

From Talent Identification to Play in National Team and Professional Leagues Competitions: A Case Study of German Football

Mehri Pouyandekia¹, Zhaleh Memari², and Abbas Rezaei Pandari³

1. MSc Student in Sports Management, Faculty of Sports Sciences, Alzahra University, Tehran, Iran.
2. Associate Professor in Sports Management, Faculty of Sports Sciences, Alzahra University, Tehran, Iran.
3. PhD in Management, Faculty of Management and Economics, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran.

Received: 16 October 2019

Accepted: 8 June 2020

Extended Abstract

Summary

The purpose of this research work is to study the talent management of the leading countries in the world. Among these countries, the German program is selected because of being successful and up-to-date. The method used in this research work is the Sandelowski and Barroso's (2007) 7-stage one. The process of data analysis consists of the 3 stages of open coding, concepts, and categories, and then the analysis of the talent development process in the German football. The talent process in the German football includes four stages. In order to make this program practical, it is required to close the cooperation between all the football organizations. A strategic plan is required to develop and follow based on the Iranian needs and facilities. The football federation will also work closely with the clubs, soccer committees, municipalities, education schools, government as a governing body, Ministry of Sport and Youth, and coaches. It is also necessary that the football federation closely cooperates with the clubs, football association, municipality, education schools, Government, Ministry of Sports and Youth, and coaches.

Introduction

Talent identification (TID) and talent management during a long-term process are the essential concepts in this sports field. Thus today, in many countries, these new approaches are used for the talent identification of players, and a long-term perspective for the talented players has been defined, and the talent identification programs have been set out so that the talented people enter a program from their childhood and are present until they become professional players. Thus, due to the attractiveness of football and the high importance of TID and talent management, the subject of this research work was selected to present a model of the German football talent management program.

Methodology and Approach

The method of this research work was purposeful, and it was applied in terms of nature, qualitative, and cross-linked approaches made in 2 stages. The first was some various review documents from 2000 to 2018 using the library study method. The second was done with the Sandelowski and Barroso's qualitative approach meta-synthesis in 7 steps.

Results and Conclusions

The talent process in the German football includes four stages: essential development, talent development, elite development, and professional or championship football. The program focuses on the cooperation in the executive organization between the football association, football league, government, sports science universities, coordinators, professional clubs, regional amateur clubs, state and regional associations, education schools, national teams, committee academies, youth academies,

IFX residential and international academies, DFB local bases, elite football schools, football camps, and professional players union.

Keywords: Academies, DFB, Elite football schools, Football league, Meta-synthesis.

To cite this article:

Pouyandekia, M., Memari, Z., & Rezaei Pandari, A. (2020). From Talent Identification to Play in National Team and Professional Leagues Competitions: A Case Study of German Football. *Journal of Human Resource Management in Sport*, 7(2), 287-312.

Corresponding Author: **Zhaleh Memari**

E-mail: zh.memari@alzahra.ac.ir

از شناسایی استعداد تا بازی در رقابت‌های تیم ملی و لیگ‌های حرفه‌ای: مورد مطالعه فوتبال آلمان

مهری یوینده‌کیا^۱، ژاله معماری*^۲ و عباس رضایی پندری^۳

۱. کارشناس ارشد مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه الزهرا، تهران، ایران

۲. دانشیار مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه الزهرا، تهران، ایران

۳. دکتری مدیریت، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۳/۱۹

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۰۷/۲۴

چکیده

هدف: هدف از انجام این تحقیق، مطالعه مدیریت استعدادیابی کشورهای پیشرو در جهان بود. از میان این کشورها، برنامه کشور آلمان به لحاظ موفقیت و روزآمدی انتخاب شد.

روش‌شناسی: روش انجام این تحقیق، از نظر هدف، کاربردی و به لحاظ ماهیت، کیفی و با رویکرد فراترکیب بود. به همین منظور، از روش ۷ مرحله‌ای ساندلوسکی و باروسو (۲۰۰۷) استفاده شد. فرآیند تحلیل داده‌ها شامل، ۳ مرحله کدگذاری باز، مفاهیم و مقولات و سپس، تحلیل مراحل استعدادیابی در فوتبال آلمان بود.

یافته‌ها: فرآیند استعدادیابی در فوتبال آلمان شامل، ۴ مرحله است: رشد و پرورش پایه؛ رشد و پرورش استعداد؛ رشد و پرورش نخبه؛ فوتبال حرفه‌ای یا قهرمانی. به منظور اثربخشی این برنامه، 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.

نتیجه‌گیری: 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.

واژه‌های کلیدی: استعدادیابی، مدیریت فرآیند، فدراسیون فوتبال، فراترکیب.

مقدمه

استعدادیابی فرآیندی علمی و هدفمند است که در آن کودکان و نوجوانان از طریق برخی آزمون‌ها و معیارهای استاندارد ارزیابی می‌شوند تا به شرکت در رشته‌های ورزشی مناسب تشویق و هدایت شوند که امید موفقیت بیشتری از آنها می‌رود. فرآیند استعدادیابی در بیشتر ورزش‌ها انجام می‌شود، پیش از این که کودک قادر به تصمیم‌گیری و انتخاب رشته ورزشی باشد. بنا به اظهارات برخی محققان، هدف اصلی استعدادیابی، شناسایی و انتخاب ورزشکارانی است که بیشترین توانایی را برای رشته خاص دارا باشند (پلتولا^۱، ۱۹۹۲)؛ همچنین بنا به اظهارات ترابی و همکاران (۱۳۹۱)، استعدادیابی اولین گام در مسیر پیشرفت از وضعیت یک مبتدی به وضعیت یک ورزشکار موفق در سطح بین‌المللی است. تکامل و پرورش استعداد، گام مهم بعدی است که در مسیر دستیابی به موفقیت ورزشی دنبال می‌شود؛ بنابراین توجه به تمایز بین این دو فرآیند از حیث اجرا و سایر ابعاد، از سوی برنامه‌ریزان، استعدادیاب‌ها و مربیان، ضروری به نظر می‌رسد.

به گفته رینیر^۲ و همکاران (۱۹۹۳)، کشف استعدادها، به کشف استعداد ذاتی بازیکنانی اشاره دارد که در حال حاضر در ورزش شرکت نمی‌کنند، در حالی که شناسایی استعدادها به روند شناخت بازیکنان جوان با توانایی تبدیل شدن به بازیکن نخبه اشاره دارد. لازمه این امر، پیش‌بینی عملکرد بازیکن در طول دوره‌های مختلف زمانی از طریق سنجش ویژگی‌های فیزیکی، فیزیولوژیکی، روانشناسی و جامعه‌شناختی و همچنین توانایی‌های فنی است. شاید بتوان کشف یا شناسایی و همچنین رشد و پرورش استعداد را به چهار مرحله کلیدی «کشف استعداد»^۳، «شناسایی استعداد»^۴، «رشد و پرورش استعداد (استعدادپروری)»^۵ و «انتخاب استعداد»^۶ تقسیم کرد. بنا به اظهارات ویلیامز و رایلی^۷ (۲۰۰۰)، یک سؤال مهم این است که آیا فرد توانایی استفاده از یک برنامه حمایت و آموزش نظام‌مند را دارد؟ بدین معنا، شناسایی استعداد باید به‌عنوان بخشی از پویایی مسیر رشد استعداد در نظر گرفته شود. چرا که شناسایی ممکن است، در مراحل مختلف درون فرآیند رخ دهد. با این وجود، به‌طور سنتی بازیکنان فوتبال توسط مربیان بر اساس یک تحلیل ذهنی انتخاب می‌شوند که استعداد ذاتی بازیکنان جوان برای تکمیل سبک بازی باشگاه خود تشخیص داده می‌شود.

استعداد در فوتبال با استفاده از برنامه‌های مختلفی شناسایی می‌شود و کاربرد آن اکنون در باشگاه‌های فوتبال حرفه‌ای، انجمن‌ها و سازمان‌های ملی در سراسر جهان رو به افزایش است. موفقیت آینده در فوتبال بستگی به تعداد زیادی از عوامل داخلی از جمله، نوع شخصیت، نوع بدن، سرعت و استقامت و همچنین متغیرهای مختلف خارجی مانند، شیوه مربیگری، فرصت‌های تمرین و عوامل اجتماعی و فرهنگی دارد (شورر^۸ و همکاران، ۲۰۱۳). در واقع، طی چند دهه گذشته، فوتبال به‌طرز قابل توجهی تغییر کرده است. افزایش تقاضا عاملی است که مربیان و ناظران ممکن است بخواهند هنگام انتخاب بازیکنان با استعداد در نظر بگیرند. انتخاب مؤثر استعداد نیاز به پیش‌بینی دقیقی از گرایش‌های تکاملی آن رشته ورزشی خاص دارد برای پیش‌بینی اینکه چگونه مهارت‌ها و توانایی‌های عملکرد موفقیت‌آمیز بین انتخاب و نمایش مهارت نخبگان تکامل خواهد یافت (بیکر^۹ و همکاران، ۲۰۱۸). مراحل استعدادیابی و استعدادپروری در کشورهای مختلف، با برخی تفاوت‌ها دنبال می‌شود. از جمله در استرالیا فدراسیون فوتبال، سازمان لیگ و دولت، مشارکت عمیقی در این فرآیند دارند (فدراسیون فوتبال استرالیا^{۱۰}، ۲۰۰۷)؛ لیکن، مراحل

1. Peltola
2. Régnier
3. Talent detection
4. Talent identification
5. Talent development
6. Selection
7. Williams and Reilly
8. Schorer
9. Baker
10. Football Federation Australia

استعدادیابی در استرالیا را می‌توان بدین شرح خلاصه نمود: برنامه‌های مقدماتی و برنامه‌های رشد و پرورش برای بازیکنان ۹ تا ۱۲ ساله؛ آموزش بازیکنان ۱۲ تا ۱۸ ساله در مراکز ملی رشد و پرورش؛ بازیکنان ۱۸ تا ۲۱ ساله در لیگ‌های ملی جوانان و لیگ‌های برتر کشور و بازیکنان بالای ۲۱ سال در لیگ الف و لیگ‌های بین‌المللی است (فدراسیون فوتبال استرالیا، ۲۰۱۵). در طول اجرای برنامه رشد و توسعه فوتبال در استرالیا، هم‌فکری و مشاوره دقیق در میان طیف وسیعی از ذی‌نفعان این برنامه از جمله فدراسیون‌های عضو، باشگاه‌های لیگ الف، انجمن‌های منطقه‌ای، باشگاه‌های ایالتی، انجمن‌های ورزشی ایالتی و ملی، مدارس، آکادمی‌های خصوصی، مربیان، داوران، بازیکنان (از طریق انجمن فوتبال‌یست‌های حرفه‌ای) و دیگر افراد علاقه‌مند وجود دارد (فدراسیون فوتبال استرالیا، ۲۰۰۷).

در فرانسه نیز بازیکنان در ۱۱ سالگی از طریق تیم‌های محلی و سپس منطقه‌ای شناسایی می‌شوند. برنامه هفتگی باشگاه برای بازیکنان زیر ۱۳ سال، شرکت در دو تا سه دوره آموزشی و یک مسابقه در گروه سنی ۱۳ تا ۱۵ سال و برنامه هفتگی (حرفه‌ای) برای بازیکنان ۱۶ تا ۱۷ سال - پنج تا هفت تمرین همراه با شرکت در یک مسابقه است (استال^۱، ۲۰۰۱). دانش‌آموزان برتر به یکی از ۲۵ مرکز مقدماتی آموزش^۲ پیوندند که نیمی از مسئولیت و اداره این مراکز برعهده باشگاه‌های حرفه‌ای است. پس از یک سال نیمی از آنها به آکادمی‌های جوانان باشگاه‌های حرفه‌ای راه می‌یابند (آفتدور^۳، ۲۰۱۸). در برنامه آموزشی جوانان فرانسه^۴، آموزش بازیکنان ۶ تا ۱۱ ساله فوتبال بازی کردن همراه با سرگرمی است؛ لیکن، در سن ۱۲ تا ۱۶ سالگی بیشتر بر آموزش تکنیک و یادگیری و چگونگی تبدیل به یک بازیکن حرفه‌ای تمرکز و تأکید می‌شود. بهترین بازیکنان این گروه سنی، به بازیکن حرفه‌ای تبدیل می‌شوند؛ چرا که باشگاه‌ها بازیکنان را از ۱۰ سالگی زیر نظر داشته و تحت آموزش قرار می‌دهند. برنامه ملی شناسایی جوانان^۵، برنامه استعدادیابی بازیکنان برای تیم‌های ملی جوانان ۱۶، ۱۷ و ۱۸ سال است (استال، ۲۰۰۱). بازیکنان در جام حذفی جوانان ۱۹ ساله بازی می‌کنند که توسط فدراسیون فوتبال فرانسه برگزار می‌شود. این مسابقات فرصتی را به بازیکنان جوان و آینده‌دار برای نمایش توانایی و مهارت‌ها در رقابت‌های ملی می‌دهد. تعداد زیادی از این بازیکنان پس از کسب این تجربیات به سمت حرفه‌ای شدن می‌روند (براون^۶، ۲۰۱۳).

در سال ۲۰۱۲ در انگلستان، اجرای برنامه عملکرد بازیکنان نخبه^۷ آغاز شد که یک استراتژی بلندمدت با هدف رشد بهتر و بازیکنان وطنی بود. این برنامه، نتیجه مشاوره و همکاری لیگ برتر^۸ و باشگاه‌های آن، نمایندگان لیگ فوتبال^۹، اتحادیه فوتبال^{۱۰} و دیگر ذی‌نفعان اصلی فوتبال است. این برنامه شامل سه مرحله: ابتدایی (۹ تا ۱۱ سال)، رشد و پرورش جوانان (۱۲ تا ۱۶ سال) و رشد و پرورش در سطح حرفه‌ای (۱۷ تا ۲۳ سال) است (لیگ برتر، ۲۰۱۹). مدل رشد و پرورش بلندمدت بازیکن^{۱۱} نیز به‌منظور هماهنگی فرآیندهای آموزش مربیان و رشد و پرورش بازیکنان از سوی اتحادیه فوتبال معرفی شد. این مدل برای گروه‌های سنی مختلف در ۸ مرحله دسته‌بندی شد. مراحل ۱-۲، برای گروه سنی ۵ تا ۱۱ ساله در مدارس ابتدایی (بازی در مسابقات مینی فوتبال^{۱۲})؛ مراحل ۳-۴ برای گروه سنی ۱۱ تا ۱۶ ساله مدارس متوسطه، مراحل ۵-۶ برای گروه سنی ۱۶ تا ۲۰ سال مدرسه، مرحله ۷ برای گروه سنی بالای ۲۰ سال نمونه یک بازیکن کامل و مرحله ۸، مرحله حفظ و نگهداری بازیکن است. مدارس،

1. Stahl
2. Pre-training centers
3. Ofthedoor
4. Youth Soccer Curriculums
5. The National Youth Identification Program
6. Wayne Brown
7. Elite Player Performance Plan
8. Premier League
9. Representatives of the Football League
10. Football Association
11. Long Term 'Player' Development
12. Small-sided games or mini soccer

شهرستان‌ها، انجمن‌ها و باشگاه‌های حرفه‌ای می‌توانند برنامه رشد بلندمدت خاص خود را تحت حمایت اتحادیه فوتبال به‌عنوان مسؤل فوتبال کشور اجرا کنند (اتحادیه فوتبال انگلیس، ۲۰۱۱). مسابقات مینی فوتبال برای کودکان زیر ۱۰ سال و یک برنامه ویژه^۱ برای فوتبال نوجوانان به‌عنوان برنامه استاندارد منشور اتحادیه فوتبال^۲ اجرا می‌شود (آلیسون^۳ و همکاران، ۲۰۱۵). کمپ‌های فوتبال در انگلیس شامل، جلسات تمرینی روزانه کمپ فوتبال^۴ با تمرکز بر ارتقای مهارت فوتبال و تکنیکی از طریق تمرین و بازی برای بازیکنان جوان ۵ تا ۱۲ ساله، کمپ‌های محلی/ منطقه‌ای^۵ با تمرکز بر ارتقای مهارت‌های فردی بازیکنان جوان ۱۰ تا ۱۸ سال است (دانشگاه آلاباما در بیرمنگام^۶، ۲۰۱۹). علاوه بر این، تیم‌های باشگاهی انگلیس همچون منچستر سیتی^۷، آرسنال^۸، لیورپول^۹ و چلسی^{۱۰} دارای کمپ‌های تابستانه، مدارس و آکادمی‌های فوتبال هستند (کمپ‌های فوتبال^{۱۱}، ۲۰۱۸).

در فوتبال بلژیک نیز هرم استعدادیابی، در سه سطح پیش‌بینی شده که در سطح اول آن، بازیکنان از میان تیم‌های ۱۲ تا ۱۶ ساله در سطح ایالتی از باشگاه‌های آماتور انتخاب و وارد این برنامه می‌شوند. در سطح بعدی، سیستم شناسایی از ۱۴ سالگی و براساس بلوغ (اواخر، متوسط و اوایل) است و بازیکنان از باشگاه‌های نخبه (سطح یک و دو) و منطقه‌ای انتخاب می‌شوند. در سطح سوم و آخر، انتخاب بازیکنان از تیم‌های ملی جوانان و در گروه‌های سنی (جوانان ۱۵ تا ۲۰ ساله) است. از سن ۵ تا ۷ سالگی مرحله کشف، ۷ تا ۱۷ سالگی مرحله رشد و پرورش فردی است. در این مرحله آموزش مهارت‌ها و تاکتیک‌های پایه، تاکتیک تیمی (عملکرد بازیکن در تیم) و پیوستن به فوتبال بزرگسالان از ۱۷ سالگی در اولویت قرار می‌گیرد. استعدادیابی با استعدادترین بازیکنان در هر گروه سنی؛ سازماندهی جلسات آموزشی، کمپ‌های آموزش و مسابقات و آماده‌سازی و فراهم کردن شرایط رشد و پرورش بازیکنان با توجه به دیدگاه انجمن فوتبال بلژیک (بهترین در برابر بهترین بازیکن، بهترین مربی خود بازیکن است)؛ تجزیه و تحلیل هر بازی (شناسایی نقاط ضعف و قوت) برای بازیکن و باشگاه و افزایش همکاری انجمن فوتبال با باشگاه‌ها با هدف آماده شدن بازیکن برای شغل حرفه‌ای و بین‌المللی و همچنین آماده‌سازی بازیکن برای بازی در تیم اول که هدف نهایی بازیکن است، از اهداف تیم‌های ملی جوانان است (براویز^{۱۲}، ۲۰۱۳). برنامه استعدادیابی بلژیک علاوه بر آموزش تیم‌های گروه سنی ویژه، برای آن دسته از بازیکنانی نیز اجرا می‌شود که از فرصت رشد و شکوفایی استعدادهایشان محروم شده بودند. این برنامه به بازیکنان دیرتر رشد یافته از نظر بلوغ سنی فرصت یکسانی را داده و مورد توجه قرار می‌دهد (بیت^{۱۳}، ۲۰۱۸). ساختار رقابتی تیم‌های جوانان بلژیک شامل، چهار سطح است؛ سطح اول فوتبال حرفه‌ای برای جوانان نخبه، شامل ۲ سطح است که در سطح اول ۱۶ تیم و در سطح دوم ۱۸ تیم نخبه حضور دارند. سطح درون شهرستانی؛ سطح ایالتی / استانی و سطح منطقه‌ای که جوانان در این سه سطح در فوتبال آماتور بر اساس معیارهای کیفیت هر تیم مسابقه می‌دهند. در ساختار رقابت تیم‌های جوانان نخبه (سطح یک و دو)، جوانان ۶ تا ۹ ساله در تیم‌های ۵ برابر ۵، جوانان ۱۰ تا ۱۲ ساله در تیم‌های ۸ برابر ۸ و جوانان ۱۳ تا ۲۱ ساله در تیم‌های ۱۱ برابر ۱۱ مسابقه می‌دهند (براویز، ۲۰۱۳).

1. Charter mark programme
2. The FA Charter Standard programme
3. Howie
4. Soccer Day Camp session
5. Residential Camps
6. University of Alabama at Birmingham
7. Manchester City F.C.
8. Arsenal F.C
9. Liverpool F.C
10. Chelsea F.C
11. Soccer Camps
12. Browaey
13. Bate

اما پس از عملکرد نا امیدکننده تیم ملی آلمان در جام جهانی ۱۹۹۸ و حذف از مرحله گروهی قهرمانی اروپا ۲۰۰۰، فدراسیون فوتبال آلمان^۱ در پی دلایل این عدم موفقیت بر آمد. کمبود بازیکنان جوان بامهارت فنی بالا و همچنین متوسط سنی بالای بازیکنان تیم ملی، از جمله این دلایل اصلی شکست بود. فدراسیون تصمیم به بازسازی نظام رشد و پرورش بازیکنان جوان گرفت (بندر^۲ و همکاران، ۲۰۱۱). فدراسیون فوتبال آلمان برنامه رشد استعداد و نخبه را در سال ۲۰۰۱ با همکاری سازمان لیگ فوتبال^۳ در چهار مرحله، رشد و پرورش ابتدایی، رشد و پرورش استعداد، رشد و پرورش نخبه و فوتبال حرفه‌ای آغاز کرد (فدراسیون فوتبال، ۲۰۱۴). در این راستا دولت نیز برای انجام این پروژه، کمک‌های مالی کرده است (سایت ارمیسفلند^۴، ۲۰۱۴). به‌منظور ایجاد هماهنگی‌های لازم در اجرای برنامه رشد استعداد و نخبه، فدراسیون فوتبال ۲۹ هماهنگ‌کننده را استخدام کرد (فدراسیون فوتبال آلمان، ۲۰۱۴). از دیگر اقدامات فدراسیون تأسیس پایگاه داده در سال ۲۰۰۲ بود (فدراسیون فوتبال آلمان، ۲۰۱۳). فدراسیون فوتبال ۳۶۶ پایگاه استعدادیابی برای آموزش ۱۴۰۰۰ بازیکن ۱۱-۱۶ ساله احداث کرد (فوندکاو^۵، ۲۰۱۴) و همچنین باشگاه‌های بوندسلیگا یک و بوندسلیگا دو را به احداث آکادمی‌های جوانان به ترتیب در سال‌های ۲۰۰۱ و ۲۰۰۲ ملزم کرد (گانون^۶، ۲۰۱۴) و تعداد مربیان تمام وقت خود را از ۶۰ به ۱۰۰ مربی افزایش داد و همچنین ۱۰۰۰ مربی را برای استعدادیابی ۱۴۰۰۰ بازیکن استخدام کرد (گولیش^۷، ۲۰۱۳). باشگاه‌های بوندسلیگا یک و بوندسلیگا دو، ملزم به احداث مراکز پیشرفت بازیکن در سال‌های ۲۰۰۱ و ۲۰۰۲ شدند (هونگستاین^۸، ۲۰۱۵). در سال ۲۰۰۶ اولین مدرسه نخبه برای بازیکنان بسیار با استعداد با هدف تمرکز بر فوتبال و مدرسه به‌صورت همزمان ساخته شد (گروسمن^۹ و همکاران، ۲۰۱۵) و در سال ۲۰۰۷ آکادمی فوتبال نخبه تأسیس شد (اشمیت^{۱۰} و همکاران، ۲۰۱۶:۲۳). فدراسیون فوتبال با کمک شرکت دابل‌پس^{۱۱} و بر مبنای ۸ معیار (استراتژی و برنامه‌ریزی مالی، ساختار سازمانی، شناسایی / رشد و پرورش استعداد، حمایت ورزشی و اجتماعی، کارکنان آکادمی، ارتباط و همکاری، زیرساخت‌ها و اثربخشی) آکادمی‌ها را ارزیابی و دسته‌بندی می‌کند (پرایس^{۱۲}، ۲۰۱۵). در سال ۲۰۰۳-۲۰۰۴، رقابت‌های بوندسلیگا برای جوانان زیر ۱۹ سال^{۱۳} و ۲۰۰۷-۲۰۰۸، بوندسلیگا برای جوانان زیر ۱۷ سال^{۱۴} (گروسمن و همکاران، ۲۰۱۵) و در سال ۲۰۱۵ رقابت‌های برای جوانان زیر ۱۵ سال^{۱۵} توسط فدراسیون به جمع رقابت‌های تحت نظر فدراسیون اضافه شد (اشمیت و همکاران، ۲۰۱۵).

در ایران نیز فدراسیون فوتبال از سال ۱۳۸۰ به تأسیس سازمان لیگ فوتبال همت گماشت و با وجود عدم تطابق کافی و مناسب با شاخص‌های لیگ‌های حرفه‌ای مرسوم در دنیای فوتبال، تاکنون به کار خود ادامه داده است. کنفدراسیون فوتبال آسیا^{۱۶} نیز طی نظارت‌های گوناگونی که از سوی بازرسان خود انجام داده است، موقتاً مجوز فعالیت را برای باشگاه‌ها صادر می‌کند، لیکن هر آن بیم آن می‌رود تا این مجوز به دلیل عدم رعایت معیارهای مدیریت باشگاه‌های حرفه‌ای لغو گردد. تیم ملی ایران، موفقیت‌های

1. German Football Association: Deutscher Fußball-Bund
2. Bender
3. German Football League: Deutsche Fußball Liga
4. Ermisvfland
5. Fundação
6. Gagnon
7. Güllich
8. Honigstein
9. Grossmann
10. Schmidt
11. Double Pass
12. Price
13. Under 19 Bundesliga
14. Under 17 Bundesliga
15. U15 Junioren Regionalliga
16. Asian Football Confederation

قابل توجهی را در قاره آسیا کسب کرده و سه مرتبه، در سال‌های ۱۹۶۸، ۱۹۷۲ و ۱۹۷۶ قهرمان جام ملت‌های آسیا شده است. این نتایج نشان می‌دهد که جامعه ایران نه تنها به لحاظ علاقه به فوتبال، بلکه از نظر استعداد انسانی نیز بسیار غنی است و از این منظر، بستر مناسبی برای رشد و توسعه فوتبال در ایران، وجود دارد، اما همواره در این زمینه، به‌ویژه در اجرای برنامه‌های استعدادیابی مشکلات فراوانی وجود داشته است که از نتایج این مشکلات، عدم حضور ۴۴ ساله تیم زیر ۲۱ سال ایران در المپیک و عدم حضور ۴۳ ساله تیم ملی ایران در فینال جام ملت‌های آسیا است. تا به امروز در فوتبال ایران، کمتر شنیده شده که یک برنامه استعدادیابی مؤثر و کاربردی در جهت استفاده از نیروی جوان و استعدادهای بی‌شمار سراسر کشور وجود داشته باشد و اگر موفقیتی هم در فوتبال ملی و باشگاهی حاصل شده، مقطعی بوده است. محققان معدود این حوزه، از جمله هادوی و همکاران (۲۰۰۹) اشاره داشته‌اند که امروزه در ایران تنها معیار شناسایی (برای نمونه مسابقات قهرمانی مدرسه و همچنین نتایج جشنواره‌های ورزشی) است و روش مشخصی برای انتخاب افراد با استعداد پیگیری نمی‌شود.

بنا به دیدگاه برخی محققان، مهم‌ترین مشکلات استعدادیابی فوتبال ایران، کمبود امکانات مالی و مادی، تخصیص منابع مالی محدود برای استعدادیابی توسط سازمان‌های مربوطه، عدم آشنایی کافی با روش‌های نوین استعدادیابی، نبود الگو و برنامه اصولی و کارآمد استعدادیابی، ناکافی بودن تعداد متخصصان استعدادیابی در فوتبال، نبود کمیته‌های تخصصی استعدادیابی در باشگاه‌ها، عدم همگرایی لازم میان برنامه‌های استعدادیابی سازمان‌های ورزشی، عدم هماهنگی لازم بین سازمان‌های ورزشی، مشخص نبودن سازمان‌هایی که وظیفه اصلی استعدادیابی ورزشی را در کشور بر عهده دارند، عدم آگاهی کافی از صرفه اقتصادی استعدادیابی، آگاهی نداشتن از محاسن استعدادیابی و عدم همکاری خانواده‌ها است (دوستداری و همکاران ۱۳۹۰).

از آنجایی که مدیریت استعدادیابی مبتنی بر یک فرآیند است، به‌منظور اثربخشی، نیازمند یک برنامه‌ریزی بلندمدت، مدیریتی کارآمد، منابع مالی و مادی فراوانی است. بنا به اظهارات بسیاری از صاحب‌نظران، از دیگر مشکلاتی که در اداره فوتبال ایران وجود دارد، تغییرات مدیریتی متعدد است تا جایی که در اغلب موارد، دوره مدیریت یک مدیر کوتاه است. از این‌رو حتی اگر برنامه‌ای برای استعدادیابی وجود داشته باشد، به ثمر نمی‌رسد. از طرفی باشگاه‌های فوتبال ایران به شیوه دولتی اداره می‌شوند و از این‌رو، دستخوش تغییرات زود هنگام مدیریتی هستند. به همین جهت توجه لازم و کافی را به استعدادیابی و استعدادپروری و تربیت بازیکنان جوان ندارند. زمانی که یک برنامه استعدادیابی کارا و اصولی وجود نداشته باشد، استعداد یک جوان یا دیر کشف می‌شود و یا اگر هم کشف شود، وی را در سنین بالا وارد فرآیند آموزشی می‌نماید که این منجر به عدم کارایی مناسب، هم برای بازیکن و هم برای باشگاه‌ها است و از طرفی طول عمر بازی این بازیکنان، به‌مراتب کوتاه‌تر از بازیکنانی است که در سنین کودکی وارد برنامه اصولی استعدادیابی و فرآیند صحیح آموزشی می‌شوند، در نتیجه تیم ملی آن کشور نمی‌تواند پشتوانه‌سازی لازم را برای خود داشته باشد و در بلندمدت عملکرد ضعیفی خواهد داشت؛ بنابراین بنا به دلایلی که ذکر شد، بسیاری از استعدادها در فوتبال ایران یا دیر کشف می‌شوند و یا حتی زمانی که کشف می‌شوند، در یک فرآیند صحیح استعدادیابی قرار نمی‌گیرند. بدین ترتیب، طول عمر بازی بازیکنان ایرانی به مراتب خیلی کوتاه‌تر از بازیکنان اروپایی و آن‌هایی است که از طریق یک سیستم مدیریتی کارآمد شناسایی، رشد و پرورش یافته‌اند.

بنابر اظهارات فوق روشن است که استعدادیابی، یکی از فرآیندهای مهم و پایه‌ای در مدیریت فوتبال در هر کشوری است که بر اساس آن می‌توان موفقیت و میزان توسعه فوتبال را در آن پیش‌بینی نمود. همان‌طور که ملاحظه می‌شود، فرآیند مدیریت استعدادیابی در فوتبال از هر جهت فنی بوده و از پیچیدگی‌ها و ظرایف بسیاری برخوردار است. اینکه چه نهادهایی مستقیم و غیرمستقیم درگیر فرآیندهای استعدادیابی هستند، هر نهاد چه وظایفی را در این فرآیند برعهده دارد و نهادهای ذیربط در رابطه با یکدیگر چه وظایف و نقش‌هایی را دنبال می‌نمایند از سؤالات مهم در این حوزه است؛ همچنین توسعه عدالت در سراسر کشور

برای دادن فرصت‌های برابر دیده شدن جوانان و مدیریت برنامه و سرنوشت آتیه‌ای که در این فرآیند انتخاب نمی‌شوند نیز از نکات بسیار حائز اهمیت در این حوزه است. همچنین، چگونه برنامه دولت و فدراسیون فوتبال می‌تواند به گونه‌ای همه‌گیر، خانواده‌ها و نهادهای حکومتی و مردم نهاد را در تلاش برای مشارکت در این امر درگیر نماید و سود مادی و غیرمادی حاصل از توسعه چنین برنامه‌ای به سود چه نهادها و افرادی است، از دیگر سؤالاتی است که مدیران و برنامه‌ریزان این فرآیند باید برای برنامه داشته باشند. مریبان و استعدادیابان چگونه و با چه ساز و کاری آموزش ببینند و چگونه با جوانان در ارتباط قرار گیرند که بهترین انتخاب را داشته باشند. این موارد و بسیاری از سؤالات دیگر، از مواردی است که مدیران تصمیم‌گیر باید برای آن راه و روش مناسبی را پیش‌بینی نمایند. ضمن تشابه مراحل و عوامل فنی این فرآیند در همه کشورها و جوامع، توجه به مسائل فرهنگی، سیاسی، اقتصادی و اجتماعی هر کشوری می‌تواند در ایجاد افتراق در برخی فرآیندهای آن تأثیرگذار باشد. از این جهت مطالعه و دریافت روش‌ها و فرآیندهای پیش روی این فرآیند در کشورهای جهان می‌تواند بسیار راهگشا بوده و راهنمای مدیران و تصمیم‌گیران قرار گیرد.

در میان کشورهای پیشرو و موفق جهان در این حوزه، می‌توان از کشور آلمان نام برد که با بررسی و مطالعه روش‌های مورد استفاده از کشورهای موفق جهان، توانسته یکی از روزآمدترین، کامل‌ترین و در عین حال کارآمدترین سیستم‌های استعدادیابی را در جهان طراحی و اجرا نماید. به گونه‌ای که هم‌اکنون در حال ارائه مدل‌های مدیریتی خود به کشورهای هم‌چون چین (رینگروز^۱، ۲۰۱۷)، استرالیا (سایت فوتبال من^۲، ۲۰۱۷)، قزاقستان (سایت کازین^۳، ۲۰۱۲)، فیلیپین (توپاس^۴، ۲۰۱۱)، فرانسه (فدراسیون فوتبال آلمان، ۲۰۰۷)، آمریکا (شبکه تلویزیونی دویچه وله^۵، ۲۰۰۷)، انگلیس (سایت پارلیمنت^۶، ۲۰۱۱) و حتی کنفدراسیون فوتبال آسیا (عثمان^۷، ۲۰۱۳)، در پی همکاری و الگوبرداری از فوتبال آلمان هستند و در حال همکاری با فدراسیون فوتبال آلمان می‌باشند؛ بنابراین محقق در این تحقیق در نظر داشته ضمن مطالعه کشورهای منتخب و پیشرو در مدیریت استعدادیابی جهان و با توجه به روزآمد و کامل بودن برنامه کشور آلمان، به مطالعه برنامه مدیریت استعدادیابی فوتبال در این کشور پرداخته و به معرفی نهادهای درگیر، همکاری‌ها و وظایف در نهاد در این فرآیند پردازد.

روش‌شناسی

روش به‌کاربرده در این تحقیق، از نظر هدف، کاربردی و به لحاظ ماهیت، کیفی و با رویکرد فراترکیب است که در ۲ مرحله صورت گرفت؛ مرحله اول، مرور اسناد مختلف با استفاده از روش مطالعات کتابخانه‌ای بود. از روش‌های گردآوری داده در مطالعات فراترکیب این موارد ماست: مصاحبه، مشاهدات، اسناد و حقایق علمی مسلم (ساندلوسکی و همکاران، ۲۰۰۷). لذا، محقق به مرور اسناد مختلف (کتب، مقالات، رساله‌ها، بروشورها، صفحات وب، فیلم‌ها، عکس‌ها و مواردی دیگر) از سال ۲۰۰۰ الی ۲۰۱۸ پرداخت؛ مرحله دوم، بخش کیفی این تحقیق، با رویکرد فراترکیب^۸ انجام شد. روش فراترکیب کیفی به فرآیند انجام تحقیق کیفی با هدف بررسی نظام‌مند و رسمی یافته‌ها در گزارش‌های مطالعات کیفی اشاره دارد (ساندلوسکی و همکاران، ۲۰۰۷). در واقع، اگر فرامطالعه به‌صورت کیفی و روی مفاهیم و نتایج مورد استفاده در مطالعه‌های گذشته، با شیوه کدگذاری متداول در تحقیق‌های کیفی مانند نظریه داده بنیاد انجام شود، به نام فراترکیب شناخته می‌شود (خنیفر و همکاران، ۲۰۰۷). برای تحقق

1. Ringrose
2. My Football
3. Kazinform
4. Tupas
5. DeutscheWelle
6. Parliament
7. Osman
8. Meta-synthesis Method

هدف مورد نظر تحقیق که مطالعه فرآیند مدیریت استعدادیابی فوتبال آلمان و ارائه مدلی از این برنامه بود، از روش ۷ مرحله‌ای ساندلوسکی و همکاران (۲۰۰۷) استفاده شد که در شکل ۱، خلاصه این مراحل نمایش داده شده است:



شکل ۱. مراحل فراترکیب

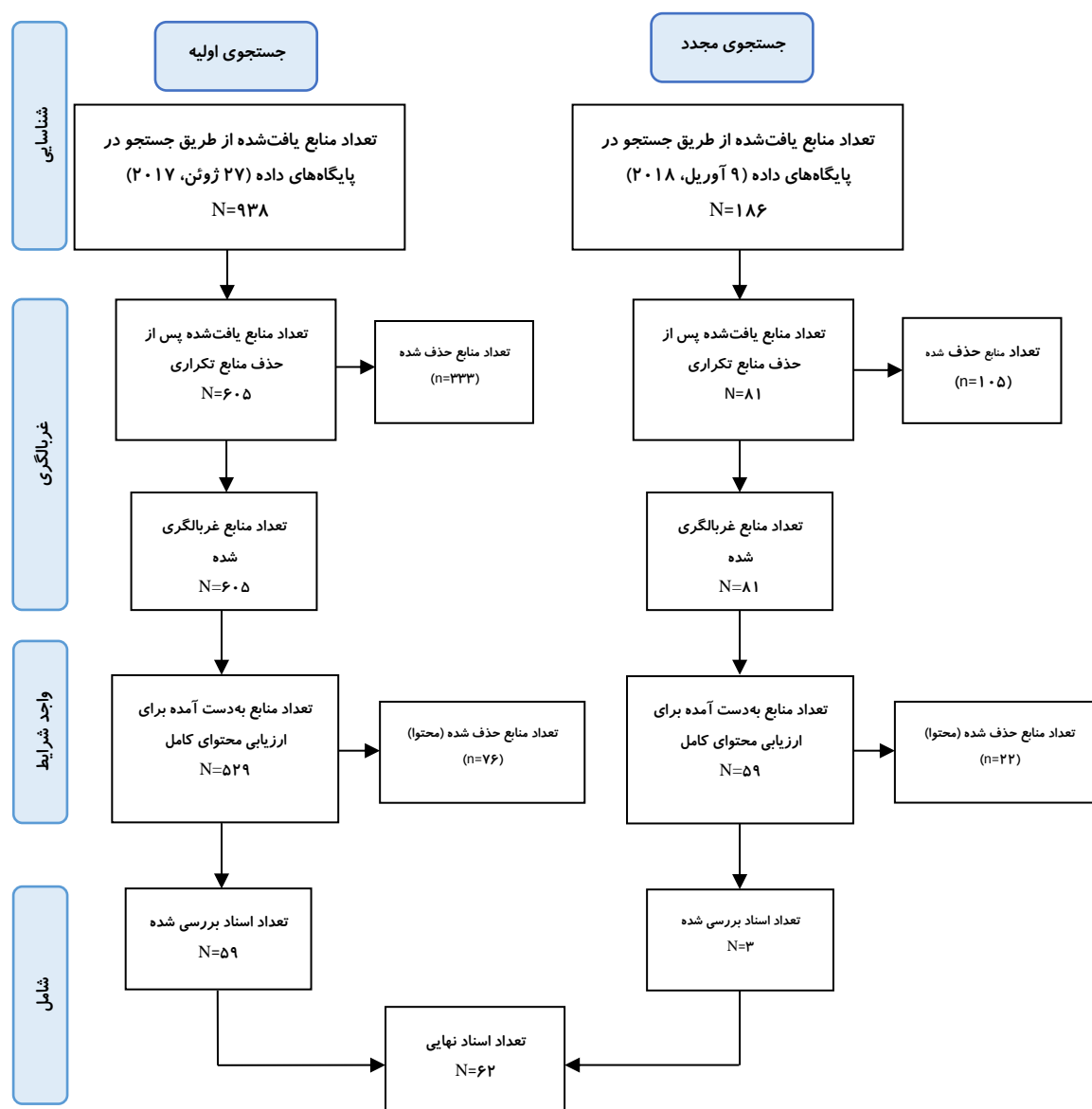
۱. **تعیین اهداف تحقیق:** اولین مرحله در روش فراترکیب، تعیین اهداف تحقیق است. پس از تعیین اهداف، باید پارامترهای تحقیق شامل: چه چیزی، چه کسی، چه وقت و چگونه تنظیم شوند. در این تحقیق، سؤال محقق سطوح و مراحل برنامه رشد استعداد و نخبه فوتبال آلمان بود. **چه کسی:** بیانگر جامعه مورد مطالعه بود. در این تحقیق، اسناد (کتاب، مقالات، رساله‌ها، گزارشات منتشر شده سازمان لیگ و فدراسیون، صفحات وب، مقالات روزنامه و...) مربوط به موضوع تحقیق مورد بررسی قرار گرفت. **چه وقت:** چارچوب زمانی تحقیق را مشخص می‌سازد. در این تحقیق، اسناد مختلف بین سال‌های ۲۰۰۰ تا ۲۰۱۸ مورد مطالعه قرار گرفت. **چگونه:** روش انجام تحقیق است. در این تحقیق از رویکرد فراترکیب و روش ۷ مرحله‌ای ساندلوسکی و همکاران استفاده شد. این پارامترها معیار ورودی و خروجی^۱ برای انتخاب اسناد در این تحقیق را تشکیل می‌دهند (ساندلوسکی و همکاران، ۲۰۰۷). لذا با توجه به موضوع تحقیق، اسنادی که از سال ۲۰۰۰ همزمان با آغاز برنامه رشد استعداد و نخبه فوتبال آلمان مورد بررسی قرار گرفت.

۲. **بررسی ادبیات:** در این مرحله، واژه‌های کلیدی تحقیق و استراتژی جستجو انتخاب می‌شوند (ساندلوسکی و همکاران، ۲۰۰۷). در این تحقیق واژه‌هایی متنوعی از جمله، برنامه رشد استعداد و نخبه فدراسیون فوتبال آلمان، پایگاه‌های استعدادیابی، مراکز پیشرفت بازیکن، آکادمی‌های جوانان، مدارس فوتبال نخبه، انجمن‌های منطقه‌ای، هماهنگ‌کننده، مربیان، باشگاه‌ها در پایگاه‌های گوگل^۲، گوگل اسکالر^۳، ساینس دایرکت^۴ و مانند آن جستجو شدند.

۳. **مرحله سوم، جستجو و انتخاب اسناد مناسب:** جستجوی اولیه در ۲۷ ژوئن ۲۰۱۷ صورت گرفت و ۹۳۸ منبع یا سند شناسایی شد. شکل ۲ تعداد منابع شناسایی شده، حذف شده و انتخاب شده در هر مرحله از فرآیند غربالگری یا گزینش اسناد را تشریح می‌کند. مرحله اول غربالگری یا گزینش شامل، بررسی کلیه اسناد مربوط به استعدادیابی (TID) و حذف اسناد نامربوط به برنامه رشد استعداد و نخبه فدراسیون فوتبال آلمان (کتاب، مقاله و غیره) است. پس از انجام مراحل غربالگری و انتخاب اولیه، از میان ۹۳۸ سند، ۳۳۳ سند حذف و ۶۰۵ سند برای بررسی انتخاب شد. در مرحله دوم غربالگری، ۷۶ سند براساس محتوا حذف و ۵۲۹ سند جمع‌آوری شد. این منابع شامل: مقالات، بروشورها، صفحات وب، مصاحبه‌های انجام شده با کارشناسان و مجریان این برنامه در آلمان، گزارشات منتشر شده توسط فدراسیون و سازمان لیگ فوتبال آلمان، کتاب، رساله‌ها و منابع منتشر شده در کنفرانس‌های علمی بود. برای انتخاب اسناد مناسب، براساس الگوریتم مشاهده شده در شکل ۲، محقق اسناد را با توجه به معیارهای ورودی و خروجی و به ترتیب منابع دست اول شامل، مقالات، بروشورها، صفحات وب، مصاحبه‌های انجام شده با

1. Inclusion and exclusion criteria
2. Google
3. Google Scholar
4. Science Direct

خبرگان و مدیران اجرایی این برنامه در آلمان، کتب، رساله‌ها، منابع چاپ شده در همایش‌های علمی و مواردی از این قبیل انتخاب نموده و پارامترهای مختلفی را مانند عنوان، چکیده، محتوا و تعداد کلیدواژه‌های مشابه با کلیدواژه تحقیق، عدم تکرار مطالب، تخصص و سابقه نویسندگان اسناد و متن اسناد (به زبان آلمانی) در نظر گرفت؛ همچنین، اسنادی که با هدف تحقیق تناسب نداشته‌اند را حذف نمود و فقط ۵۹ سند مورد بررسی قرار گرفت. در مرحله دوم، در ۹ آوریل ۲۰۱۸ جستجوی مجدد انجام و جستجوی اسناد به‌روزرسانی شد. فرآیند جستجو و غربالگری اسناد تحت همین رویه‌ها انجام گرفت (شکل ۲ را ببینید). در جستجوی مجدد، ۱۸۶ سند شناسایی شد. در مرحله اول غربالگری، از میان ۱۸۶ سند، ۱۰۵ سند حذف و ۸۱ سند انتخاب شد. در مرحله بعد نیز، از میان ۸۱ سند، ۲۲ سند براساس محتوای اسناد حذف و ۵۹ سند جمع‌آوری شد. در نهایت، از ۵۹ سند، در جستجوی دوم ۳ سند یافت شد. بنابراین، در مجموع تعداد ۶۲ سند مورد بررسی قرار گرفت.



شکل ۲. فرآیند انتخاب اسناد- فلوجارت پریسما^۱ (موهر و همکاران، ۲۰۰۹)

۴. **استخراج نتایج:** اطلاعات اسناد (مفاهیم) کدگذاری شده براساس مرجع مربوط به هر سند، شامل: نام خانوادگی نویسنده به همراه سال انتشار اسناد طبقه‌بندی در جدول ۱ و ۲، ارائه شده است.

۵. **تجزیه و تحلیل و ترکیب یافته‌های کیفی:** در این مرحله، از روش نظریه داده بنیاد برای کدگذاری اسناد استفاده شد. کوربین و همکاران (۲۰۰۸)، روش تحقیق فراترکیب بر پایه روش نظریه داده بنیاد است. بدین ترتیب، ابتدا به هر سند یک شماره تعلق گرفت و برای تمامی اطلاعات استخراج شده، کدی در نظر گرفته شد. سپس با در نظر گرفتن مفهوم هریک از این کدها، در یک مفهوم مشابه دسته‌بندی و به این ترتیب مفاهیم تحقیق مشخص شدند. در مرحله بعدی، با در کنار هم قراردادن مفاهیم، مقولات به دست آمدند.

۶. **اعتبارسنجی:** برای کنترل مفاهیم استخراجی از روش اعتبار توصیفی و برای تأیید مدل نهایی از تأیید ۲ خبره استفاده شد (ساندلوسکی و همکاران، ۲۰۰۷). در ارتباط با رویه‌های اعتباربخشی تحقیق، گلیزر تأکید دارد که برخی قوانین کدگذاری باز، شامل عدم واگذاری کدگذاری به دیگران هستند (خادمی و همکاران، ۱۳۹۳). در مجموع در این رویکرد، اعتبار نظریه از دقت روش حاصل می‌شود (جونز^۱ و همکاران، ۲۰۱۱)؛ بنابراین، برای کنترل و مفاهیم استخراجی از روش دقت زیاد استفاده شد.

۷. **ارائه یافته‌ها:** براساس مطالعه تحقیق‌های پیشین و کدهای استخراج شده از مرحله ۵، مدلی از سطوح و مراحل برنامه رشد استعداد و نخبه فوتبال آلمان ارائه شد. برای ارائه مدل از رویکرد گلیزر و برای نمایش روابط و فرآیندهای موجود، از خانواده تعامل (روابط، تعاملات، تقارن و مناسک) استفاده شد (گلیزر^۲، ۱۹۷۸).

یافته‌ها

مطابق اطلاعات جدول ۱ کدگذاری شامل: منابع (نویسنده و سال انتشار)، کدهای انتخابی (مفاهیم) و کدگذاری نظری (مقوله) بود.

1. Jones
2. Glaser

جدول ۲. ادامه منابع (کدگذاری شده) مربوط به سطوح و مراحل برنامه رشد استعداد و نخبه فدراسیون فوتبال آلمان

ردیف	منبع (شامل)	ردیف	منبع (شامل)	ردیف	منبع (شامل)
(۱)	(کولیش، ۲۰۱۲)	(۲)	(آگوست و همکاران، ۲۰۱۱)	(۳)	(استو، ۲۰۱۷)
(۴)	(چچان، ۲۰۰۸)	(۵)	(سایت باشگاه دورتموند، ۲۰۱۷)	(۶)	(فدراسیون فوتبال آلمان، ۲۰۱۶)
(۷)	(فدراسیون فوتبال آلمان، ۲۰۱۳)	(۸)	(سایت زمین فوتبال، ۲۰۱۸)	(۹)	(سایمون، ۲۰۱۵)
(۱۰)	(سایت باشگاه هوفنهایم)	(۱۱)	(انگلیش و همکاران، ۲۰۱۶)	(۱۲)	(سایت باشگاه کلن)
(۱۳)	(سایت دویچه وله، ۲۰۱۶)	(۱۴)	(سایت گلزنی، ۲۰۱۰)	(۱۵)	(ویتنی، ۲۰۱۳)
(۱۶)	(گولیش، ۲۰۱۳)	(۱۷)	(هونگستاین، ۲۰۱۵)	(۱۸)	(مینگ، ۲۰۱۷)
(۱۹)	(فدراسیون فوتبال آلمان، ۲۰۱۷)	(۲۰)	(نیمان و همکاران، ۲۰۰۸)	(۲۱)	(سایت زمین فوتبال)
(۲۲)	(فدراسیون فوتبال آلمان)	(۲۳)	(گانون، ۲۰۱۴)	(۲۴)	(چسپلر، ۲۰۱۳)
(۲۵)	(سایت ارمیسفلند، ۲۰۱۴)	(۲۶)	(وان هوک و همکاران، ۲۰۱۱)	(۲۷)	(وان هوک و همکاران، ۲۰۰۸)
(۲۷)	(وان هوک و همکاران، ۲۰۰۹)	(۲۸)	(وان هوک و همکاران، ۲۰۱۰)	(۲۹)	(اشمیت، ۲۰۱۵)
(۳۰)	(دکر، ۲۰۱۷)				

در این بخش، فرآیند تحلیل داده‌ها شامل: ۳ مرحله کدگذاری (باز، مفاهیم و مقولات) و سپس، تحلیل مراحل استعدادیابی در فوتبال آلمان ارائه شده است. ۶۶ سند برای تجزیه و تحلیل انتخاب شد. پس از تجزیه و تحلیل این اسناد، در مجموع ۹۴۷ کد باز و ۱۴۶ مفهوم به دست آمد.

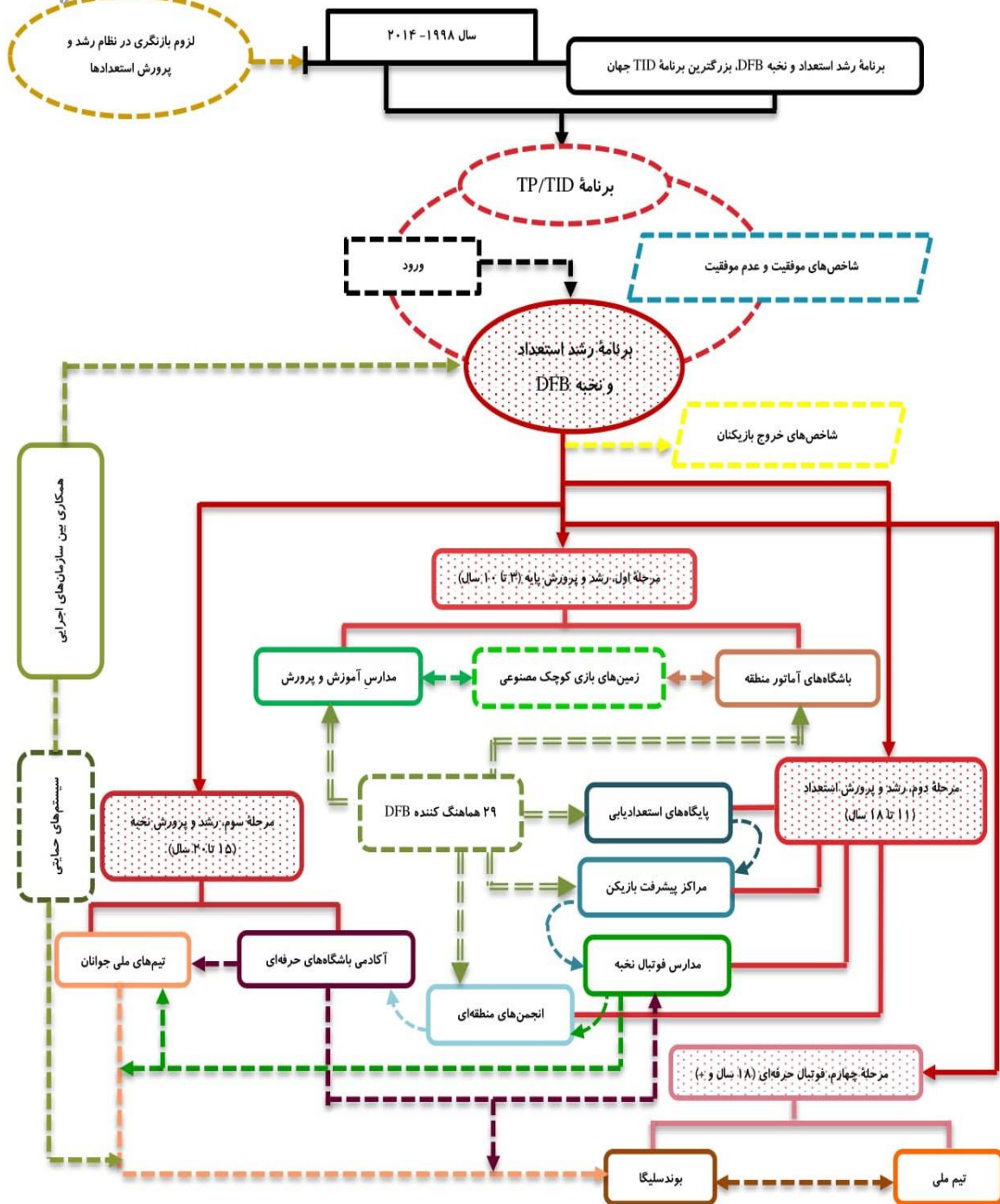
برنامه رشد استعداد و نخبه فدراسیون فوتبال آلمان، سیر زمانی متفاوتی داشته است و آغاز آن در نسخه کوچکتری از سال ۱۹۹۸ تا ۱۹۹۹ دنبال شده است؛ اما آغاز بزرگترین پروژه استعدادیابی جهان از سال ۲۰۰۰ است که پس از عملکرد نا امیدکننده تیم ملی آلمان اجرایی شد. فدراسیون ملی فوتبال به همراه سازمان لیگ و در کنار سایر نهادهای حمایتی و قانونی از جمله دولت اقدامات لازم را برای راه انداز و توسعه این برنامه که در چهار مرحله طراحی شد، صورت دادند. از نکات جالب توجه این فرآیند، عدم تاکید بر خروج بازیکنان از فرآیند استعدادیابی است. بازیکنان تا هر زمان که مایل باشند، می‌توانند به عضویت در باشگاه‌ها و حضور در مسابقات لیگ ادامه دهند و مطابق استعدادهای‌شان در برنامه پیش بروند، مگر اینکه به هر دلیل مایل به ادامه نبوده و به میل خود از برنامه خارج شوند. در حال حاضر این برنامه همچنان در کشور آلمان در حال پیگیری و توسعه است.

مطابق شکل ۳ و راهنمای مندرج در جدول ۲، مرحله اول این فرآیند در رشد و پرورش پایه در مدارس و باشگاه‌های آماتور منطقه دنبال می‌شود، در مرحله دوم بازیکنان برای رشد و پرورش استعدادهای خود به پایگاه‌های استعدادیابی، مراکز پیشرفت بازیکن، مدارس نخبه و انجمن‌های منطقه‌ای راه می‌یابند. در مرحله سوم این برنامه، به رشد و پرورش نخبه در آکادمی باشگاه‌های حرفه‌ای و تیم‌های ملی جوانان پرداخته شده و در مرحله چهارم/ آخر بازیکنان به فوتبال حرفه‌ای در باشگاه‌های بوندسلیگا و یا تیم ملی بزرگسالان راه پیدا می‌نمایند. جزئیات بیشتر این فرآیند طی چهار مرحله بدین شرح است:

برنامه آموزشی ورزشکاران در این برنامه بر اساس سن و اهداف آموزشی در هر یک از مجموعه‌های سنی است. کدهای انتخابی استخراج شده معرف چهار مرحله است: **مرحله اول** در برنامه رشد استعداد و نخبه، مربوط به رشد و پرورش پایه در بازیکنان از ۳ تا ۱۰ سالگی است. در این مرحله بازیکنان در مهد کودک‌ها، مدارس آموزش و پرورش و همچنین عضویت در باشگاه‌های آماتور منطقه همه روزه به بازی فوتبال می‌پردازند. هدف از آموزش‌های این مرحله، رشد کامل شخصیت بازیکن و همچنین رشد کامل شخصی و فیزیکی آنان است. در این آموزش‌ها بیشتر بر جنبه‌های یادگیری مهارت‌های عمومی حرکت و تجربه آموزی از طریق فوتبال بازی کردن تاکید می‌شود. دولت آلمان با ایجاد ۱۰۰۰ زمین بازی کوچک به این امر اهتمام ورزیده است. در قلب این فرآیند، ۲۹ هماهنگ کننده تمام وقت مشارکت فعال دارند که به نمایندگی از فدراسیون ملی فوتبال مسئولیت اجرای صحیح

این برنامه و همچنین هماهنگی بین بخش‌های آموزشی شامل، پایگاه‌های استعدادیابی، مراکز پیشرفت بازیکن، انجمن‌های منطقه‌ای و مربیان را برعهده دارند. این هماهنگ‌کننده‌ها، نظارت عمیق و همکاری نزدیکی با مدارس آموزش و پرورش، باشگاه‌های آماتور، انجمن‌های منطقه‌ای، پایگاه‌های استعدادیابی و مراکز پیشرفت بازیکنان دارند و مستقیم زیر نظر فدراسیون فوتبال به فعالیت می‌پردازند. همچنین این فرآیند به گونه‌ای طراحی شده است که از همان ابتدای ورود بازیکنان به این فرآیند، تمامی بازیکنان از سیستم‌های حمایتی مناسبی شامل، حمایت‌های مربوط به سلامتی، مهارت‌های حرکتی، یادگیری اجتماعی و ویژگی‌های شناختی برخوردار می‌شوند. در واقع بازیکنان منتخب از پایگاه‌های استعدادیابی به مراکز پیشرفت بازیکن و از آنجا به مدارس نخبه راه می‌یابند. از این مسیر نیز بازیکنان می‌توانند به تیم‌های ملی در رده‌های سنی خود راه پیدا کنند؛ همچنین شرکت بازیکنان در رقابت‌های انجمن‌های منطقه‌ای نیز می‌تواند رابطی میان مراکز نخبه با آکادمی باشگاه‌های حرفه‌ای باشند.

مرحله دوم این برنامه، برای رشد و پرورش استعداد ۱۱ تا ۱۸ ساله طراحی شده است که به رشد و پرورش/استعداد اختصاص یافته است. در این مرحله است که بازیکنان بااستعداد از طریق انجمن‌های منطقه‌ای و شرکت در رقابت‌های منطقه‌ای لیگ فوتبال می‌توانند مستقیماً به آکادمی‌های باشگاه‌های حرفه‌ای وارد شوند. یکی از اهداف این مرحله، استعدادیابی و تحت آموزش قرار گرفتن ۱۴۰۰۰ بازیکن ۱۱ تا ۱۴ ساله در پایگاه‌های استعدادیابی است؛ همچنین در این مرحله بازیکنان منتخب می‌توانند در مراکز پیشرفت بازیکن، مدارس نخبه و انجمن‌های منطقه‌ای نیز تحت آموزش قرار گیرند. نقش پررنگ هماهنگ‌کنندگان مورد اشاره در فوق در این مرحله در این فرآیند مورد تاکید است. یکی از موارد مورد تاکید این برنامه در مرحله دوم، همکاری نزدیک بین سازمان‌های اجرایی است. در **مرحله سوم** این فرآیند بازیکنان ۱۵ تا ۲۰ ساله منتخب می‌توانند وارد آکادمی‌های باشگاه‌های حرفه‌ای و تیم‌های ملی گردند. این مرحله از برنامه که به رشد و پرورش بازیکنان نخبه اختصاص دارد، اهداف آموزشی ویژه‌ای را برای ورود بازیکنان به تیم‌های ملی نوجوانان و پیاده‌سازی مدل تمرینی جامعی را برای فوتبال حرفه‌ای دنبال می‌نماید. در این مرحله آکادمی باشگاه‌های حرفه‌ای و تیم‌های ملی جوانان نیز از سوی دیگر، در این برنامه مشارکت می‌نمایند. بازیکنان نخبه در تیم‌های ملی با توجه به استفاده از سیستم‌های حمایتی و همکاری با انجمن‌ها، مدارس و باشگاه‌ها برای شرکت در مسابقات بین‌المللی آماده می‌شوند. در **مرحله چهارم** این فرآیند، بازیکنان منتخب ۱۸ سال به بالا می‌توانند به مسابقات بوندسلیگا راه یافته و یا به تیم‌های ملی بزرگسالان دعوت شوند. همانطور که از شکل ۲ برمی‌آید، بازیکنان منتخب از تیم‌های ملی جوانان نیز می‌توانند به مسابقات بوندسلیگا و باشگاه‌های این دسته راه یافته و از آنجا به تیم‌های ملی بزرگسالان نیز راه یابند. در این مسیر همکاری نهادهای ذیربط در کنار سیستم‌های حمایتی لازم، برای تسهیل طی طریق بازیکنان در داخل هر مرحله و نیز از یک مرحله به مرحله یا مراحل بعدی در تلاش مستمر هستند.



شکل ۳. مدل مراحل چهارگانه استعدادیابی در فوتبال آلمان

جدول ۳. راهنمای مدل

ارتباط یک سویه	فوتبال حرفه‌ای	زمین‌های بازی کوچک	برنامه رشد استعداد و نخبه
ارتباط دو سویه	بوندسلیگا	پایگاه‌های استعدادیابی	لزوم بازنگری در نظام رشد و پرورش استعدادها
نظارت	تیم ملی بزرگسالان	همه‌هنگ کننده DFB	برنامه TP/TID
پیشرفت و انتقال بازیکنان	شاخص‌های موفقیت و عدم موفقیت	مراکز پیشرفت بازیکن	رشد و پرورش پایه
	شاخص‌های خروج بازیکنان	مدرسه فوتبال نخبه	رشد و پرورش استعداد
	همکاری بین سازمان‌های اجرایی	آکادمی باشگاه‌ها	رشد و پرورش نخبه
	سیستم‌های حمایتی	تیم‌های ملی نوجوانان	باشگاه‌های آماتور منطقه
ارتباطات غیر مستقیم	ارتباطات مستقیم	انجمن‌های منطقه‌ای	مدرسه آموزش و پرورش

بحث و نتیجه‌گیری

طبق مطالعات و بررسی‌های انجام شده، برنامه رشد استعداد و نخبه فوتبال کشور آلمان، شامل چهار مرحله است. مرحله اول: رشد و پرورش پایه، مرحله دوم: رشد و پرورش استعداد، مرحله سوم: رشد و پرورش نخبه، و مرحله چهارم: فوتبال حرفه‌ای. در این برنامه همکاری میان سازمان‌های اجرایی از جمله، مشارکت سطوح رقابتی و لیگ جوانان، رقابت‌های بوندسلیگا برای جوانان زیر ۱۷ و ۱۹ سال، آکادمی‌های جوانان، آژانس‌های ورزشی، باشگاه‌ها، سیستم‌های حمایتی، مطرح است. این برنامه، بزرگترین برنامه استعدادیابی در جهان است که به‌منظور بهبود کیفیت مربیان و بازیکنان جوان و همچنین بهبود زیرساخت‌های فوتبال، با سرمایه‌گذاری قابل توجه آغاز شد.

از آنجایی که استعدادیابی در فوتبال آلمان یک فرآیند بلندمدت است، ایجاب می‌نماید که روی بازیکنان منتخب، مداخلاتی از جمله انجام آزمون‌ها و آموزش‌هایی اعمال شود که نتیجه آن افزایش توان آنان در سطح مسابقات تیم‌های حرفه‌ای، همچنین تبدیل شدن به بازیکنان آینده‌دار است. در رویکرد جمعی، تعدادی از بازیکنان حرفه‌ای برتر و موفق، از طریق فرآیندهای مکرر انتخاب و غربالگری در برنامه رشد و پرورش بلندمدت، در سنین کودکی و جوانی رشد می‌کنند. در این رویکرد دقیقاً مشخص نیست که چه کسی بازیکن تیم ملی خواهد شد. در واقع، بازیکنان پیوسته در حال جابجایی و ورود و خروج به برنامه استعدادیابی هستند و بازیکنانی که عملکرد بهتر و پتانسیل بالاتری دارند، جایگزین بازیکنان ضعیف‌تر می‌شوند و می‌توان گفت، جایگزینی مکرر بازیکنان با استعدادتر جدید با بازیکنان فعلی و در میان اعضای تیم در تمام رده‌های سنی از ویژگی‌های این رویکرد است. در برنامه استعدادیابی، بازیکنان برتر و موفق بیشتر از طریق فرآیندهای مکرر انتخاب و غربالگری (رویکرد جمعی) در طول مراحل سنی مختلف نسبت به استعدادیابی اولیه از طریق رویکرد فردی انتخاب می‌شوند. در نظام استعدادیابی آلمان، تعداد زیادی از بازیکنان در هر سنی جذب، بازیکنانی در این برنامه می‌مانند، بازیکنانی خارج شده و با بازیکنان جدید جایگزین می‌شوند. به‌منظور ایجاد انگیزه برای حضور مداوم بازیکنان با استعداد در برنامه‌های استعدادیابی و پیشگیری از ترک فوتبال از سوی آن‌ها، وجود سیستم‌های حمایتی از بازیکنان از الزامات مهم در برنامه‌های استعدادیابی است. بدین ترتیب، برنامه رشد استعداد و نخبه فدراسیون فوتبال آلمان نیز، دارای یک سیستم حمایتی بسیاری قوی برای بازیکنان است.

به‌منظور اجرای صحیح و کارآمد و اثربخشی برنامه رشد استعداد و نخبه، از آغاز اجرای این برنامه تاکنون، میان تمامی سطوح رشد و توسعه بازیکنان این برنامه همکاری وجود دارد. همکاری میان فدراسیون فوتبال، سازمان لیگ، دولت، دانشگاه‌های علوم ورزشی، هماهنگ کننده‌ها، 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، پیشرفت بازیکن، مدارس فوتبال نخبه، کمپ‌های فوتبال، اتحادیه بازیکنان حرفه‌ای فوتبال، از جمله همکاری‌ها و هماهنگی‌های ایجاد شده میان سازمان‌ها و ارگان‌های درگیر این برنامه است.

یافته‌های تحقیق در این بخش، در ارتباط با مقولات برنامه استعدادیابی و سطوح آن، سطوح رقابتی و لیگ جوانان، آکادمی‌ها، باشگاه‌ها، سیستم‌های حمایتی با اقدامات کشورهای استرالیا (فدراسیون فوتبال استرالیا، ۲۰۰۷، ۲۰۱۵)، فرانسه (براون، ۲۰۱۳؛ لانگ^۱، ۲۰۱۸)، انگلیس (اتحادیه فوتبال؛ آلیسون و همکاران، ۲۰۱۵؛ کرین^۲، ۲۰۱۷؛ لوئیس^۳، ۲۰۰۷) و بلژیک (براوویز، ۲۰۱۳؛ بلوم^۴، ۲۰۱۷؛ جیمز^۵، ۲۰۱۴)، درمورد مقوله پایگاه‌های استعدادیابی با یافته‌های کشور استرالیا (فدراسیون فوتبال استرالیا،

1. Long
2. Crane
3. Lewis
4. Bloom
5. James

۲۰۰۷) و بلژیک (برای، ۲۰۱۳)، در ارتباط با مقوله مراکز پیشرفت بازیکن با اقدامات کشورهای استرالیا (فدراسیون فوتبال استرالیا، ۲۰۰۷) و انگلیس (لوئیس، ۲۰۰۷)، در ارتباط با مدارس فوتبال نخبه با اقدامات کشور استرالیا (فدراسیون فوتبال استرالیا، ۲۰۱۵)، در ارتباط با مقوله انجمن‌های منطقه‌ای با یافته‌های کشورهای استرالیا (فدراسیون فوتبال استرالیا، ۲۰۰۷)، در ارتباط با مقوله همکاری سازمان‌ها با اقدامات کشورهای استرالیا (فدراسیون فوتبال استرالیا، ۲۰۰۷)، انگلیس (آلیسون و همکاران، ۲۰۱۵) و بلژیک (جیمز، ۲۰۱۴) هم‌سو است. به گزارش جیمز (۲۰۱۴)، پروژه "استعدادهای بزرگ" یکی از برنامه‌های استعدادیابی که توسط باشگاه آندرلخت بلژیک اجرا می‌شود که بازیکنان در کنار تحصیل در مدرسه به آموزش فوتبال می‌پردازند. کشورهای استرالیا (فدراسیون فوتبال استرالیا، ۲۰۰۷)، فرانسه (براون، ۲۰۱۳)، انگلیس (آلیسون و همکاران، ۲۰۱۵) و بلژیک (برای، ۲۰۱۳) سیستم‌های حمایتی چون مربیان متخصص، فراهم کردن بهترین محیط برای آموزش بازیکنان، حمایت تحصیلی، پزشکی، حضور بازیکنان در مسابقات داخلی و بین‌المللی به‌منظور آماده‌سازی و رقابت با بهترین‌ها را برای بازیکنان فراهم می‌کنند. از دیدگاه براون (۲۰۱۳)، کارکنان یکی از عوامل مهم در تربیت و آماده‌سازی بازیکنان جوان فرانسه هستند. باشگاه‌ها مجرب‌ترین کارکنان را به مراکز آموزشی خود می‌فرستند تا دانش بازیکنان در فوتبال ارتقاء یابد. حتی باشگاه‌های کوچک‌تر مربیانی با سطح علمی بالا که توانایی بهبود مهارت‌های بازیکنان را دارند، استخدام می‌کنند و به گزارش استال (۲۰۰۲)، همه مراکز آموزشی، پیشکارانی برای آموزش بازیکنان استخدام می‌کنند. لانگ (۲۰۱۸)، نیز چنین می‌نویسد، بازیکنان در آکادمی‌ها علاوه بر فراگرفتن فوتبال، خودشان را برای زندگی خارج از فوتبال آماده کنند. هزینه‌های اسکان، آموزش و فوتبال بازی کردن بازیکنان همه برعهده فدراسیون فوتبال است.

فدراسیون فوتبال استرالیا، برای پیشبرد برنامه‌های استعدادیابی خود با تمامی سازمان‌ها و نهادهایی که می‌توانند نقشی در این برنامه‌ها داشته باشند، همکاری داشته و هماهنگی‌های لازم را ایجاد کنند. از این‌رو، در طول اجرای برنامه رشد و توسعه فوتبال، بین فدراسیون‌های عضو، باشگاه‌های لیگ الف هیوندای، باشگاه‌های ایالتی، انجمن‌های منطقه‌ای، انجمن‌های ورزشی ایالتی و ملی، مدارس، آکادمی‌های خصوصی، مربیان، داوران، بازیکنان، رسانه‌ها و مهم‌ترین سهامداران همکاری بالایی وجود دارد (فدراسیون فوتبال استرالیا، ۲۰۰۷؛ اتحادیه فدرال سیدنی^۱، ۲۰۱۱).

باتوجه به یافته‌ها و ادبیات تحقیق به‌نظر می‌رسد، چنانچه فدراسیون فوتبال ایران قصد داشته باشد تا برنامه استعدادیابی ملی را در این رشته تدوین و اجرا کند، لازم است، برنامه‌ای راهبردی برای رده‌های مختلف سنی و ویژه همان سن تعریف کند. چراکه برای موفقیت یک برنامه استعدادیابی لازم است، بازیکنان به‌صورت پیوسته در یک فرآیند بلندمدت حضور داشته باشند. فدراسیون می‌تواند با احداث مراکز استعدادیابی در مراکز استان‌ها و نزدیک به باشگاه‌های لیگ برتر و لیگ دسته یک، فرصتی را به همه کودکان، نوجوانان و جوانان مستعد و علاقمند به فوتبال دهد و از این طریق، همواره پشتوانه‌ای از جوانان بامهارت فنی بالا برای تیم‌های ملی داشته باشد. تمامی کشورهای پیشرو و حتی دنباله‌رو به ارتباط بین استعدادیابی و حضور بازیکنان در لیگ‌ها و مسابقات پی برده‌اند که از ضروریات یک برنامه استعدادیابی است؛ چراکه تنها آموزش و تمرین برای بازیکنان کافی نیست و لازم است که در شرایط و کوران مسابقات قرار گیرند تا بتوانند در سنین جوانی به پختگی لازم برسند. از این‌رو، راه‌اندازی لیگ‌های منظم و در سطوح مختلف سنی با همکاری استان‌ها، بخش‌ها، ناحیه‌ها، مناطق و هیئت فوتبال ضروری است. برای برگزاری این لیگ‌ها، می‌توان از امکانات شهرداری‌ها نیز استفاده کرد. یکی از اهداف برنامه‌های استعدادیابی در کشورهای پیشرفته، تبدیل استعدادها به بازیکنان حرفه‌ای و انتقال آن‌ها به باشگاه‌ها است؛ بنابراین، ارتباط برقرار کردن با پیشکاران مالی لازم است. فدراسیون فوتبال به‌عنوان متولی اصلی فوتبال کشور لازم است، به‌منظور شفافیت در قوانین نقل و انتقال بازیکنان با آژانس‌های ورزشی با هدف اخذ مشاوره مالی، حقوقی به فدراسیون، باشگاه‌ها و بازیکنان ارتباط برقرار کند. برای کارآمد بودن یک برنامه

1. Sidney Federal Credit Union

استعدادیابی، ایجاد سیستم‌های حمایتی از بازیکنان حاضر در این فرآیند از اهم این چنین برنامه‌ها است، در غیر این صورت ممکن است، استعدادها خیلی زود بنا به دلایل مختلف از صحنه فوتبال کنار روند؛ بنابراین ارائه خدمات ویژه با کمک سازمان‌های مختلف به بازیکنان ضروری است. تمامی کشورها به این نکته پی برده‌اند که یکی از نکات مهم در موفقیت برنامه‌های استعدادیابی، همکاری و هماهنگی میان سازمان‌ها و نهادهای متولی است؛ لیکن، فدراسیون برای اجرای برنامه استعدادیابی لازم است با باشگاه‌ها، هیئت‌های فوتبال، شهرداری، مدارس آموزش و پرورش، دولت به‌عنوان نهاد حاکمیتی، وزارت ورزش و جوانان و مربیان همکاری نزدیکی داشته باشد.

منابع

فیشر، ریچارد و بیلی، ریچارد. (۱۳۹۱). استعدادیابی و استعدادپروری در ورزش. ترجمه دکتر فرناز ترابی و شقایق جعفرپور، چاپ اول، تهران: نشر علوم ورزشی (حتمی).

خادمی، مزگان؛ محمدی، عیسی و ونکی، زهره. (۲۰۱۴). مروری روایتی بر مضامین و ویژگی‌های اساسی در نظریه بنیادی کلاسیک. مجله ایرانی آموزش در علوم پزشکی، ۱۴(۶)، ۵۳۹-۵۴۹.

خنیفیر، حسین و مسلمی، ناهید. (۱۳۹۵). اصول و مبانی روش‌های پژوهش کیفی: رویکردی نو و کاربردی. چاپ اول، تهران: نگاه دانش.

Abraham, S. (2018). Made in Germany: DFB, decided to revamp their game through the youth system—The Economic Times.

<https://economictimes.indiatimes.com/news/sports/made-in-germany-dfb-decided-to-revamp-their-game-through-the-youth-system/articleshow/59730031.cms?from=mdr>

Alagic, A. (2017). German football is reaping the rewards of their football strategy -Amir Alagic's blog. <https://xtratime.in/german-football-is-reaping-the-rewards-of-their-football-strategy-amir-alagics-blog/>

Augste, C., & Lames, M. (2011). The relative age effect and success in German elite U-17 soccer teams. *Journal of Sports Sciences*, 29(9), 983-987. <https://doi.org/10.1080/02640414.2011.574719>

Baker, J., Schorer, J., & Wattie, N. (2018). Compromising Talent: Issues in Identifying and Selecting Talent in Sport. *Quest*, 70(1), 48-63. <https://doi.org/10.1080/00336297.2017.1333438>

Bate, A. (2018). Belgium are much more than a golden generation and it is not luck. *Sky Sports*. <https://www.skysports.com/football/news/12098/11387201/belgium-are-much-more-than-a-golden-generation-and-it-is-not-luck>

Bender, T, Schild, T., & Schweizer, H. (2011). 10 Years of Academies—Talent pools of top-level German football.pdf. DFL Deutsche Fußball Liga GmbH. <https://docs.google.com/viewer?a=v&pid=sites&srcid=ZGVmYXVsdGRvbWFpbnx0b3Jnc2FoYW11a2VufGd4OjYzMjE5NzZmZDRmNWVhY2I>

Bender, Tom, Schild, T., & Schweizer, H. (2011, March 25). 10 Years of Academies—Talent pools of top-level German football.pdf. DFL Deutsche Fußball Liga GmbH. <https://docs.google.com/viewer?a=v&pid=sites&srcid=ZGVmYXVsdGRvbWFpbnx0b3Jnc2FoYW11a2VufGd4OjYzMjE5NzZmZDRmNWVhY2I>

Bloom, A. M. (2017, October 24). The Equalizer: What we can learn from Belgium. *The Tufts Daily*. <https://tuftsdaily.com/sports/2017/10/24/equalizer-can-learn-belgium/>

- Boehm, A. (2004). Chapter 5.13 "Theoretical Coding: Text Analysis in Grounded Theory." Sage Publications Ltd.
- Browaeyns, B. (2013). The Belgian vision on youth development. <https://www.soccercoach.eu/inter/belvision.pdf>
- Brown, W. (2013). Youth Football: French Excellence. VAVEL. <https://www.vavel.com/en/football/2013/05/31/241021.html>
- BVB. (2017). BVB partners are "Elite Football Academies." <http://www.bvb.de/eng/News/Overview/BVB-partners-are-Elite-Football-Academies/>
- Chesler, D. (2013). 2001-2013 The Evolution of Youth Academy Programs. Technical Director Course - International Academy Case Study. <http://resources.ussoccer.com/n7v8b8j3/cds/Email/131106-TECHNICAL-SUMMARY-ICS-GERMANY-Chesler-v.1.pdf>
- Coerver. (2019). Coerver news. <https://www.coerver.gr/news>
- Corbin, J. M., Corbin, J., & Strauss, A. (2008). Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory. SAGE Publications.
- Crane, M. (2017). Comparative success of professional football academies in the top five English leagues during the 2016/17 season.
- Deutsche Welle. (2016). Football Made In Germany. <https://www.dw.com/en/football-made-in-germany/av-19284127>
- DeutscheWelle. (2007, Mach). German and US Soccer Officials Sign Cooperation Deal | Sports. Deutsche Welle. <https://www.dw.com/en/german-and-us-soccer-officials-sign-cooperation-deal/a-2383611>
- DFB. (n.d.). Talente_DFB Leitfaden_Ziele_und_Strukturen_Talentfoerderprogramm-. https://www.badfv.de/files/Dokumente/2.06_Talente/Talente_DFB-Leitfaden_Ziele_und_Strukturen_Talentfoerderprogramm.pdf
- DFB. (2007, October 23). DFB and French Federation FFF intensify their relations: DFB - Deutscher Fußball-Bund e.V. DFB News. <https://www.dfb.de/news/detail/dfb-and-french-federation-fff-intensify-their-relations-12534/>
- DFB. (2013a). Dfbnet Broschuere. DFB. https://www.dfb.de/fileadmin/_dfbdam/25700-DFBnet-Broschuere-Neuaufgabe-2013-EN.pdf
- DFB. (2013b). Dfbnet Broschuere. DFB. https://www.dfb.de/fileadmin/_dfbdam/25700-DFBnet-Broschuere-Neuaufgabe-2013-EN.pdf
- DFB. (2014a). Talent Development in the German Football Association. <https://www.soccercoach.eu/info/gftalent.pdf>
- DFB. (2014b). Talent Development in the German Football Association. Deutscher Fußball-Bund. <https://www.soccercoach.eu/info/gftalent.pdf>
- DFB. (2015). Talent Development Programme: Projects: DFB - Deutscher Fußball-Bund e.V. <https://www.dfb.de/en/projects/talent-development-programme/>
- DFB. (2016). DFBnet and FUSSBALL.DE. DFB. https://www.dfb.de/fileadmin/user_upload/DFBnetBroschuere_ENG_FINAL_WEB.pdf
- DFB. (2017). Masterplan Koordinator- WDFV. https://wdfv.de/media/masterplan_stellenausschreibung__fvn.pdf
- DFB - Deutscher Fußball-Bund. (2014). DFB-Youth development program. <http://www.kthi.is/skrar/file/Fyrirlestur%20%C3%BEj%C3%B3%C3%B0verjans.pdf>

- DFB - Deutscher Fußball-Bund. (2015). DFB-Seminar” Football worldwide experiences in economic, education and social actions”. Seminar”Football worldwide experiences in economic, education and social actions”. <https://www2.camara.leg.br/atividade-legislativa/comissoes/comissoes-temporarias/especiais/55a-legislatura/reformulacao-da-legislacao-do-esporte/documentos/audiencias-publicas/jennifer-schroder>
- Dieker, A. (2017). Youth Development in Germany: The Structure that won World Cup 2014. EIF Soccer. <http://www.eifsoccer.com/articles/youth-development-germany/>
- DJW. (2011). Why Germany is so successful with Youth Development. RangersMedia. <http://forum.rangersmedia.co.uk/topic/202941-why-germany-is-so-successful-with-youth-development/>
- Doostdari, S., Ashraf Ganjoui, F., & Soheily, B. (2015). A Survey of Football Talent Identification Problems. *Journal of Sport Management*, 7(4), 621–635. <https://doi.org/10.22059/jsm.2015.55971>
- Englisch, J., Schott, U., Hink, W., Kötter, R., Ullrich, H., Strich, D., Blask, H., & Paepke, J. (2016). European sport policy-Overview of sport issues on the EU agenda. https://www.dfb.de/fileadmin/_dfbdam/125449-EU_Sportpolitik_E_2016_web.pdf
- Ermisvfland. (2014). The German Football Masterplan. <https://ermisvfland.wordpress.com/2014/04/10/the-german-football-masterplan/>
- ESTO. (2017). ESTO-Germany-Report. European Synthetic Turf Organisation. <https://www.estc.info/wp-content/uploads/2017/05/ESTO-Germany-Report.pdf>
- FA. (n.d.). Schools’ Competition National Football Framework. <http://www.thefa.com/~media/files/pdf/get%20into%20football/schoolscompetitionframework.ashx>
- Feichtinger, P. (2015). Psychological diagnostics in the talent development program of the German Soccer Association: A stepwise procedure to examine the relevance of personality characteristics in talented soccer players [Universität Tübingen]. <https://doi.org/10.15496/publikation-8552>
- FFA. (2007). National Football Development Plan- Making Australia a World Leader in the World Game. <http://www.klufc.org.au/publications/ffa-national-football-development-plan>
- FFA. (2015). Whole_of_Football_Plan-Australia. http://www.wholeoffootballplan.com.au/pdfs/Whole_of_Football_Plan.pdf
- Fundação Real Madrid. (2014, July 15). German Football Association—Talent Development [Sports]. <https://www.slideshare.net/PedMenCoach/german-football-association-talent-development>
- Gagnon, J. P. (2014). 10 years of Academies by The Deutscher Fussball Bund (DFB). Samourais Du Web. <http://www.samouraisduweb.com/2014/09/10-years-of-academies-by-deutscher.html>
- Gagnon, J.-P. (2014, September 26). 10 years of Academies by The Deutscher Fussball Bund (DFB) [Samourais du web]. <http://www.samouraisduweb.com/2014/09/10-years-of-academies-by-deutscher.html>
- Glaser, B. G. (1978). *Theoretical sensitivity: Advances in the methodology of grounded theory*. Sociology Press.
- Goalzz. (2010). Germany reap rewards of youth system. <https://www.goalzz.com/?n=73266>

- Grossmann, B., & Lames, M. (2013). Relative Age Effect (RAE) in Football Talents – the Role of Youth Academies in Transition to Professional Status in Germany. *International Journal of Performance Analysis in Sport*, 13(1), 120–134. <https://doi.org/10.1080/24748668.2013.11868636>
- Grossmann, B., Lames, M., & Stefani, R. (2015a). From Talent to Professional Football – Youthism in German Football. *International Journal of Sports Science and Coaching*, 10(6), 1103–1114. <https://doi.org/10.1260/1747-9541.10.6.1103>
- Grossmann, B., Lames, M., & Stefani, R. (2015b). From Talent to Professional Football – Youthism in German Football. *International Journal of Sports Science and Coaching*, 10, 1103–1114. <https://doi.org/10.1260/1747-9541.10.6.1103>
- Güllich, A. (2013). Selection, de-selection and progression in German football talent promotion. *European Journal of Sport Science*, 14(6), 530–537. <https://doi.org/10.1080/17461391.2013.858371>
- Hackbarth, T., Hildebrandt, Dr. A., Hink, W., Gunter, Prof. D., Pilz, A., Rieth, Dr. L., Schulte, S., & Tietz, O. (2013). *Football Is The Future*. https://www.dfb.de/fileadmin/_dfbdam/27985-DFB_Nachhaltigkeitsbericht_ENG.pdf
- Hadavi, F., & Zarifi, A. (2009). Talent Identification and Development Model in Iranian Athletics. <https://www.semanticscholar.org/paper/Talent-Identification-and-Development-Model-in-Hadavi-Zarifi/3d8298131a32dacfc7cdb669121b60f663dc6594>
- Han, K. (2016). 5 Lessons in Talent Management from the German National Football Team. *Blog Heavenhr*. <https://blog.heavenhr.com/2016/06/14/5-lessons-in-talent-management-from-the-german-national-football-team/>
- Heidelberg University. (2016). Further information the the institut. <https://www.issw.uni-heidelberg.de/informations.html>
- Hesse, U. (2016). How Germany's awful Euro 2000 forced a mass restructure—and why it wouldn't work for England. <https://www.fourfourtwo.com/features/how-germanys-awful-euro-2000-forced-a-mass-restructure-and-why-it-wouldnt-work-england>
- Honigstein, R. (2015, September 5). How German football rose from the ashes of 1998 to become the best in the world. *The Observer*. <https://www.theguardian.com/football/2015/sep/05/germany-football-team-youth-development-to-world-cup-win-2014>
- Howie, L., & Allison, W. (2015). The English Football Association Charter for Quality: The development of junior and youth grassroots football in England. *Soccer & Society*, 1–10. <https://doi.org/10.1080/14660970.2015.1100897>
- James, S. (2013). How Germany went from bust to boom on the talent production line. <https://www.theguardian.com/football/2013/may/23/germany-bust-boom-talent>
- James, S. (2014, June 6). Belgium's blueprint that gave birth to a golden generation | Stuart James. *The Guardian*. <https://www.theguardian.com/football/blog/2014/jun/06/belgium-blueprint-gave-birth-golden-generation-world-cup->
- Jones, M., & Alony, I. (2011). Guiding the Use of Grounded Theory in Doctoral Studies – An Example from the Australian Film Industry. *International Journal of Doctoral Studies*, 6. <https://doi.org/10.28945/1429>
- Kazinform. (2012, July 20). Kazakhstan, Germany develop children football together. *Kazinform*. <https://www.inform.kz/en/article/2480796>

- Kim, J. (2008). An Analysis of Talent Development in Korean and German Football [Seoul National University]. <https://www.semanticscholar.org/paper/An-Analysis-of-Talent-Development-in-Korean-and-Kim/5fff3eeafe4f5a4465bc1fbb0714ff7367392d55>
- Köln, F. (, n). Youth academy—1. FC Köln. <https://fc.de/en/fc-info/club/youth-development/youth-academy/>
- Kulish, N. (2012). As Europe Struggles, Germany Invests Heavily in Soccer—The New. The New York Times. <https://www.nytimes.com/2012/12/26/sports/soccer/as-europe-struggles-germany-invests-heavily-in-soccer.html>
- Lewis, R. (2007). A review of young player development in professional football—Ngin. The FA & Premier League & The Football League. http://assets.ngin.com/attachments/document/0001/3697/ReviewofYoungPlayerDevelopment1_1_.pdf
- Lindberg, M. (2015). Ulf Schott – Director of the German Football Federation | Sports Business institute. Sports Business Institute Barcelona. <http://sbibarcelona.com/test/ulf-schott-director-of-the-german-football-federation/>
- Long, D. (2018, August 9). Clairefontaine – The heart of the French revolution. Your Site Title. <https://thefootballpink.com/posts/2018/10/25/clairefontaine-the-heart-of-the-french-revolution>
- M Williams, A., & Reilly, T. P. (2000). Talent identification and development in soccer. 18(9), 657–667. <https://doi.org/10.1080/02640410050120041>
- Malone, E. (2014). Inside German Football: Vorsprung durch technique - Germany's formula for success. <https://www.irishtimes.com/sport/soccer/international/inside-german-football-vorsprung-durch-technique-germany-s-formula-for-success-1.1958435>
- Mann, D., Dehghansai, N., & Baker, J. (2017). Searching for the Elusive Gift: Advances in Talent Identification in Sport. *Current Opinion in Psychology*, 16. <https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2017.04.016>
- Mendonça, Í. de O. (2014). Bundesliga Report—10 years of academies—Talent pools of top-level. <https://www.slideshare.net/italomen/dfi-leistungszentren2011-gb>
- Ming, L. (2017). Analysis of the Main Causes of the Successful Development of German Football and Its Enlightenment to China. 4th International Conference on Education, Management, Arts, Economics and Social Science (ICEMAESS 2017). <https://doi.org/10.2991/icemaess-17.2017.131>
- Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J., & Altman, D. (2009). Moher D, Liberati A, Tetzlaff J, Altman DG, Group P Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: The PRISMA statement. *PLoS Med* 6: e1000097. *Open Medicine: A Peer-Reviewed, Independent, Open-Access Journal*, 3, e123-30. <https://doi.org/10.1016/j.jclinepi.2009.06.005>
- Niemann, A., & Brand, A. (2008). The impact of European integration on domestic sport: The case of German football. *Sport in Society*, 11(1), 90–106. <https://doi.org/10.1080/17430430701717822>
- Norman, A., Barnhofer, N., Brause, S., Brideband, J., Dohren, T., Eiermann, S., Elgner, F., Geis, M., Grittner, J., Hackbarth, T., Hartwig, K., Herz, M., Hofmann, S., Ludeke, S., Morsch, M., Muller, C., Muras, U., Rajber, R., Scheffler, P., ... Voigt, H.-U. (2015).

- DFB_A-Z_UK_lowRes.pdf. DFB. https://www.dfb.de/fileadmin/_dfbdam/61175-DFB_A-Z_UK_lowRes.pdf
- Ofthedoor. (2013, March 19). How France detects and produces young football players year after year. Reddit. https://www.reddit.com/r/soccer/comments/1alzrz/how_france_detects_and_produces_young_football/
- Osman, S. (2013). AFC renew partnership with German Football Association | Goal.com. Goal. <https://www.goal.com/en-sg/news/3952/asia/2013/02/22/3770796/afc-renew-partnership-with-german-football-association>
- Parliament. (2011, July 29). House of Commons—Football Governance—Culture, Media and Sport Committee. Parliament. <https://publications.parliament.uk/pa/cm201012/cmselect/cmcumeds/792/79210.htm>
- Peltola, E. (1992). Talent Identification. 7(3), 7–12.
- Premier League. (2019). Premier League Elite Player Performance Plan—EPPP. <https://www.premierleague.com/youth/EPPP>
- Price, L. (2015). The Bundesliga Blueprint: How Germany Became the Home of Football. Bennion Kearny, Limited. <https://books.google.com/books?id=B3z2sgEACAAJ>
- Price, Lee. (2015). The Bundesliga Blueprint: How Germany Became the Home of Football.
- Régnier, G., Salmela, J., & Russell, S. J. (1993). Talent detection and development in sport. *Handbook of Research on Sport Psychology*, 290–313.
- Ringrose, F. (2017, June 9). Intensive exchange between clubs and associations at first Chinese-German Football Summit. SVG Europe. <https://www.svg-europe.org/blog/headlines/intensive-exchange-between-clubs-and-associations-at-first-chinese-german-football-summit/>
- Rose, F. (2016). Market Insight: The Bundesliga - Europe's gold mine for the continent's best young talent. <https://www.soccerex.com/insight/articles/2016/the-bundesliga-europe-s-gold-mine-for-the-continent-s-best-young-talent>
- Sandelowski, M., & Barroso, J. (2007). *Handbook for Synthesizing Qualitative Research*. Springer Publishing Company.
- Schmidt, S., & Stegmann, T. (2016a). *Creating World Champions: How German Soccer Went from Shambles to Champions*. Meyer & Meyer Sport. <https://books.google.com/books?id=9Lp4DwAAQBAJ>
- Schmidt, S., & Stegmann, T. (2016b). *Creating World Champions: How German Soccer Went from Shambles to Champions*. Meyer & Meyer Sport.
- Schmitt, M. (2015). Youth development in German football, part one: Investing. <https://www.bayerncentral.com/2015/02/youth-development-german-football-investing/>
- Schorer, J., & Elferink-Gemser, M. (2013). How good are we at predicting athletes' futures. *Developing Sport Expertise: Researchers and Coaches Put Theory into Practice*. 2nd Ed. London: Routledge, 30–40.
- Simon. (2015). DFB - Youth Development | Football | German football youth development | German grassroots football. Arsenal-Esque. <http://arsenal-esque.blogspot.com/2015/03/dfb-youth-development-football-germany.html?m=1>

- Soccer Camps. (2019). England Summer Football Soccer Camps, Soccer Schools Training England. Soccer Camps International. <https://soccercampinternational.com/england-soccer-camps/>
- Soccer Ground. (n.d.). Mini Pitches—SoccerGround. USP GmbH & Co. KG. <https://www.soccerground.com/downloads/soccerground-products.pdf>
- Soccer Ground. (2018). DFB 1000 Mini Pitches project-The largest Grass Roots initiative of the German Football Association. https://www.soccerground.net/news/mini_pitches/35/DFB-1000-mini-pitches-project
- Staff Writer. (2017, June 27). FFA signs Memorandum of Understanding with DFB. MyFootball. <https://www.myfootball.com.au/news/ffa-signs-memorandum-understanding-dfb>
- Stahl, R. (2001). The French Football Federation Youth Development Program Working with year old Players—PDF. DocPlayer. <https://docplayer.net/22870760-The-french-football-federation-youth-development-program-working-with-13-15-year-old-players.html>
- Stahl, R. (2002). THE FRENCH FOOTBALL FEDERATION TECHNICAL ADVISORY BOARD AND PLAYER SELECTION PROCESS. 3.
- Stöber, B. (2017). The road to success Bernd Stöber. DFB. <http://www.aefca.eu/contenu/uploads/2017/11/The-road-to-success-Bernd-Stöber.pdf>
- The FA. (2011). Long Term Player Development—Ngin. https://assets.ngin.com/attachments/document/0001/6827/LTPD_ThePage.pdf
- Tschan, F. (2008). Bund Deutscher Fussball-Lehrer (BDFL) International Coaches Convention. Bund Deutscher Fussball-Lehrer. <https://www.yumpu.com/en/document/view/38035315/bund-deutscher-fussball-lehrer-bdfl-international-coaches->
- TSG 1899 Hoffenheim. (n.d.). Elite School » TSG Hoffenheim. <https://www.achtzehn99.de/en/teams/academy/elite-school/>
- Tupas, C. P. (2011, June 10). Germans boost PFF grassroots program. Inquirer.Net. <https://sports.inquirer.net/4738/germans-boost-pff-grassroots-program>
- University of Alabama at Birmingham. (2019). UAB Soccer Camp with Mike German—Soccer Skill Development Camp for Younger People. UAB Soccer Camp. <https://uabsoccercamp.com/>
- Van Hoecke, J, Schoukens, H., Lochmann, M., & Laudenklos, P. (2008). Foot PASS Deutschland: Managing Performance in the Bundesliga through the Certification of Youth Academies. 16th Conference of the European Association for Sport Management: book of proceedings. <http://easm.net/download/2008/1c3275cdcf4b7acd42f74b683e1ab93.pdf>
- Van Hoecke, J, Schoukens, H., Simm, S., Isakowitz, M., & Sutter, R. D. (2010). Refinement of the Foot PASS model for a high quality certification academy. 18th Conference of the European Association for Sport Management: book of proceedings. <https://www.easm.net/download/2010/d38a78aa22cee9d2041317e9cdf66f0.pdf>
- Van Hoecke, J, Schoukens, H., Simm, H., Isakowitz, S., Sutter, M. D., & Robbie. (2011). The Classification Of Youth Academies In German Professional Football Clubs. 19th Conference of the European Association for Sport Management: book of proceedings. <https://www.easm.net/download/2011/f5b0343de5aa6b3b48b0958ee6741e02.pdf>

- Van Hoecke, Jo, Schoukens, H., Simm, S., & De Bosscher, V. (2009). Measuring the performance of professional youth academies: The case of the Bundesliga. 17th Conference of the European Association of Sport Management: book of proceedings. <http://www.easm.net/download/2009/c6fd1e9aa46360250e029719340fe027.pdf>
- Votteler, A., & Honer, O. (2014). The relative age effect in the German Football TID Programme: Biases in motor performance diagnostics and effects on single motor abilities and skills in groups of selected players. *Eur J Sport Sci*, 14(5), 433–442. <https://doi.org/10.1080/17461391.2013.837510>
- Votteler, A., & Höner, O. (2017). Cross-sectional and longitudinal analyses of the relative age effect in German youth football. *German Journal of Exercise and Sport Research*, 1–11. <https://doi.org/10.1007/s12662-017-0457-0>
- Weiss, S. (2013, July 18). German Youth Development. Goonersphere. <http://goonersphere.com/team-lineup/simon-says/58-german-youth-development>
- Whitney, C. (2013). Gotze & Reus Are Just the Start: How German Football Produces Talent Without End. Bleacher Report. <https://bleacherreport.com/articles/1589510-gotze-reus-are-just-the-start-how-german-football-produces-talent-without-end>

به این مقاله این‌گونه استناد کنید:

پوینده‌کیا، مه‌ری؛ معماری، ژاله و رضایی پندری، عباس. (۱۳۹۹). از شناسایی استعداد تا بازی در رقابت‌های تیم ملی و لیگ‌های حرفه‌ای: مورد مطالعه فوتبال آلمان. *نشریه مدیریت منابع انسانی در ورزش*، ۷(۲)، ۲۸۷-۳۱۲.
