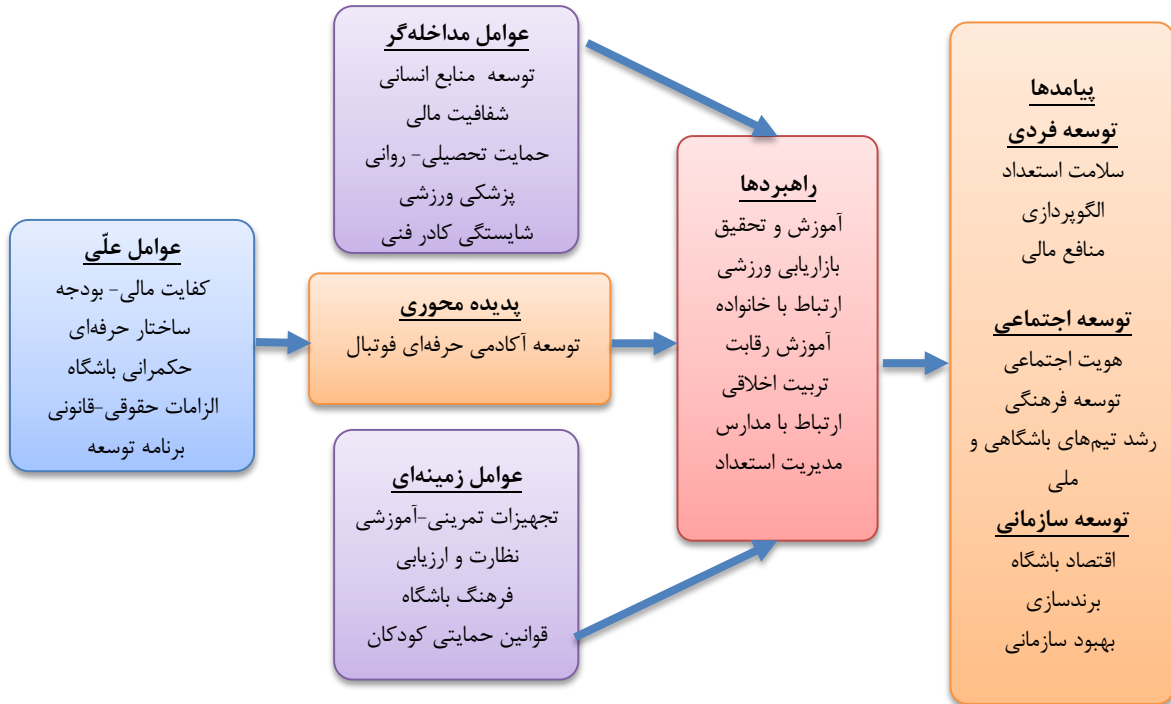
آخرین مرحله از الگوی پارادایم پیشنهادی از روش نظریه داده‌بنیاد با روش آمیخته اکتشافی متوالی پیامدها می‌باشند. نتایج کدگذاری مصاحبه‌ها نشان داد دوازده مقوله و سه مفهوم «توسعه فردی»، «توسعه اجتماعی» و «توسعه سازمانی (آکادمی)» است. در «توسعه فردی»، مقوله‌های ۱.

سلامت استعداد، ۲. الگو پردازی، ۳. منافع مالی؛ در «توسعه اجتماعی» مقوله‌های ۱. هویت اجتماعی، ۲. توسعه فرهنگی و ۳. رشد تیم‌های باشگاهی و ملی؛ در نهایت «توسعه سازمانی (آکادمی)» شامل ۱. اقتصاد باشگاه، ۲. برندسازی و ۳. بهبود سازمانی را به‌عنوان پیامد الگوی توسعه آکادمی در باشگاه‌های فوتبال ایران مطابق جدول شماره ۶ آشکار کرد.

جدول ۶. پیامدهای توسعه آکادمی باشگاه‌های فوتبال ایران

مفاهیم	کدهای محوری	کدهای استخراج‌شده
توسعه فردی	سلامت استعداد	ارتقا سلامت [د-۶]، سلامت و تندرستی [د-۱۰]، آرامش ذهنی و روانشناختی [د-۱۵]
	الگو پردازی	شخصیت‌سازی [د-۱]، الگوسازی [د-۲]، برندینگ شخصی [د-۲]، دستیابی به کمال [د-۳]، احساس ارزشمندی فردی [د-۴]، توسعه فردی [د-۴]، هویت مهدی [د-۵]، شخصیت‌سازی [د-۶]
	منافع مالی	درآمدزایی [د-۳]، تمکن مالی فردی [د-۴]، درآمدزایی [د-۶]، اشتغال‌زایی [د-۶]، فعال سازی چرخه تولید [د-۳]، فعال سازی چرخه اقتصادی [د-۳]، ارزش آفرینی [د-۴]، اشتغال‌زایی [د-۵]
توسعه اجتماعی	هویت اجتماعی	نشاط اجتماعی [د-۱]، غرور ملی [د-۱]، هویت ملی [د-۱]، غرور اجتماعی [د-۴]، احساس غرور [د-۵]، غرور ملی [د-۸]، هویت ملی [د-۸]، اعتبار اجتماعی [د-۱۰]، افتخار آفرینی ملی [د-۱۴]
	توسعه فرهنگی	ترویج فرهنگ [د-۱]، تقویت فرهنگ [د-۵]، زبان کشور شدن [د-۸]، جهانی شدن [د-۴]، توسعه فرهنگ [د-۸]، بین‌المللی سازی [د-۱۱]
	رشد تیم‌های باشگاهی و ملی	رشد تیم بزرگسالان [د-۸]، سطح نفوذ ورزشی [د-۱۰]، توسعه پایه فوتبال [د-۱۱]، رشد و توسعه بازیکنان پایه [د-۸]، کیفیت ورودی‌ها به رده اصلی [د-۸]، تربیت برای تیم پایه [د-۵]
توسعه سازمانی	اقتصاد باشگاه	درآمد اقتصادی [د-۱]، ذخیره منابع [د-۲]، درآمدزایی [د-۲]، درآمدزایی اقتصادی [د-۴]، چرخه تولید محصول [د-۵]، صرفه‌جویی [د-۵]، درآمدزایی [د-۵]، تأمین منابع مالی [د-۶]
	برندسازی	برندینگ باشگاهی [د-۲]، سرآمدی سازمانی [د-۴]، برندینگ سازمانی [د-۴]، اقتدار آموزشی [د-۴]، برندینگ [د-۵]، برندسازی [د-۷]
	بهبود سازمانی	بهبود ساختار سازمانی [د-۶]، بهبود عملکرد مدیریت [د-۶]، توسعه باشگاهی [د-۷]، ارتقای سطح امکانات [د-۸]، رشد باشگاهی [د-۱۲]

الگوی پارادایم مطابق شکل شماره ۱ شامل موارد زیر می‌باشد: شرایط علی؛ شرایط زمینه‌ای؛ شرایط مداخله‌گر؛ راهبردها یا استراتژی‌ها و در نهایت پیامدهای منتج شده از راهبردها ارائه شده است.



شکل ۱. الگوی توسعه آکادمی در باشگاه‌های فوتبال ایران

نتیجه، توسعه آکادمی در باشگاه‌های فوتبال ایران در قالب توسعه فردی (عامل سلامت بدنی و ذهنی، شخصیت پردازی، الگو پردازی و اقتصاد فردی)، توسعه اجتماعی (هویت‌مندی ملی، توسعه فرهنگی، الگوسازی، اقتصاد اجتماعی و رشد تیم‌های باشگاهی و ملی)، توسعه سازمانی (اقتصاد باشگاهی، برند سازی و بهبود سازمانی) در جامعه فوتبال ایران نمود پیدا می‌کند.

#### بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر به بررسی توسعه آکادمی در باشگاه‌های فوتبال ایران پرداخت. نتایج حاکی از این بود که شرایط علی به وجود آورنده توسعه آکادمی در باشگاه‌های فوتبال ایران عامل کفایت مالی- بودجه، ساختار حرفه‌ای، حکمرانی باشگاه، الزامات حقوقی- قانونی، برنامه توسعه می‌باشد. یکی از عوامل توسعه آکادمی باشگاه‌های فوتبال، داشتن کفایت بودجه‌ای و مالی باشگاه است که موجب رشد و استفاده

براساس مقوله‌های شناسایی شده و نظام روابط بین آن‌ها می‌توان خط داستان نظری توسعه آکادمی در باشگاه‌های فوتبال ایران را بدین صورت بیان داشت کفایت بودجه ای- مالی، زمین تمرین استاندارد، الزامات حقوقی-قانونی، هدف گذاری خاص، چشم‌انداز، حکمرانی ورزشی، ساختار حرفه‌ای سازمانی، قانون‌پذیری، خصوصی سازی و سند توسعه منتج به پدید آمدن زمینه‌ای برای بروز توسعه این پدیده می‌شود در این بین عوامل تسهیل کننده و بازدارنده با نقش مداخله گری مثبت و منفی، برآیند فرهنگ سازمانی، تجهیزات پیرا تمرینی، تجهیزات آموزشی فناوری، نظارت و ارزیابی و قوانین حقوقی- حمایتی کودکان در ساختار بندی آکادمی‌های باشگاه‌های فوتبال ایران است. استراتژی‌های ارائه شده در این رابطه می‌تواند توجه بیشتر به کار راهه آموزشی، همراه سازی خانواده، توسعه و تحقیق، رقابت‌پذیری، مدیریت استعداد، بازاریابی ورزشی، مدیریت برند، تربیت اخلاقی و ارتباط با مدارس را به وجود آورد. در

۱۸ مقوله اصلی، محیط داخلی و خارجی، فرهنگ سازمانی، ساختار حرفه‌ای، دستورالعمل‌های اجرایی، بوروکراسی اداری، مداخله مدیران، میزان کنترل، منابع انسانی و مالی، فناوری، آمادگی کارکنان، زیرساخت‌ها، استانداردهای سازی امور، ابراز نظر آزادانه، بهبود کیفیت ارتباطات، تفویض اختیار، بهره‌وری، بهبود تصمیم‌گیری و بهبود عملکرد ورزشی در توسعه ساختار حرفه‌ای سازمان‌های ورزشی از اهمیت به‌سزایی برخوردار است. در این راستا بسترسازی برای خصوصی سازی فوتبال در راستای اصل (۴۴) قانون اساسی توسعه باشگاه‌ها می‌تواند به‌عنوان پیشران اصلی پیشرفت آکادمی فوتبال برای تجاری سازی فوتبال و تبدیل آن به یک صنعت سودآور ضرورت یابد (۳۵). گوهری و همکاران (۱۳۹۹) در تحقیقی به طراحی و تدوین استراتژی‌های توسعه فوتبال کشور پرداختند و ۱۱ استراتژی طراحی و اولویت‌بندی شد که باید برای پی‌ریزی و توسعه سنجیده فوتبال حرفه‌ای، استاندارد سازی و خصوصی سازی باشگاه‌های فوتبال اقدام‌هایی انجام شود و طراحی و استقرار مدیریت عملکرد ارکان فدراسیون و ارزیابی عملکرد کارکنان و نیز طراحی منشور اخلاقی توسعه و ترویج آن در سطوح پایه، قهرمانی، حرفه‌ای و هواداری در دستور کار قرار گیرد. در نهایت تأمین باشگاه‌های فوتبال از نظر مالی و بودجه و سرمایه‌گذاری مدیران باشگاه‌ها برای فوتبال پایه به‌جای اهمیت دادن بیشتر به سرمایه‌گذاری در نتیجه‌گرا بودن باشگاه‌ها می‌تواند در توسعه آینده فوتبال احتمالاً سهم بیشتری داشته‌باشد. داشتن ساختار حرفه‌ای سازمانی شاید در آکادمی‌ها با دادن ارائه محصولات و خدمات جدید رویکرد استراتژی محوری را در فرآیند تشکیل آکادمی قرار دهند. همچنین احتمالاً نوسازی ساختار آکادمی‌ها یک فرآیند طولانی و یک تغییر تدریجی و تکاملی است. فراهم نمودن زیرساخت‌ها

بهینه از آکادمی خود می‌شود تا آکادمی بتواند هر ساله تعدادی بازیکن به رده بزرگسالان که ویتترین باشگاه است اضافه کند (۲۹). شاهسون و همکاران (۱۳۹۲)، در پژوهشی با عنوان "بررسی چالش‌های ورزش فوتبال در ایران" نشان دادند که عدم سرمایه‌گذاری در تیم‌های پایه فوتبال، عدم وجود آکادمی‌های فوتبال و عدم وجود برنامه زمانی مشخص جهت برگزاری مسابقات در رده‌های پایه و جوانان از چالش‌های این رشته ورزشی می‌باشند (۳۰). عبداللهی و همکاران (۱۳۹۷)، در یافته‌های پژوهش خود به منابع مالی و اعتباری محدود و بی‌ثبات، نداشتن اماکن و تأسیسات ورزشی اختصاصی، ضعف درآمدزایی باشگاه، افزایش سقف قراردادهای بازیکنان و کادر فنی، دخالت‌های غیرتخصصی برخی از افراد سیاسی در ورزش استان، اشاره کردند و استراتژی توسعه منابع درآمدی و درآمدزایی باشگاه را به‌منظور کاهش وابستگی به منابع مالی دولتی پیشنهاد کردند. همچنین داشتن ساختار حرفه‌ای سازمانی یک باشگاه نشان‌دهنده‌ای است که چه کسانی پشت تیم هستند، و نقشه‌ی راهی برای ساختار حقوقی (قراردادی و مالیاتی) و اجرایی، تصمیم‌گیران هیئت مدیره و مدیر عامل، اجرا کنندگان کمیته‌های مختلف و مدیر اجرایی پشتیبانی تدارکات و مربیان می‌باشد (۳۱). طبق پژوهش رلواس و همکاران (۲۰۱۰)، ساختار آکادمی‌ها معمولاً شامل تعدادی دپارتمان از جمله فنی (مربیان)، استخدام (پیشاهنگان)، علوم ورزشی، آموزش، پزشکی و سایر عملیات است و مدیر آکادمی سازمان را رهبری می‌کند (۳۲)؛ همچنین با توجه به نتایج پژوهش رومند (۱۳۹۳)، ساختار یک آکادمی فوتبال موفق منتج به پیامدهایی نظیر، نتایج مرتبط با کارکنان، توسعه مالی و زیرساخت‌ها نتایج جامعه، توسعه ارتباطات و بهبود عملکرد داخلی می‌شوند (۳۴). زکی زاده، ماجدی، نادری نسب (۱۴۰۰) در تحقیق خود نشان دادند

در طرف دیگر شرایط مداخله‌گر، عوامل بازدارنده وجود دارند. عواملی که می‌بایست تا حد امکان کاهش یابد و درصد رفع آنها کوشید. موانع بودجه‌ای مالی، ساختاری، نبود زمین تمرین استاندارد، کمبود زیرساخت‌ها، امکانات و تجهیزات ورزشی و عدم استاندارد بودن آنها و کمبود مجوزهای حقوقی و قانونی از جمله عوامل بازدارنده شرایط مداخله‌گر هستند. بالطبع، اگر قوانین حقوقی دست و پاگیر برای توسعه آکادمی باشگاه‌های فوتبال وجود داشته‌باشد، یا دستورالعمل‌ها، آیین‌نامه‌ها و بخشنامه‌ها به‌صورت درست کارشناسی نشود اینها عواملی هستند که جلوی موتور توسعه آکادمی باشگاه‌های فوتبال را خواهند گرفت (۱۶).

علیزاده و همکاران (۱۴۰۰)، اعلام کردند که عوامل مداخله در پژوهش آنها شامل محیطی، بستری، حیاتی، فردی و بین فردی بود. همچنین بیان کردند توجه به این عوامل در سیاست گذاری ها و برنامه ریزی‌های موجود در سازمان های ورزشی ایران می‌تواند ضمن رفع محدودیت‌ها در این حوزه زمینه به‌کارگیری مدیریت استعداد را فراهم نماید. در این راستا شاید حمایت تحصیلی و روانی در آکادمی‌ها فوتبال پیشرفت روز افزون فوتبال پایه را سر لوحه کار خود قرار دهد همچنین حمایت خانواده‌ها از آکادمی‌ها و درگیر کردن والدین با برنامه‌های آکادمی در پیشبرد اهداف آنان احتمالاً مؤثر می‌باشد. احتمالاً توسعه منابع انسانی الا خصوص استفاده از مربیان آموزش دیده در سطوح پایه و اخلاق‌مدار با گذراندن دوره‌های ویژه مربیگری در رده‌های سنی پایه و توجه ویژه به شایستگی حرفه‌ای مربیان در پایه ریزی اصول آکادمی‌های فوتبال سرآمد خواهد بود (۳۶).

شرایط زمینه‌ای توسعه آکادمی باشگاه‌های فوتبال ایران شامل فرهنگ باشگاه، تجهیزات تمرینی آموزشی، نظارت و ارزیابی، قوانین حمایتی کودکان بود. ایجاد فرهنگ سازمانی جهت زمینه سازی برای برخورد اندیشه‌ها و تبادل تجارب

مخصوصاً زمین تمرین استاندارد از مولفه‌های مهم و پر اهمیت توسعه آکادمی هاست که شاید با داشتن حداقل ۳ زمین تمرین استاندارد، سالن بدن‌سازی، استخر، کلینیک ورزشی، سالن‌های آنالیز، کنفرانس، کلاس‌های آموزشی و سالن سرپوشیده ورزشی در توسعه آکادمی‌های فوتبال نقش به‌سزایی دارد. همچنین استفاده از مدیران آینده‌نگر در آکادمی‌ها موجبات حکمرانی ورزشی را فراهم نماید (۱۹).

شرایط مداخله‌گر توسعه آکادمی باشگاه‌های فوتبال ایران شامل عوامل تسهیل‌کننده و عوامل بازدارنده بودند. بدون شک توجه به عوامل تسهیل‌کننده می‌تواند زمینه توسعه آکادمی‌های باشگاه فوتبال را آسان‌تر کند. از جمله حمایت تحصیلی روانی، توسعه منابع انسانی، شایستگی کادر فنی، شفافیت مالی، پزشکی ورزشی می‌باشد. یکی از مصاحبه شونده‌گان در این زمینه بیان کرد "به‌عبارتی خانواده باید آموزش‌های لازم داشته باشد تمام اینها اگر قرار باشد به نظر من باید به مثلث درست کنیم یعنی آموزش، خانواده، مربی هر کدام از این رئوس خوب کار نکنند شرایط ارتقای بازیکن به مشکل می‌خوریم به‌عبارتی مربی خوب - بازیکن خوب - آموزش خوب - بازیکن خوب - خانواده خوب - بازیکن خوب به نظر من هر کدام از اینها حذف بشه مشکل است". کوپر (۲۰۲۱)، در پژوهش خود به بررسی "مسیر پیشرفت بازیکنان در آکادمی‌های فوتبال انگلستان" پرداخت و نتیجه گرفت که آکادمی فوتبال می‌تواند تنش و استرس‌های غیرضروری را به بازیکنان جوان در هر سه مرحله بنیادین، توسعه و حرفه‌ای تحمیل کند؛ این تنش هم به‌صورت داخلی از طریق فشار برای موفقیت و هم به صورت خارجی از سوی والدین و شبکه‌های حمایتی به بازیکنان تحمیل می‌شود. همچنین در پژوهش خود تایید می‌کند مربیگری قوی‌ترین تأثیر را در پیشرفت بازیکن دارد.

میان اعضای سازمان به‌دور از ملاحظه‌های سلسله‌مراتبی، در راستای حل مشکلات سازمان از مهمترین موارد توسعه آکادمی باشگاه‌های فوتبال ایران است. منطقی است که تجهیز باشگاه‌های فوتبال و آکادمی‌ها به فضا و زمین تمرین استاندارد برای رشته ورزشی فوتبال منجر به این می‌شود که هر چه امکانات و زیر ساخت شرایط بهتری داشته‌باشد عملکرد کیفی بازیکنان و در نتیجه تیم بالا خواهد رفت و باعث رسیدن به اهداف و آرمان‌های باشگاه می‌شود. همچنین نظارت بر برنامه ریزی‌های کوتاه‌مدت، میان مدت و بلند مدت آکادمی‌های باشگاه‌های فوتبال و کنترل برنامه های اجرا شده و اصلاح به‌موقع به ارزیابی و عملکرد مثبت آنها کمک خواهد کرد. و با تدوین آیین‌نامه صریح قانون حمایت از کودکان با ایجاد امنیت روانی برای والدین و بازیکنان زمینه را برای ایجاد آکادمی‌های فوتبال را تسریع می‌کند. بنزت (۲۰۱۶) نیز در تحقیق خود داشتن زمین های آموزشی استاندارد، سایر چمن‌ها یا زمین‌های مصنوعی و تجهیزات و مواد آموزشی را برای کار خوب ضروری دانستند (۲۷). شفیع‌ی و همکاران (۱۳۹۶) در تحلیل راهبردی فوتبال استان گلستان عوامل مثبت و منفی این استان را بررسی کردند و کیفیت نامطلوب زمین‌های فوتبال از عوامل اثرگذار بودند. برای مثال یکی از شرکت کنندگان در مصاحبه بیان کرد " از لحاظ امکاناتی مهمترین چیز ورزشگاه اختصاصی، زمین تمرین، تجهیزات تمرین، دفتر و آفیس حرفه‌ای است اما چیزی که تو فوتبال کشور ما هست صادقانه بهت بگم چنین ساختاری وجود ندارد" (۲۸). ابوالحسنی نژاد و همکاران (۱۳۹۶)، در نتیجه پژوهش خود معیارهای ارزیابی عملکرد مدارس فوتبال استان مازندران را به‌ترتیب اولویت شامل: زمین تمرین، معرفی استعدادها، امکانات و تجهیزات، وضعیت رختکن، تسهیلات، وضعیت ظاهری مربیان و کادر فنی، مدارک مربیگری و تحصیلی کادر فنی، وضعیت حقوقی و اداری باشگاه، ملزومات اداری

و وضعیت و رتبه مدرسه فوتبال و در نهایت تعداد فوتبال آموزان در رده‌های مختلف سنی عنوان کردند. قادری و همکاران (۱۳۹۸) که به تدوین "الگوی راهبردی توسعه ورزش در نیروی انتظامی" پرداختند. ضمن کسب نتایج منطبق بر مدل استراوس و کوربین، در بخش علی، زمینه ای و مداخله‌گر، بر اساس نتایج پژوهش، در بخش راهبردها ۵ مفهوم اصلی، توسعه ساختاری سیستم‌ها و فرایندها، توسعه زیرساخت‌ها، توسعه بازاریابی، توسعه تعامل‌ها و آموزش و فرهنگ‌سازی به‌دست آمد که منتج به پیامدهایی نظیر، نتایج مرتبط با کارکنان، توسعه مالی و زیرساخت‌ها نتایج جامعه، توسعه ارتباطات و بهبود عملکرد داخلی می‌شوند. یکی دیگر از ابعاد تأثیرگذار در توسعه آکادمی باشگاه های فوتبال ایران از نظر متخصصین، عامل تجهیزات تمرینی آموزشی، تجهیزات آموزشی-فناوری است. همچنین فعالیت نهادها و افراد مختلف در ورزش روابط و الزامات حقوقی جدیدی ایجاد می‌کند از این رو لازم است محیط حقوقی مناسب حمایت کودکان تعریف شود (۳۴). عسکریان و همکاران (۱۴۰۰) در تحقیقی تحت عنوان طراحی و تبیین "فرآیندهای توسعه ورزش ایران" با روش تحقیق کیفی، مبتنی بر تئوری داده‌بنیاد انجام دادند. یافته‌های پژوهش نشان داد که فرآیندهای لازم برای توسعه ورزش در ایران شامل جذب، نگهداری (فرآیند نگهداری مشارکت ورزشی جامعه و فرآیند نگهداری استعداد) و پرورش است که در یک رویکرد سیستماتیک، نحوه ارتباط هر سه فرآیند و مؤلفه‌هایشان، تبیین شد (۳۷). همچنین بر اساس نظر مصاحبه‌شوندگان نظارت و ارزیابی، قوانین حقوقی حمایتی کودکان می‌توانند در توسعه آکادمی باشگاه های فوتبال ایران مؤثر باشد. به‌عنوان مثال یکی از مصاحبه شونده‌ها بیان کرد "طرح محافظت از کودکان که کنفدراسیون فوتبال آسیا و فیفا تایید کردن تا قبل از جام جهانی به چه صورت است و ارتباط مربی و بازیکن باید

های فوتبال ایران است. راهبردها برنامه جامع و همه جانبه ای هستند که نشان می‌دهند سازمان چگونه می‌خواهد به مأموریت و هدف‌های خود دست یابد. آگاهی از این راهبردها در واقع چشم اندازی مشخص و شفاف در اختیار سازمان‌ها قرار می‌دهد. از نظر متخصصین این حوزه که مورد مصاحبه قرار گرفتند می‌بایست به مدیریت استعداد در آکادمی و همچنین آموزش و تحقیق در هر سال توجه ویژه کرد. سوگیاما و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۷)، در پژوهش خود در خصوص تمرینات جوانان مستعد، به نتیجه رسیدند که در رده‌های سنی مختلف با توجه به اثرات بلوغ و میزان سازش با برنامه‌های تمرینی، نوع، حجم و شدت تمرین متفاوتی برای ورزشکاران جوان لازم است؛ بر همین اساس، آنها برنامه‌های تمرینی زمان بندی شده‌ای را متناسب با سن و بلوغ تنظیم کردند (۳۹). علیزاده و همکاران (۱۴۰۰)، اعلام کردند که عوامل زمینه‌ای مدیریت استعداد شامل فرهنگ، یادگیری، روانشناختی و استقلال می‌باشد. عوامل مداخله در این پژوهش شامل محیطی، بستری، حیاتی، فردی و بین فردی بود. همچنین بیان کردند توجه به این عوامل در سیاستگذاری‌ها و برنامه ریزی های موجود در سازمان‌های ورزشی ایران می‌تواند ضمن رفع محدودیت‌ها در این حوزه زمینه به کارگیری مدیریت استعداد را فراهم نماید. به نظر می‌رسد توجه به استعدایابی در آکادمی‌های فوتبال و نگاه سرمایه‌ای به باشگاه‌های فوتبال می‌تواند از استراتژی‌های مهم در توسعه آکادمی باشگاه‌های فوتبال ایران باشد. عامل بازاریابی ورزشی از دیگر عوامل شناسایی شده در این زمینه است (۳۶). عیدی پور و همکاران (۱۳۹۴) در تحقیقی با هدف تحلیلی بر مهمترین چالش‌ها و موانع توسعه و پیشرفت ورزش فوتبال در استان‌های غرب کشور، نتایج تحقیق نشان داد که دوازده چالش اساسی در مسیر توسعه فوتبال این مناطق وجود

چطور باشد ببینید محافظت از کودکان فیفا می‌گه همه بازیکنان زیر ۱۸ سال کودک هستند همه بزرگسالانی که به هر نحوی با این بچه‌ها در ارتباط هستند که یکسری اصول اخلاقی را رعایت کنند اعم از تبعیض جنسیتی تبعیض نژادی تبعیض در آموزش و تبعیض در برخورد و بقیه موارد به شدت حساس و می‌گه هر باشگاه و هر فدراسیون باید پروتکل خودشو در این رابطه داشته باشه" در نهایت لی و ایشیزاکا (۲۰۲۰)، در پژوهش خود بیان کرد از نکات مثبت آموزش بازیکنان در آکادمی‌های فوتبال این است که مربیان و مدیران قادر خواهند بود نحوه رشد بازیکنان خود را کنترل نمایند و بازیکنان با سبک فوتبال، فرهنگ، هنجارها و ارزش‌های باشگاه آشنا شوند (۳۸). داشتن یک آکادمی پرورش دهنده با کیفیت بالای آموزشی، می‌تواند به موفقیت و تحسین بین المللی آنها منجر شود؛ همچنین این امر به شناخته شدن فرهنگ باشگاه در میان حامیان منجر خواهد شد. در نتیجه توجه به فرهنگ سازمانی و تجهیزات آموزشی و در پایان نظارت و ارزیابی دقیق توسط نهادهای بالادستی از جمله فدراسیون فوتبال ایران و هیئت‌های فوتبال استان‌ها شاید نقشه‌ی راهی برای توسعه و پیشرفت آکادمی‌های فوتبال باشد. همچنین پیاده سازی قوانین حقوقی حمایتی کودکان در آکادمی‌های فوتبال موجبات آرامش خاطر و امنیت روانی را برای بازیکنان و والدین آنها به ارمغان می‌آورد و با خیال آسوده فرزندان خود را به آکادمی‌های فوتبال می‌آورند و این مقوله مهم نقش به سزایی در توسعه آکادمی‌های باشگاه‌های فوتبال ایران دارد.

راهبردها یا استراتژی‌های توسعه آکادمی باشگاه‌های فوتبال ایران، آموزش و تحقیق، ارتباط با خانواده، آموزش رقابت، مدیریت استعداد، بازاریابی ورزشی، تربیت اخلاقی و ارتباط با مدارس از مولفه‌های عامل توسعه آکادمی باشگاه

2. Sugiyama et al.

1. Lai & Ishizaka

دارد شامل، عدم برنامه ریزی بلند مدت و نابسامانی نظام باشگاه داری حرفه‌ای، ضعف مدیریتی و ضعف بازاریابی. با توجه به موانع شناسایی شده در مطالعه، پیشنهاد شد. سیاست‌گذاران کلان ورزش، مسئولان فوتبال کشور و سازمان‌های مربوطه در سطح این استان‌ها با اتخاذ راهکارهای اجرایی و مطابق با برنامه‌های زمان‌بندی شده، در راه توسعه فوتبال در استان‌های غرب کشور، و متناسب با آن پیشرفت فوتبال کشور حرکت کنند. عامل آخر، تربیت اخلاقی و ارتباط با مدارس است (۴۰). رومند (۱۳۹۳)، در پژوهش خود سه مورد را در الگوی پیشنهادی خود برای آکادمی فوتبال در مورد ارتباط آکادمی و خانواده عنوان می‌کند: درگیر کردن خانواده‌ها با مسیر توسعه و پیشرفت بازیکنان، سپردن یکسری از مسئولیت‌ها به خانواده‌ها، آموزش والدین و همراه کردن آن‌ها با فرهنگ و فلسفه باشگاه تا بازیکن دچار دوگانگی نشود (۳۳). منطقی است پژوهش در این حوزه و مطالعه تطبیقی با سایر کشورهای دارای صاحب سبک در آکادمی حرفه‌ای می‌تواند راهگشای بسیاری از دستورالعمل‌ها در این زمینه باشد. با تکیه بر تحقیقات دانشگاهی و طرح‌های انجام شده در این زمینه می‌توان تصمیمات مؤثرتر و مطمئن‌تری را برای توسعه آکادمی در باشگاه‌های فوتبال ایران گرفت. در نهایت شاید توجه ویژه به تعامل خانواده، مدرسه و آکادمی و پای کار آمدن این سه نهاد مهم توسعه آکادمی باشگاه‌های فوتبال ایران در دسترس‌تر خواهد بود.

در نهایت پیامدها سه مفهوم «توسعه فردی»، «توسعه اجتماعی» و «توسعه سازمانی (آکادمی)» است. در «توسعه فردی»، مقوله‌های ۱. سلامت استعداد، ۲. الگو پردازی و ۳. منافع مالی؛ در «توسعه اجتماعی» مقوله‌های ۱. هویت اجتماعی، ۲. توسعه فرهنگی، ۳. رشد تیم‌های باشگاهی و ملی؛ در نهایت «توسعه سازمانی (آکادمی)» شامل ۱.

اقتصاد باشگاه، ۲. برندسازی و ۳. بهبود سازمانی را به‌عنوان پیامد الگوی توسعه آکادمی در باشگاه‌های فوتبال ایران را شامل شد. طبیعی است با توسعه آکادمی باشگاه‌های فوتبال ایران، عملکرد بازیکنان از جنبه‌های مختلف فردی، اجتماعی و سازمانی بهبود پیدا کند. همچنین وضعیت آکادمی‌های باشگاه‌های فوتبال بهبود پیدا خواهد کرد. همچنان که یکی از مصاحبه‌شوندگان به این موضوع اشاره و بیان کردند "فوتبال چون فرا ورزش است یعنی فقط به رشته ورزشی نیست که بریم بازی بکنیم به فرآورش هستیم ابعاد اقتصادی سیاسی اجتماعی دارد مهمترین چیزی که فوتبال به فردیت می‌دهد به خود فرد می‌دهد شخصیت‌سازی هستش خیلی از مفاهیمی که توی مدارس یا در خانواده، رسانه نتوانسته یاد بگیره توی فوتبال یاد می‌گیره اون مفاهیم چیه (تلاش کردن، تسلیم نشدن، هدف داشتن، دوست اجتماعی پیدا کردن، صبور بودن، زمین می‌خوره و دوباره بلند میشه) این‌ها چیزهایی که در کشور ما بهش بها داده نمی‌شود پس از لحاظ فردی طرف چون اکتیو هم فعالیت بدنی داره هم ذهن درگیر داره هم لذت می‌بره کلاً سلامت هستند این افراد. از لحاظ اجتماعی فوتبال به نشاط اجتماعی کمک می‌کنه یعنی بعد جامعه شناسی بعد تماشاگران داره و لذت‌هایی که برای جامعه ایجاد می‌کند کلاً نشاط اجتماعی خودش دوری می‌کند به خیلی چیزهای دیگر". این نتیجه با تحقیق می‌لس<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۴) پژوهشی با هدف "درک محیط‌های رشد و پرورش مطلوب در آکادمی‌های فوتبال انگلستان"، انجام دادند که در مجموع یافته‌های آنها اهمیت ایجاد فرهنگ‌های سازمانی قوی و پویا را در آکادمی‌های فوتبال جوانان نشان می‌دهد که بستر را برای یک محیط توسعه با عملکرد مطلوب فراهم می‌کند؛ آنها عواملی را که توسط مربیان موفق برای ایجاد محیط‌های توسعه بهینه در آکادمی‌های فوتبال انگلستان

در توسعه آکادمی باشگاه‌های فوتبال ایران می‌توان شاهد نقش در هم تنیده هویت اجتماعی بود، که آن هم توجه مضاعف به مدیریت آکادمی‌ها را می‌طلبد. بنابراین، "رشد تیم‌های باشگاهی و ملی، اقتصاد باشگاه و بهبود سازمانی" در رویکرد توسعه‌ای آکادمی‌ها هستند. همچنین از توسعه فردی گرفته تا توسعه اجتماعی و سازمانی در زمینه توسعه نقش مهمی در توسعه آکادمی‌های باشگاه‌های فوتبال ایران دارند. در پایان از جمله محدودیت‌های پژوهش اینکه برخی از مدیران حاضر به پاسخ‌گویی نشدند، درک مناسبی از آکادمی‌ها نداشتند همچنین عدم درک یکسان نمونه‌ها از موضوع پژوهش، عدم دسترسی به مدیران رده بالا بود. در این پژوهش توسعه آکادمی‌های باشگاه‌های فوتبال ایران مورد بررسی قرار گرفت لذا پیشنهاد می‌شود پژوهشی تطبیقی بین توسعه آکادمی‌های باشگاه‌های فوتبال ایران با سایر کشورها در آینده انجام شود. همچنین پژوهش در حوزه توسعه حرفه‌ای مدارس فوتبال، راهکارهای توسعه فوتبال پایه، شناسایی و تحلیل عوامل اثرگذار بر توسعه فوتبال پایه از پیشنهادات برای تحقیقات آینده می‌باشد.

### تقدیر و تشکر

از آنجایی که این مقاله مستخرج از رساله دکتری می‌باشد لذا از همه اساتیدی که در نگارش، داوری و اصلاح این مقاله بنده را یاری کردند کمال تشکر را دارم. همچنین از خبرگان و صاحب نظران در حیطه ورزش فوتبال، مدیر عامل‌های باشگاه‌های فوتبال ایران، مدیران آکادمی‌های فوتبال و مدرسان که در این تحقیق مشارکت کردند تقدیر و تشکر می‌نمایم.

درک کرده‌اند را مورد بررسی قرار داده و طیف وسیعی از عوامل را شناسایی کردند که منجر به تدوین یک چارچوب مفهومی شد؛ زیرمجموعه‌های این چارچوب شامل، هسته سازمانی (به‌عنوان مثال، حمایت از ایدئولوژی بازی - محور)، سازگاری (به‌عنوان مثال، پذیرش ایده‌ها و رویکردهای جدید)، رفاه بازیکنان (به‌عنوان مثال، درک جهان بینی بازیکنان)، روابط با ذی‌نفعان کلیدی (به‌عنوان مثال، ایجاد اعتماد والدین)، مشارکت به‌عنوان مثال، تشویق ایده‌ها / بازخورد بازیکنان) و دستیابی به موفقیت (به‌عنوان مثال، ایجاد یک مسیر صریح به سطح ارشد) همخوان است (۴۱). رنجن<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۲۱)، در پژوهش خود نشان دادند که آکادمی‌های فوتبال می‌توانند زمینه توسعه مثبت را برای بازیکنان فراهم کنند. همچنین بیان کردند که حضور در آکادمی برای بازیکنان جوان، ذاتاً نه خوب است و نه بد، اما در هر دو جهت پتانسیل دارد؛ حضور در آکادمی می‌تواند منجر به پیامدهای توسعه‌ای عمدتاً مثبت شود در مواردی مانند، لذت، ادراک سلامت روانی-اجتماعی، رفاه، توسعه فردی و اجتماعی شود؛ اما با این وجود، ریسک‌های احتمالی از جمله آسیب دیدگی و به خطر افتادن هویت، توسعه اجتماعی و آموزشی بازیکنان را نیز دارد (۱۴). هیل (۲۰۲۱)، در پژوهش خود با عنوان "تأثیر رشد و بلوغ بر شناسایی و انتخاب استعداد در آکادمی فوتبال جوانان" به این نتیجه رسید که ماهیت رقابتی فوتبال در آکادمی‌ها و اهمیت نقش برد و باخت، اثرات و پیامدهای بلوغ را در بازیکنان تشدید می‌کند (۱۷). از طرفی نتایج مسابقات بر ارزیابی مربی از بازیکنان، انتخاب و فرصت دادن به آنها نیز تأثیرگذار است؛ بنابراین در آکادمی‌های فوتبال، هدف اولیه باید توسعه بازیکنان باشد و اهمیت دادن بیش از حد به نتایج از طرف مربیان آکادمی، یک نگرانی بزرگ ایجاد می‌کند.

## Reference

1. Ramzaninejad, Rahim, Hejbari, Kazem. (2016). The basics of sports development and its application in Iranian sports. *Parliament and Strategy*, 24(91), 233-263. (In Persian)
2. Sotiriadou, K., Shilbury, D., Quick, S. (2012). "The attraction, retention/transition, and nurturing process of sport development: some Australian evidence". *Journal of Sport Management*, 22: 247-272.
3. Shilbury, D., Deane, J., Kellett, P. (2010). "Sport management in Australia: An organizational overview, Melbourne, Australia". *Strategic sport management*, 9(4): 89-99.
4. Pouindeh Kia, Mehri, Memari, Jhaleh, Rezaei Pendari, Abbas. (2019). From talent identification to playing in national team competitions and professional leagues: the case study of German football. *Human resource management in sports*, 7 (2), 287-312. (In Persian)
5. Gonçalves, C. E., Rama, L. M., & Figueiredo, A. B. (2012). Talent identification and specialization in sport: an overview of some unanswered questions. *International journal of sports physiology and performance*, 7(4), 390-393.
6. Morris, R., Tod, D., & Oliver, E. (2016). An investigation into stakeholders' perceptions of the youth-to-senior transition in professional soccer in the United Kingdom. *Journal of Applied Sport Psychology*, 28(4), 375-391.
7. Darvishi, Abolfazl. (2017). Designing models of talent search and talent cultivation in Iranian football. PhD thesis in sports management, faculty of sports sciences of the university. (In Persian)
8. Mitchell, T. (2015). Identity in elite youth professional football (Doctoral dissertation, Liverpool John -Moores University).
9. Khojaste Mohammad Reza, Esmailzadeh Kandahari Mohammad Reza, Peymanizad Hossein, Fahim Duben Hassan. (2019). Prioritization of effective elements in the managerial synergy of sports federations with the approach of sports development. *Sports management and movement behavior research paper*. (In Persian)
10. Abbott, A., Button, C., Pepping, G. (2005). Unnatural selection: talent identification and development in sport. *Nonlinear Dynamics, Psychology and Life Sciences*, 88-9:61.
11. Zargari Hazarjaribi Mehdi, Razavi Seyed Mohammad Hossein, Dosti Morteza. (2018). Identifying cultural and social factors affecting the development of football schools. The fifth national conference of the Scientific Association of Sports Management of Iran. (In Persian)
12. Creswell, J. W. (2005). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research*. Upper Saddle River, NJ: Pearson.

13. Aspvik, N. P., & Høigaard, R. (2017). Norwegian Football Academy Players–Player´ S Self-Assessed Skills, Stress and Coach-Athlete Relationship. *The Open Sports Sciences Journal*, 10(1).
14. Rongen, F., McKenna, J., Cobley, S., & Till, K. (2021). Do youth soccer academies provide developmental experiences that prepare players for life beyond soccer? A retrospective account in the United Kingdom. *Sport, Exercise, and Performance Psychology*.
15. Kónya, B., & Puskás, A. L. (2020). Talent selection and management in Debrecen football academy, Hungary. *Stadium-Hungarian Journal of Sport Sciences*, 3(1), 1-10.
16. Cooper, A. (2021). An investigation into the factors affecting player development within each phase of the academy pathway in english football academies. *Soccer & Society*, 22(5), 429-441.
17. Hill, M. (2021). Effects of growth and maturation on talent identification and selection in an elite youth football academy (Doctoral dissertation, University of Bath).
18. Momeni Piri Sajjad, Shabani Bahar Gholamreza, Erfani Nasrallah. (2018). Modifying the organizational development measurement model of sports federations of the Islamic Republic. *New disciplines in sports management*. Volume 7, No. 24, pp. 81-94. (In Persian)
19. Gohari Zohrab, Hamidi Mehrzad, Amir Hosseini Seyed Ehsan. (2019). Designing and compiling strategies for the development of football in the country. *Majlis and Strategy magazine*. Volume 27. Number 104. pp: 291-321. (In Persian)
20. Tayibi Thani Seyed Mostafa, Fahiminjad Ali, Roshan Zamir Ehsan (2019). Identification and analysis of factors affecting the development of professional football in Iran. *Olympic Social Cultural Studies Quarterly*. Volume 1, Number 2. pp: 109-146. (In Persian)
21. Samimi Vahid, Saifullahi Abbas, Moradi Barzalabad Fatemeh, Mohammadzadeh Arezoo, Safkhani Hossam. (2019). Examining the challenges of getting players from the basic levels of Semnan province to the national football teams. *Sociology and lifestyle management*, volume 6, number 15, pp. 355-374. (In Persian)
22. Abdulahi Mohammad Hassan, Hamidi Mehrzad, Aghaei Najaf, Khabeiri Mohammad. (2017). Developing and prioritizing the strategy of Mahan Steel Club based on the framework of the strategy development community. *Research in sports management and movement behavior*. Volume 8. Number 16. pp: 1-14. (In Persian)
23. Zarei, Ali. Designing the system of professional team sports clubs in the country. *Sports Science Quarterly*, 2015; 12 (40): 153-175. (In Persian)
24. Strauss, A. & Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques*. Newbury Park, CA: Sage.
25. Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*, 2nd ed. Sage Publications, Thousand, OAKS, CA, USA.

26. Strauss, A. and J. Corbin (2008); Basics of Qualitative Research; Grounded Theory Procedures and Techniques (2nd ed.), Thousand Oaks, CA: Sage.
27. Bénétet, J.M.; Hasler, H. (2016). Youth Football. FIFA Education and Technical Development Department.
28. Shafii Shahram, Rostami Hisham, Mamshlo Hossein, De Panah Samaneh. (2016). Strategic analysis of football in Golestan province and suitable strategies. Sports Management and Development Quarterly. Volume 6. Number 2. pp. 119-139. (In Persian)
29. Abolhasani Nejad, Mehdi; Hassannejad, Mojtaba; Luqmani, Mohsen. (2016). Identifying the ranking of indicators for evaluating the performance of football schools in Mazandaran province, the second international conference on applied research in physical education, sports sciences and championships, Tehran. (In Persian)
30. Shamsavand, H., Shabani, A., & Gomar, K. (2013). Studying the challenges of football in Iran. The First International Football Congress. Tehran: Football Federation. 45-7. (In Persian)
31. Abdulahi Mohammad Hassan, Hamidi Mehrzad, Aghaei Najaf, Khabeiri Mohammad. (2017). Developing and prioritizing the strategy of Mahan Steel Club based on the framework of the strategy development community. Research in sports management and movement behavior. Volume 8. Number 16. pp: 1-14. (In Persian)
32. Relvas, H., Littlewood, M., Nesti, M., Gilbourne, D., & Richardson, D. (2010). Organizational structures and working practices in elite European professional football clubs: Understanding the relationship between youth and professional domains. European Sport Management Quarterly, 10(2); 165-187.
33. Romand, Alireza. (2013). Comparing football academy of Khuzestan football club with Ajax club football academy. Master's thesis in sports management. (In Persian)
34. Qadri Jafar Ali, Ghafouri Farzad, Henry Habib, Mohammadi Moghadam Yusuf. (2019) The strategic model of sports development in the police force. Police management research. Volume 15. Number 1. pp: 53-73. (In Persian)
35. Zakizadeh Hossein, Majdi Nima, Naderi Nasab Mehdi (1400) Designing a professional structure development model for sports organizations based on foundational data theory. Sports management and development. Volume 10, No. 3, pp. 140-150. (In Persian)
36. Alizadeh Roya, Fahim Devin Hassan, Peymani Zadhossin, Kheshti Dara Mohammad. (1400). Compilation of theoretical indicators of the use of talent management in Iranian sports organizations using the foundation data theory. Applied research in sports management. Volume 9. Number 4. pp. 160-147. (In Persian)

37. Askarian Fariba, Rehbarmarim, Fakhri Farnaz. (2019). Designing and explaining sports development processes in Iran. *Journal of business in sports*. Volume 1, Number 1. pp. 61-79. (In Persian)
38. Lai, Y. L., & Ishizaka, A. (2020). The application of multi-criteria decision analysis methods into talent identification process: A social psychological perspective. *Journal of Business Research*, 109, 637-647.
39. Sugiyama, M., Khoo, S., & Hess, R. (2017). Grassroots Football Development in Japan. *The International Journal of the History of Sport*, 1-18.
40. Eidipour, Kamran, Khazaei, Ali Ashraf, Arin, A. Laham, and Gholami Turksalouye, Sajjad. (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), 51-58. (In Persian)
41. Mills, A., Butt, J., Maynard, I., & Harwood, C. (2014). Examining the development environments of elite English football academies: The players' perspective. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 9(6), 1457-1472.

## Development Model Compilation for the Academies of Iran's Premier Football League Clubs

Mahyar Rasouli<sup>1</sup> - Rahim Ramzaninejad<sup>\*2</sup> - Seyede Farideh Hadavi<sup>3</sup>

1. Ph.D. Student in Sport Management, Non-Governmental-Non-Profit Eyvanekey University, Eyvanekey, Iran 2. Professor, Faculty of Sports Sciences, Gilan University, Rasht, Iran 3. Professor, Faculty of Humanities, Department of Physical Education, Eyvanekey University, Eyvanekey, Iran

(Received:2023/08/03;Accepted:2023/11/05)

### Abstract

The aim of the present research was to develop a model for the academies of Iran's Premier Football League clubs. The focus was on the development of academies in Iranian football clubs. The research employed qualitative methods and a strategy based on grounded theory and systematic approaches. The target population of the research consisted of specialists with sufficient knowledge and experience in the field of football (N = 16). The sampling method was purposive. Data was collected through structured and semi-structured interviews, which continued until theoretical saturation was reached. The results indicate that there is a platform for the development of football academies in Iran's clubs, supported by adequate financial resources, standard training facilities, a professional organizational structure, and clear goals. Additional key factors include vision, sports regulations, legal and official licenses, legitimacy, privatization, and development plans. Intervening conditions included both facilitating and inhibiting factors. Background conditions encompassed organizational culture, training equipment, technology, and monitoring and evaluation systems, as well as legal regulations for youth development. The final model identified three main concepts: "individual development," "social development," and "organizational (academic) development." In general, the results of the model suggest that in the development of football academies in Iranian clubs, the interwoven roles of national identity and the social economy play a significant part, which also requires effective academy management. Therefore, the "growth of club and national teams, club economy, and organizational improvement" are key areas for academy development. Furthermore, the progression from individual to social and organizational development can lead to improvements in the performance and status of football academies, ultimately contributing to the overall development of Iranian football club academies.

### Keywords

Child protection laws, development of academy, football clubs, organizational professional structure.

---

\* corresponding author: Email: ra.ramezaninejad@gmail.com