

## بکارگیری مدل میدان نیرو در برنامه‌ریزی باشگاه‌ها برای برنامه‌ریزی جانشین پروری بازیکنان فوتبال

مسعود نادریان<sup>۱</sup>

تاریخ تصویب: ۹۶/۵/۱۱

تاریخ دریافت: ۹۵/۱۲/۲

### چکیده

هدف کلی پژوهش بکارگیری مدل میدان نیرو در باشگاه‌های ورزشی فوتبال به منظور برنامه‌ریزی جانشین پروری بازیکنان در لیگ برتر ایران بود. پژوهش حاضر با استفاده از روش تحقیق کیفی و تحلیل محتوا، عوامل تسهیل‌کننده و بازدارنده در اجرای برنامه‌ی جانشین پروری بازیکنان در تیم‌های فوتبال انجام شد. از مصاحبه‌ی نیمه سازمان یافته به‌عنوان ابزار گردآوری اطلاعات استفاده گردید. ۲۶ نفر متخصص (۱۱ نفر مدیر باشگاه‌های فوتبال و ۱۵ نفر مربی) به‌عنوان نمونه آماری به روش دلفی، انتخاب و به سؤال‌های پژوهش پاسخ دادند. در پژوهش حاضر دو مجموعه از عوامل تسهیل‌کننده و بازدارنده که در اجرای برنامه‌ی جانشین پروری به نوعی میدان نیروی پر چالشی را موافق یا مخالف برنامه جانشین پروری بوجود می‌آورند استفاده شد. نتایج پژوهش نشان داد سه مؤلفه احساس عدم امنیت شغلی، دیدگاه هزینه‌ای و عدم آموزش سیستماتیک و اثربخش با زیر مقیاس‌هایی مانند وجود حسادت نسبت به دیگران، بی‌اعتمادی به یکدیگر، وجود تفکر برد-باخت، عدم وجود فرهنگ جانشین پروری، سودجویی و منفعت شخصی و محاسبه‌ی هزینه‌ها در نظام باشگاهداری در موفقیت برنامه‌های جانشین پروری بازیکن در باشگاه‌ها عوامل بازدارنده هستند. از دیدگاه مصاحبه‌شوندگان سه مؤلفه اثرگذار به‌عنوان نیروهای تسهیل‌کننده (انجام آزمون‌های شایستگی، حمایت ساختاری باشگاه و تمایل و انگیزه با زیر مقیاس‌هایی مانند استقبال و انگیزه بسیار بالای نوجوانان و جوانان برای مشهور شدن، جذابیت برای عضویت در تیم بزرگسالان، حس وفاداری به باشگاه ورزشی، کسب درآمد و حمایت ساختاری باشگاه فرصت‌های ارزنده‌ای را برای جانشین‌پروری در باشگاه‌های فوتبال به‌وجود می‌آورند.

**کلید واژه‌ها:** برنامه‌ریزی جانشین پروری، تحلیل میدان نیرو، باشگاه‌های ورزشی، بازیکنان فوتبال

## مقدمه

رشد باشگاه‌های ورزشی در همه رشته‌های ورزشی و تلاش برای کم کردن تصدی دولت در ورزش و تجاری شدن آن مورد توافق همگان است. اما در ورزش‌های تجاری همه تیم‌های ورزشی از جمله فوتبال، برای کاهش هزینه‌های خرید بازیکنان، پیشی گرفتن از رقبا و کسب سود بیشتر نیازمند فرایندی معتبر و نظامدار برای انتخاب بازیکنان مورد نیاز هستند. زیرا بیشترین هزینه هر باشگاه ورزشی خرید و پرداخت حقوق و دستمزد بازیکنان است. حرفه‌ای شدن فوتبال در ایران فشارهای زیادی هم از نظر مالی و هم روانی بر ورزشکاران، مربیان و مدیران باشگاه‌های ورزشی و به‌ویژه تیم‌های شاغل در لیگ‌های حرفه‌ای وارد می‌آورد. بسیاری از مدیران ورزشی می‌دانند که یکی از راه‌های موفقیت باشگاه‌ها و تیم‌های ورزشی، توانایی و میزان سرمایه‌گذاری در شناسایی، پرورش و استفاده بهینه از بازیکنان جوان برای جانشینی بازیکنان فعلی است (سانتومیر<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲؛ نادریان، ۱۳۹۴). چنین مدیرانی با هماهنگی و برنامه‌ریزی می‌توانند اهداف راهبردی و بلندمدت یک باشگاه را در خصوص تأمین بازیکنان مورد نیاز تدوین و محقق سازند. بسیاری از باشگاه‌های ورزشی طرح‌های جانشین پروری<sup>۲</sup> بازیکنان را برای اطمینان از تداوم موفقیت‌ها و کسب موقعیت مناسب هم در مسابقات و هم برای خرید و فروش بازیکنان و کسب درآمد اجرا می‌کنند (نادریان، ۱۳۹۲). جانشین‌پروری در ورزش‌های قهرمانی و تیم‌های باشگاهی در حقیقت تعیین بازیکنان آینده‌ی باشگاه‌ها و همه تیم‌های ورزشی تعریف می‌شود. اما این برنامه‌ریزی به مثابه‌ی فرآیند برنامه‌ریزی شده ارادی برای شناسایی، پرورش و حفظ و نگهداری ورزشکاران مستعد و عضویت آنان در تیم‌های ورزشی و در نتیجه ارتقاء جایگاه باشگاه از وضعیت موجود به وضعیت مصوب بوده و از راهبردهای کلان برنامه‌ریزی در خصوص بازیکنان به‌عنوان محوری‌ترین نیرو در تعیین جایگاه باشگاه صورت می‌گیرد (سلیمانی و همکاران، ۱۳۹۳). در این فرایند نظام یافته، مستمر و ضروری، شیوه‌های علمی استعدادیابی ورزشی با مدیریت راهبردی ترکیب می‌شود و نتیجه این می‌شود که باشگاه‌های ورزشی این واقعیت را می‌پذیرند که به بازیکن شاخص و اثرگذار نیاز دارند و یا اگر یک پست بازی در یک تیم فوتبال خالی از بازیکن می‌شود که در همه رشته‌های ورزشی فراوان مشاهده می‌شود بتوانند در حداقل زمان ممکن و با کمترین هزینه بازیکن جایگزین پیدا کنند (لوئیس و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۳). البته در این فرایند شاخص‌های فنی و سایر شایستگی‌های مورد نظر باشگاه چه از نظر مهارتی و چه از نظر شخصیتی، رفتاری و اخلاقی تعیین می‌شود و سپس بر آن مبنا خزانه‌ی استعدادهای ورزشی<sup>۴</sup> برای اطمینان از فرایند اثر بخش جانشین‌پروری فراهم می‌شود (اتیک<sup>۵</sup>، ۲۰۱۳). در همه رشته‌های ورزشی در سطح قهرمانی و حرفه‌ای جانشین‌پروری ابزاری است که نیازهای آینده‌ی تیم‌های ورزشی و باشگاه‌ها را نسبت به بازیکنان مورد نیاز برآورده می‌نماید و مربیان با هماهنگی مدیران باشگاه تعدادی ورزشکار مستعد برای هر یک از پست‌های بازی در نظر می‌گیرند و بر روند آماده سازی این افراد از جنبه‌ی شایستگی و مهارت‌ها تمرکز می‌نمایند و در یک دوره زمانی مشخص، بازیکنان را برای بازی در تیم اصلی آماده می‌کنند. مربیان با تجربه معتقدند راهبرد جانشین‌پروری در تیم‌های ورزشی، بازیکنان را به توانایی‌ها، شایستگی‌ها و مهارت‌های لازم و مورد نیاز مجهز می‌کند و احتمال کاستی در زمینه‌ی نیاز به بازیکن که در بسیاری از تیم‌های ورزشی رایج است را تا حد زیادی جبران نموده و یا به حداقل می‌رساند (عیدی، ۱۳۹۰؛ نادریان، ۱۳۹۲).

البته نباید در ورزش‌های حرفه‌ای و لیگ‌های باشگاهی مانند فوتبال و بسکتبال و والیبال برنامه‌ریزی جانشین‌پروری را با برنامه‌ریزی جایگزینی<sup>۶</sup> اشتباه گرفت. هدف اصلی از برنامه‌ریزی جایگزینی بازیکنان در تیم‌های ورزشی و به‌ویژه در سطح تیم‌های ملی این است که شرایط ناشی از مواجهه یا از دست دادن ناگهانی و برنامه‌ریزی نشده که مثلاً یکی از بازیکنان بنا به دلایلی مثلاً آسیب دیدگی ناگهانی و یا بیماری و یا اختلاف با مربیان و کادر فنی تیم را ترک نماید. این موضوع در

1. James Santomier
2. succession planning
3. Lions, William, Clay, Ford and Mike, Ilitch
4. Sportsmanship Talent
5. Racial, Ethnic
6. Replacement Planning

ورزش‌های انفرادی مانند کشتی، بوکس و دوچرخه سواری شایع‌تر است. اگر چه در ورزش‌های تیمی مانند فوتبال، بسکتبال و والیبال نیز ممکن است در پایان هر لیگ قهرمانی بیش از هفتاد درصد از بازیکنان بنا به دلایلی تیم را ترک کنند (نادریان، ۱۳۹۲). در چنین شرایطی به منظور جایگزینی بازیکنان مورد نیاز هزینه بسیار هنگفتی بر باشگاه تحمیل می‌شود. در حالی که برنامه‌ریزی جانشین پروری برای بازیکنان نوعی برنامه‌ریزی فعال بوده و تلاش می‌شود که تداوم موفقیت‌ها و منافع باشگاه را از طریق شناسایی و پرورش استعدادهای ورزشی در تیم‌های پایه (نوجوانان و جوانان) یا از طریق فعالیت‌های برنامه‌ریزی شده برای تربیت بازیکنان مورد نیاز حفظ کند (نادریان، ۱۳۹۲؛ کانینگهام<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴). امروزه شناسایی و پرورش افراد برخوردار از استعدادهای ورزشی یک ضرورت و راهبرد اصلی برای باشگاه‌ها در هم‌پوشانی رشته‌های ورزشی است. جانشین پروری برای باشگاه‌های بزرگ ورزشی فوتبال در دنیا مانند بارسلونا، رئال مادرید، بایرن مونیخ و سایر باشگاه‌های مطرح دنیا در بسیاری از رشته‌های ورزشی سالانه میلیون‌ها دلار سود نصیب باشگاه کرده، جایگاه باشگاه را در جامعه به گونه‌ای فزاینده‌ای ارتقا داده و علاوه بر آن از میلیون‌ها دلار که صرف خرید بازیکن می‌شود جلوگیری می‌کند (ساعت‌چیان؛ الهی، ۱۳۹۳). با وجود منافع بسیار زیادی که برنامه جانشین پروری دارد اما برخی عوامل اثرگذار و مداخله‌گر منفی نیز وجود دارند که مانع از انجام جانشین‌پروری می‌شوند. یکی از ابزارهای مهم برای اتخاذ فرآیند برنامه‌ی جانشین پروری تحلیل میدان نیرو<sup>۲</sup> است (سبک‌رو، ۱۳۹۱؛ معالی، ۱۳۸۸). برای ارزیابی حرکت از موقعیت واقعی یا موجود به سوی موقعیت مطلوب می‌توان تحلیل میدان نیرو را به کار گرفت. این نظریه بر نیروهای تسهیل کننده یا بازدارنده‌ی هر تغییر تأکید دارد. بر اساس تحلیل میدان نیرو نیروهای تسهیل کننده به ایجاد تغییرات متناسب با شرایط جهانی تمایل دارند، در حالی که نیروهای بازدارنده به گونه‌ای عمل می‌کنند که نیروهای تسهیل کننده را کاهش دهند یا تا جایی که ممکن است محدود کنند (قاسمی، ۱۳۹۲). با توجه به مبانی نظری و نتایج پژوهش‌های انجام شده در این حوزه به طور کلی سه وضعیت در برنامه‌ریزی باشگاه‌های فوتبال برای استعدادیابی، تربیت و حفظ بازیکنان مورد نیاز قابل تصور است: عوامل تسهیل کننده، محدود کننده و بازدارنده که شرح آنها در جدول (۱) آورده شده‌اند.

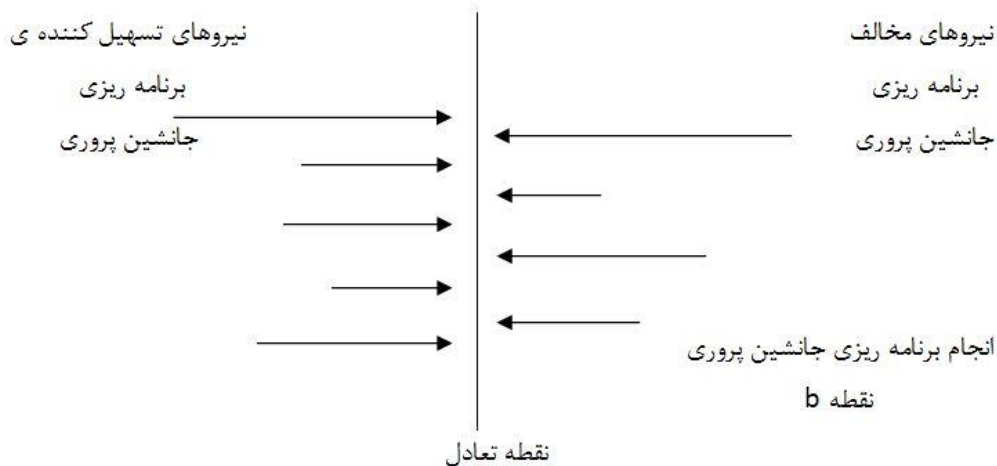
جدول ۱: تعریف انواع شرایط میدان نیرو در باشگاه‌های ورزشی (اقتباس از کرانشاو و مک کولوش، ۲۰۰۸).

تعریف وضعیت محیطی	انواع شرایط میدان
وجود متقاضیان مستعد و با انگیزه نوجوان و جوان، فرصت‌های راهبردی و تسهیل کننده در جامعه برای ورزش فوتبال، توانایی‌های داخلی و خارجی برای باشگاهها. در این شرایط باشگاهها باید برنامه ریزی به سمت وضع مطلوب را آغاز و وضع موجود را به سمت اهداف مصوب تغییر دهند.	تسهیل کننده
محدودیت منابع، محدودیتهای ساختاری و فرآیندی و محدودیتهای مالی باشگاه، این عوامل بازدارنده حرکت باشگاهها از وضع موجود به وضع مطلوبند.	محدود کننده
ساختارهای سنتی، فرآیندها و عادات غلط، مقاومت‌های بیمورد، تفکر برد- باخت، منافع شخصی و حسادت و بی اعتمادی نسبت به یکدیگر. این عوامل توانایی‌های باشگاهها را از بین برده و آن را در وضعیت موجود نگه داشته و از حرکت به سمت وضع مطلوب جلوگیری می‌کند.	بازدارنده

یک باشگاه ورزشی قبل از انجام برنامه‌ریزی جانشین پروری در نقطه تعادل<sup>۳</sup> نیروهای گوناگونی قرار دارد و می‌خواهد با پیاده سازی و اجرای برنامه‌ی جانشین پروری به نقطه B (وضعیت مطلوب) حرکت کند. تعداد نیروهای موجود در محیط داخلی و در داخل باشگاه باعث حرکت به سمت نقطه B یا هدف باشگاه می‌شوند. نیروهای مخالف برنامه‌ی جانشین پروری مانع از انجام این برنامه می‌شوند و باشگاه را از حرکت به نقطه B باز می‌دارند. حرکت متعادل به سمت نقطه B نیازمند

1. George B. Cunningham  
2. Force Field Analysis  
3. Equilibrium Point

نیروهایی است که از نیروهای بازدارنده‌ی تغییر فراتر و بیشتر باشند. این حرکت از طریق افزایش نیروهای موافق جانشین‌پروری یا کاهش نیروهای مخالف آن به دست می‌آید که در این تحقیق عوامل تسهیل‌کننده و بازدارنده که در میدان نیروی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری برای باشگاه‌های فوتبال وجود دارند شناسایی می‌شوند.



شکل ۱: نمایش میدان نیروهای عوامل موافق و مخالف برنامه‌ریزی جانشین‌پروری

سؤال اساسی تحقیق این است که عوامل تسهیل‌کننده و عوامل بازدارنده‌ی جانشین‌پروری در باشگاه‌های فوتبال در ایران کدامند؟

بررسی‌ها نشان می‌دهد عوامل تسهیل‌کننده جانشین‌پروری متنوع و بسیار زیاد هستند، اما مطالعات و بررسی‌ها نشان می‌دهد محققان بر روی شش عامل مهم و اساسی تأکید بیشتر دارند:

الف) حمایت و مشارکت مدیریت که باعث اعتقاد راسخ باشگاه‌های ورزشی برای برنامه‌ی جانشین‌پروری است (گودرزی، ۱۳۹۲).

ب) وجود فرآیندهای مستمر و منظمی برای توسعه‌ی برنامه‌ی جانشین‌پروری (عیدی، ۱۳۹۲).

ج) برنامه‌ی مدون و مصوب برای استعدادیابی و پرورش گام به گام بازیکنان از نونهالان تا عضویت در تیم‌های بزرگسالان، باید باور همگان باشد (نادریان، ۱۳۹۲).

د) فرهنگ حاکم بر باشگاه و ایجاد محیط مناسب برای رشد تجارب و مهارت‌ها باید در باشگاه فراهم شود و ظرفیت فرهنگی باشگاه برای رشد بالا برود.

ه) تدوین آزمون‌های استعدادیابی و ارزیابی دقیق مهارت‌ها و توانایی‌ها برای افزایش کیفیت.

و) معمولاً مربیان نکات کلیدی را درباره‌ی برخورد با چالش‌های شخصی و ورزشی به افراد ارائه می‌دهند تا در دوران زندگی برای آنها راه‌گشا باشد. مربیان معمولاً نفوذ بسیار زیادی بر بازیکنان دارند و ورزشکاران تلاش می‌کنند که خود را با فرهنگ مربیان تطبیق دهند (شاند، ۲۰۱۰؛ جروسالم، ۲۰۰۸؛ کاهل، ۲۰۰۶). همچنین عوامل بازدارنده‌ی برنامه‌های جانشین‌پروری در باشگاه‌های ورزشی بسیار زیاد و مختلف هستند. بررسی‌ها نشان می‌دهد فقدان پشتیبانی مدیران ورزشی و نداشتن برنامه‌ی مدون برنامه‌ی جانشین‌پروری را ناموفق می‌کند. همچنین وجود تفکر برد-باخت و اینکه یک باشگاه

ورزشی در همه مسابقات باید پیروز میدان باشد و گرنه همه بازیکنان و مربیان مجازات شده و امنیت شغلی و ورزشی آنان به خطر می‌افتد. برنامه جانشین پروری به صورت دلخواه انجام نمی‌شود (نادریان، ۱۳۹۲).

در بسیاری از مواقع خط مشی یک باشگاه ممکن است به جای پرورش استعدادها به دنبال خریدهای بازیکن بدون برنامه باشد که ممکن است هزینه‌های بسیار گزافی به باشگاه تحمیل کند. از آنجایی که برنامه‌ی جانشین پروری معمولاً یک برنامه‌ی دیر بازده (سه تا چهارساله) بوده و همچنین وجود تفکرات نتیجه‌گرایی محض (برد- باخت) در بین مدیران باشگاه‌ها، تماشاچیان و رسانه‌ها در بسیاری از مواقع عملاً برنامه‌های جانشین پروری انجام نمی‌شود (سلیمانی و همکاران، ۱۳۹۳). با وجود اهمیت موضوع جانشین پروری اجرای برنامه جانشین پروری بازیکنان در باشگاه‌های ورزشی فرآیند آسانی نیست که بتوان آن را به سادگی برنامه‌ریزی و به‌کار گرفت. موانع و مشکلاتی وجود دارد که اگر مورد توجه قرار نگیرد و حل نشود این فرآیند را بسیار کند و حتی ناموفق می‌نماید. البته این موانع متناسب با شرایط فرهنگی، جغرافیایی و وضعیت اقتصادی و ساختار باشگاه‌های ورزشی متفاوتند. با توجه به اهمیت برنامه‌های جانشین‌پروری در ورزش‌های قهرمانی محقق تلاش دارد تا برای اولین بار به صورت پژوهش علمی به بررسی بکارگیری مدل میدان نیرو در برنامه‌ریزی باشگاه‌ها برای جانشین پروری بازیکنان فوتبال از دیدگاه مدیران و مربیان باشگاه‌های فوتبال حاضر در لیگ برتر فوتبال ایران بپردازد.

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر با روش کیفی اجرا شده و برای تحلیل داده‌ها از تحلیل محتوا استفاده شده است. معمولاً تعداد نمونه‌ی مورد نیاز برای انجام مصاحبه بستگی به هدف مطالعه دارد که جامعه‌ی آماری پژوهش شامل مربیان و مدیران باشگاه‌های حاضر در لیگ برتر فوتبال ایران در سال ۱۳۹۵ بودند. نمونه آماری شامل ۱۱ نفر از مدیران باشگاه‌های ورزشی و ۱۵ نفر از مربیان شاغل در لیگ برتر فوتبال بودند که بیش از چهار سال سابقه فعالیت در باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال داشتند. البته در انتخاب نمونه‌های تحقیق داوطلب شدن، در دسترس بودن آنان مطرح بود. ولی مهم‌ترین عامل انتخاب میزان اطلاعات علمی و تجربی آنان در زمینه باشگاه‌داری و مربی‌گری در فوتبال بود. برای طراحی سؤالات مصاحبه ابتدا سه مصاحبه‌ی آزمایشی با افراد فوق انجام شد و سپس سؤالات پژوهش در شش مؤلفه کلی (آزمون شایستگی، حمایت ساختاری، انگیزه، امنیت شغلی، هزینه و آموزش) طراحی شد. هر مصاحبه حدود بیست دقیقه طول کشید. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش تحلیل محتوا استفاده شد. پرسش‌های مصاحبه، به همراه پاسخ‌های دسته بندی شده متخصصان در جدول ۲ و ۳ و در انتها نیز تحلیل این دیدگاه‌ها ارائه شده‌اند. در تحلیل‌ها از دیدگاه‌های ۲۶ نفر متخصص و صاحب نظر استفاده شد. برای مثال در جدول (۲) در ردیف (آزمون‌های شایستگی) ۶۹ بار این مفهوم به نوعی از سوی پاسخگویان عنوان شده است و این بدان معناست که هر فرد در حین مصاحبه به‌طور میانگین ۲/۶ مرتبه به یک موضوع خاص اشاره کرده است. به همین منظور برای هر مفهوم، ضریبی به نام ضریب تأکید محاسبه شده است (بر تعداد پاسخ دهندگان ÷ تعداد تواتر = ضریب تأکید). ضریب تأکید صد درصدی، حاکی از توافق نسبی بین همه صاحب نظران و پاسخگویان است؛ اما چنانچه این ضریب بیشتر از صد درصد باشد بدین معنی است که پاسخ‌گویان به‌طور مستقیم بیشتر از یک بار به موضوع اشاره کرده‌اند.

### یافته‌های تحقیق

پس از جمع‌آوری اطلاعات از متن مصاحبه‌ها بر اساس کدگذاری اولیه مجموعه‌ای از مفاهیم بازیابی شدند و برای رسیدن به مقوله‌های مناسب دسته‌های مفهومی گوناگونی بررسی شدند و در مقوله‌های متناسب قرار داده شدند.

جدول ۲: طبقه‌بندی کدهای مستخرج از مصاحبه با مدیران و مربیان درباره‌ی عوامل تسهیل‌کننده جانشین پروری

به نظر شما عوامل تسهیل‌کننده برنامه‌ریزی جانشین پروری در باشگاه‌های فوتبال کدامند؟			
مفهوم	ضریب تأکید	تواتر	نکات مورد اشاره پاسخ دهندگان
آزمون‌های شایستگی	%۲۴۶	۲۴	انتخاب و ارتقا بازیکنان فقط براساس معیارهای شایستگی و نتایج آزمون‌های فنی به صورت شفاف در همه شرایط
		۲۱	اهمیت به عملکرد فنی و مهارت‌های بازیکن جهت ارتقا
		۲۳	داشتن مربیان فوتبال پایه با تخصص کافی و مأموریت مشخص
		۲۶	برطرف کردن کاستی‌های معیارها و قوانین حاکم بر شیوه‌های جانشین پروری بازیکنان متناسب با شاخص‌های فدراسیون‌های جهانی
حمایت ساختاری باشگاه	%۱۲۱	۱۷	تجاری شدن ورزش‌ها و ضرورت تدوین قوانین جدید همراهی با اصل موضوع جانشین پروری ورزشکاران
		۱۶	ایجاد ساختار مناسب برای استعدادیابی
		۹	داشتن آئین نامه مصوب و جامع نحوه انتقال بازیکنان از تیم‌های پایه به بزرگسالان و به سایر باشگاهها
		۱۱	داشتن برنامه مصوب استعدادیابی
		۲۳	حمایت هزینه ای از برنامه‌های استعدادیابی و جانشین پروری
تمایل و انگیزه	%۸۹	۶	حمایت مربیان و والدین
		۵	جذابیت برای عضویت در تیم بزرگسالان
		۱۱	حس وفاداری به باشگاه
		۷	اهمیت آینده باشگاه

نتایج جدول ۲ نشان داد پاسخگویان آزمون‌های شایستگی با ضریب تأکید %۲۴۶ و حمایت باشگاه با ضریب تأکید %۱۲۱ و تمایل و انگیزه با ضریب تأکید %۸۹ به‌عنوان عوامل تسهیل‌کننده قلمداد کرده‌اند.

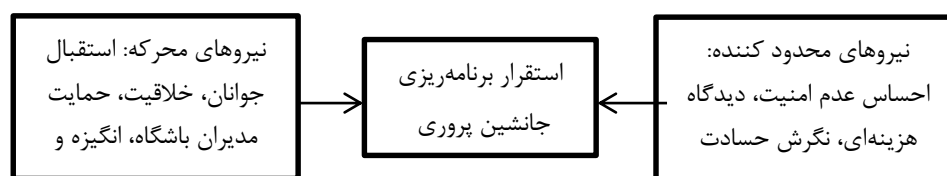
جدول ۳: طبقه بندی کدهای مستخرج از مصاحبه‌ی مدیران و مربیان درباره‌ی عوامل محدودکننده جانشین پروری

به نظر شما عوامل محدودکننده برنامه‌ریزی جانشین پروری در باشگاه‌های فوتبال کدامند؟			
مفهوم	ضریب تأکید	تواتر	نکات مورد اشاره پاسخ دهندگان
احساس عدم امنیت شغلی	%۱۳۵	۱۴	ترس از آینده برای شغل و جابجایی‌های سریع
		۱۹	وجود تفکر برد-باخت در بین مسئولان باشگاهها
		۱۳	عدم نتیجه‌گیری برنامه جانشین پروری در کوتاه مدت
		۶	عدم ثبات مدیریتی در باشگاه‌های ورزشی
		۱۲	عدم وجود برنامه میان مدت و بلند مدت برای جانشین پروری بازیکن در باشگاهها
دیدگاه هزینه‌ای	%۱۰۹	۱۴	هزینه‌های اجرایی دیربازده برای پرورش بازیکن
		۱۳	سودجویی و منفعت شخصی
		۱۵	کسب درآمد و منفعت بیشتر از خرید و فروش بازیکن
آموزش	%۸۲	۸	عدم برگزاری دوره‌های آموزشی کوتاه مدت برای مربیان و مدیران
		۱۰	عدم برگزاری دوره‌های آموزشی کوتاه مدت برای والدین
		۵	نبود سفر مطالعاتی برای مربیان و کارشناسان در باشگاه‌های صاحب نام و پیشرو در سایر کشورها

نتایج نشان داد احساس عدم امنیت شغلی را با ضریب تأکید ۱۳۵٪، دیدگاه هزینه‌ای با ضریب تأکید ۱۰۹٪ و برگزاری آموزش‌های کوتاه مدت بدون را با ضریب تأکید ۸۲٪ بوده است.

## نتیجه‌گیری

دلایل زیادی برای اهمیت و ضرورت پیاده‌سازی برنامه‌ریزی جانشین پروری در باشگاه‌های ورزشی به‌ویژه فوتبال به‌عنوان ورزش حرفه‌ای ایران وجود دارد. در وهله اول، برنامه جانشین پروری، باعث می‌شود که همه نیروهای انسانی در ورزش (مدیران، ورزشکاران، مربیان و تماشاگران) متوجه می‌شوند که باشگاه‌های ورزشی تفکر استراتژیک در مورد آینده حداقل در تأمین ورزشکاران مورد نیاز خود دارند و امید به آینده و موفقیت باشگاه در لیگ‌های بعدی را تا حد زیادی افزایش می‌دهد. به‌طور کلی تدوین و طراحی یک برنامه دقیق و علمی جانشین پروری بازیکنان در مواجهه با نیازهای حال و آینده باشگاه‌های ورزشی در همه رشته‌های ورزشی بسیار ضروری است. در یک جمع‌بندی کلی و با توجه به مبانی نظری و ادبیات پیشینه و دریافت اطلاعات میدانی از پاسخگویان عوامل تسهیل‌کننده و عوامل بازدارنده‌ی برنامه‌ی جانشین پروری در باشگاه‌های فوتبال در نمودار ۲ خلاصه شده است.



نمودار ۲: تحلیل میدان نیرو در برنامه‌ریزی جانشین پروری در باشگاه‌های ورزشی فوتبال

نتایج به‌دست آمده از پژوهش نشان داد باشگاه‌های ورزشی مورد تحقیق برای اجرای برنامه‌ی جانشین پروری اثربخش و مستمر نیازمند فراهم نمودن و یا توسعه‌ی مجموعه‌ای از عوامل و شرایط در دو بخش عوامل محدودکننده و تسهیل‌کننده هستند. در این پژوهش پاسخگویان به سه مؤلفه احساس عدم امنیت شغلی، دیدگاه هزینه‌ای و عدم آموزش سیستماتیک و اثربخش با زیر مقیاس‌هایی مانند وجود حسادت نسبت به دیگران، بی‌اعتمادی به یکدیگر، وجود تفکر برد-باخت، عدم وجود فرهنگ جانشین پروری، سودجویی و منفعت شخصی و محاسبه‌ی هزینه‌ها در نظام باشگاهداری در موفقیت برنامه‌های جانشین پروری بازیکن در باشگاه‌ها عوامل بازدارنده هستند. تأکید پاسخگویان بر مؤلفه برد-باخت به‌عنوان مهم‌ترین مانع استقرار برنامه جانشین پروری نشانگر این واقعیت است که پیروان الگوی برد-باخت موقعیت‌های ضعیف و متزلزلی دارند که از عدم امنیت روانی و درونی آنها ناشی می‌شود. بسیاری از مدیران و مربیان و ورزشکاران مثل پاندول ساعت بین بی‌ملاحظگی‌های وضعیت برد-باخت به سهل‌انگاری‌های وضعیت برد-باخت در نوسان هستند. آنها زمانی که نمی‌توانند گنجی خود، فقدان ساختار، مشخص نبودن مسیر هدایت و نبود نظم و انضباط را تحمل و انتظاراتی را که از آنها وجود دارد، برآورده کنند، به وضعیت برد-باخت بر می‌گردند تا وقتی که احساس گناه بر عزم و تصمیم آنها غلبه می‌کند و آنگاه به موقعیت باخت-برد بر می‌گردند، اما خشم و سرخوردگی بار دیگر آنان را به وضعیت برد-باخت بر می‌گرداند.

افرادی که تفکر برد/باخت دارند، مستعد آنند که از موقعیت، قدرت، اعتبارات اجتماعی، مال و منال یا شخصیت خود برای رسیدن به هدف و تسلط بر دیگران بهره‌جویند که با تحقیقات (سلیمانی و همکاران، ۱۳۹۳) و (نادریان، ۱۳۹۲) و (کریستی، ۲۰۰۵) همخوانی دارد. از دیدگاه مصاحبه‌شوندگان سه مؤلفه اثرگذار به‌عنوان نیروهای تسهیل‌کننده (انجام آزمون‌های شایستگی، حمایت ساختاری باشگاه و تمایل و انگیزه) با زیر مقیاس‌هایی مانند استقبال و انگیزه بسیار بالای نوجوانان و جوانان برای مشهور شدن، جذابیت برای عضویت در تیم بزرگسالان، حس وفاداری به باشگاه ورزشی، کسب درآمد و حمایت

ساختاری باشگاه فرصت‌های ارزنده‌ای را برای جانشین پروری در باشگاه‌های فوتبال به وجود می‌آورند. از آنجایی که اجرای برنامه‌های جانشین پروری بازیکنان مورد نیاز در همه رشته‌های ورزشی دیربازده بوده و حداقل به سه الی چهار سال زمان نیاز دارد. موفقیت برنامه جانشین پروری منوط به این است که همه‌ی شرایط نیز فراهم باشد. از الزامات تحقق برنامه جانشین پروری وجود همکاری صمیمانه و عاشقانه بین اعضای باشگاه (مدیریت، مربیان، بازیکنان و حامیان و طرفداران) است. نتایج پژوهش‌های بی و کال (۲۰۰۶) و ویلیام لوئیس (۲۰۱۳) با یافته فوق همخوانی دارد. نتایج تحقیق نشان داد ایجاد اعتماد بین نیروها، رعایت عدالت در پرداخت حقوق و دستمزدها و اعطای پاداش‌های عادلانه و همچنین امنیت شغلی به‌ویژه برای مربیان در باشگاه‌ها زمینه را برای جانشین پروری مهیا می‌کند.

تحقیقات و مطالعات انجام شده توسط رامجکو (۲۰۰۸)، بلوکامپ (۲۰۰۳)، کاظمی مقدم و همکاران (۱۳۹۱)، کیم (۲۰۰۶) و ماندی (۲۰۰۸) درباره‌ی برنامه‌های جانشین پروری بر ایجاد ساختارهای حمایتی در باشگاه‌ها و تدوین قوانین مدون برای برنامه جانشین پروری و نقش مؤثر مسئولان و حمایت مدیران در ایجاد فضایی مناسب ضروری است. نتایج تحقیق نشان داد برای موفقیت در اجرای برنامه جانشین پروری در باشگاه‌های ورزشی، مدیران و مربیان ورزشی باید الزامات اساسی و مهم برنامه جانشین پروری را شناخته و بر نقاط قوت (عوامل تسهیل کننده) و نقاط ضعف (عوامل محدود کننده) موجود در باشگاه آگاه باشند. در این راستا می‌بایست موضوع بسیار مهم فرآیند استعدادیابی به‌طور مستمر انجام و آیین‌نامه‌های حمایتی تدوین و اجرایی شوند. این یافته با نتایج تحقیقات سلیمانی و همکاران (۱۳۹۳) همخوانی دارد. نتایج نشان داد برای اجرای برنامه جانشین پروری می‌بایست فرهنگ جانشین پروری و نگرش مثبت به بازیکنان توانمند و جوان و با استعداد به وجود آید. میزان حمایت مدیران از برنامه‌ی جانشین پروری در باشگاه‌های ورزشی بسیار مهم است. برای موفقیت در این امر باید مسئولان و مدیران باشگاه‌های ورزشی تفکر برد- باخت را تبدیل به نگرش برد- برد کرده و صرفاً به دنبال نتیجه‌گرایی نباشند. زیرا در غیر این صورت هم مربیان و هم مسئولان باشگاه به دنبال بهترین و مناسب‌ترین بازیکن بوده و آن را خریداری می‌کنند تا بتوانند در مسابقات موفقیت کسب کنند.

باشگاه‌های ورزشی می‌توانند با تصویب آیین‌نامه‌های حمایتی و تبلیغات مؤثر و ایجاد محیطی امن و اخلاقی در این زمینه افراد نوجوان و جوان را برای تمرین و آموزش به باشگاه دعوت نماید. البته نوع نگاه مدیران و مربیان نسبت به جانشین پروری باید متحول گردد و تأثیرات و مزایای بلندمدت جانشین پروری در همه باشگاه‌های ورزشی به‌ویژه باشگاه‌های فوتبال در ایران با ارائه‌ی شواهد عینی از موفقیت سایر باشگاه‌ها مورد تأکید قرار گیرد و هزینه‌های پنهانی مانند انتقال بازیکنان و ایجاد رقابت در باشگاه برای پست‌های بازی مورد توجه قرار گیرند. باشگاه‌های ورزشی فوتبال می‌بایست توانایی در شناسایی و پرورش استعدادها و ورزشی و کمک به آنان داشته باشند. سازمان لیگ فوتبال و فدراسیون فوتبال می‌بایست به تدوین و اجرای قوانین و فرایندهای مربوط به برنامه‌ریزی جانشین پروری اهتمام ویژه داشته، نظارت و کنترل خود را بر اجرای مصوبات توسط باشگاه‌های ورزشی بیشتر نمایند.

## منابع

- اندام، رضا؛ رحیم، کاظم نژاد و همکاران (۱۳۸۸) «بررسی انگیزه‌های داوطلبی در ورزش، فصلنامه المپیک» سال هفدهم، شماره ۴۷: ۱۰۵-۱۱۶.
- باقری، یوسف و همکاران (۱۳۸۹) «تحلیل عوامل مؤثر بر انگیزه داوطلبی در انجمنهای ورزشی دانشجویی دانشگاه‌های تهران» نشریه مدیریت ورزشی، ۲(۱۲): ۸۵-۱۰۰.
- سبک رو، مهدی؛ قلی‌پور آرین، پورعزت (۱۳۹۱). «تحلیل میدان نیرو در برنامه ریزی برای جانشین شرکت ازیوک» مجله مدیریت فرهنگ سازمانی، دانشگاه تهران، (۱) ۲۶: ۱۸۰-۱۵۵.



- سلیمانی دامنه، جهانگیر؛ حمیدی، مهرزاد؛ سجادی، سید نصراله (۱۳۹۳). «ارزیابی عملکرد تیم‌های لیگ برتر فوتبال ایران با استفاده از مدل تلفیقی AHP و DEA»، مجله پژوهشی در مدیریت ورزشی، (۶): ۱۲۶-۱۰۵.
- رستگاری نیا، ژیللا (۱۳۹۰) «علل بروز بی‌تفاوتی در کارکنان و روش‌های مقابله». اصلاح و تربیت، (۱۰)، ۱۱۷: ۳-۶.
- قاسمی، محمد (۱۳۹۲). «بررسی دشواری‌ها و چالش‌های استقرار برنامه جانشین پروری در نظام اداری ایران». فصلنامه مطالعات انسانی دوره ۲، شماره ۷: ۴۶-۵۷.
- عیدی، اکبر (۱۳۹۰) «روش نوین جانشین پروری». ماهنامه تدبیر. ۱۹ (۱۹۵): ۲۱-۲۸.
- معالی تفتی، مرجان (۱۳۸۸). «جانشین پروری؛ کلید نجات در بحران استعدادها». ماهنامه تدبیر، (۱۹)، ۱۹۹: ۳۶-۴۷.
- نادریان، مسعود (۱۳۹۲). «اصول و روش‌های مربیگری در ورزش»، انتشارات جنت، اصفهان.
- نادریان، مسعود (۱۳۹۶). «مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های ورزشی»، انتشارات دانشگاه چهرم.
- ساعت‌چیان، وحید؛ الهی، علیرضا (۱۳۹۳). «تحلیل عاملی موانع بازاریابی جذب و توسعه هواداران باشگاه‌های لیگ حرفه‌ای فوتبال ایران». مجله علمی - پژوهشی مطالعات مدیریت ورزشی، پژوهشگاه تربیت بدنی و علوم ورزشی، ۶ (۲۲): ۸۵-۱۰۴.
- غلامی، امین؛ آسانی، معصومه؛ قاسمی، عبدالله؛ غفاری، بهرام (۱۳۹۵). «اثر بازی‌های منتخب با چتر رنگین‌کمان بر رشد حرکتی و اجتماعی کودکان پیش دبستانی». مجله علمی پژوهشی رفتار حرکتی، انتشارات پژوهشگاه تربیت بدنی و علوم ورزشی، (۶) ۲۴: ۱۸۹-۲۰۴.
- Cantor, P. (2012). "Succession Planning", Often Requested, Rarely Delivered, Business Journal. January/February: 1-10.
- Jack, shand. (2010). How to plan for the departure of your club's primary advocate or champion, Human Resource Management. Vol 36. No 2: 67-70.
- Jerusalem, B. R. (2008). Succession Management: The Next Generation of Succession Planning Human Resource Planning. 19(3): 1-29.
- Bee C, Kahle L. 2006; Relationship marketing in sports: a functional approach, Sport Marketing Quarterly. 152:102-10.
- Haworth, M. (2005). Tips for Better Succession Planning. The Journal for Quality & Participation. Vol 36. No 3: 1-15.
- Christie, D. (2005). Learning to grow our own: A Study of Succession Planning at Douglas College, Dissertation Submitted to Royal Road University (Canada): 1-110.
- John Nadeau, Ann Pegoraro, D. Floyd Jones, Norman O'Reilly, Paulo Carvalho (2001).
- Racial, Ethnic (2013). Team-Market Congruency in Professional Sport, Journal of sport management, Volume 25, Issue 2, 169- 180.
- Kim, Y. (2006). Measuring the Value of Succession Planning and Management: A Qualitative Study of U. S. Affiliated of Foreign Multinational Companies. Dissertation Submitted in The Pennsylvania State University.
- Timothy B. Kellison, Yu Kyoum Kim (2014). Marketing Pro-Environmental Venues in Professional Sport: Planting Seeds of Change Among Existing and Prospective Consumers, Journal of sport management, Volume 28, Issue 1, 28, 34 – 48.
- Lions, William (2013). Clay, Ford and Mike, Ilitch .Who's on deck? As Detroit sports team owner's age, the future of their franchises remains uncertain, Michigan business center.
- Baulcomb, Jean Sandra. (2003). Management of Change Through Force Field Analysis. Journal of Nursing Management. Vol 11: 275-80.
- Mets, E. Designing Succession Systems for New Competitive Realities. Human Resource Planning. 1998. Vol 21. No 3: 7-31.
- George B. Cunningham (2014). Interdependence, Mutuality, and Collective Action in Sport, Journal of sport management, Volume 28, Issue 1, 28, 1 – 7.
- Rothwel, W. J. (2006) . Ten Key Steps to Effective Succession Planning. From [http:// www.halogensoftware.com/ blog/ halogen\\_03140704.php](http://www.halogensoftware.com/blog/halogen_03140704.php).
- James Santomier (2012). Physical Educators, Attitudes and the Mainstream: Suggestions for Teacher Trainers, Adapted Physical Activity Quarterly (APAQ) Volume 2, Issue 4: 34-46.
- Cronshaw, Steven F. Ashley N. A. McCulloch. (2008). Reinstating the Lewinian Vision: From Force Field Analysis to Organization Field Assessment. Organization Developing Journal. Vol 26. No 4: 89-103.

---

به این مقاله این گونه استناد کنید:

نادریان، مسعود (۱۳۹۶). «بکارگیری مدل میدان نیرو در برنامه‌ریزی باشگاه‌ها برای برنامه‌ریزی جانشین پروری بازیکنان فوتبال»، پژوهش‌های معاصر در مدیریت ورزشی، ۷ (۱۳)، ۱۳-۲۲.