

تدوین مدل نظری راهبردها و پیامدهای بکارگیری مدیریت استعداد در سازمان‌های ورزشی ایران  
(با رویکرد داده بنیاد)

رویا علیزاده<sup>۱</sup> - حسن فهیم دوین<sup>۲\*</sup> - حسین پیمانی زاد<sup>۳</sup> - محمد کشتی دار<sup>۴</sup>  
تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۹/۱۹ - تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۱۰/۲۰

**چکیده:**

امروزه سازمان‌ها به خوبی دریافته‌اند برای موفقیت در اقتصاد پیچیده و بقاء در محیط رقابتی به داشتن بهترین استعدادها محتاج هستند و مزیت رقابتی آنها در استعدادهای افرادشان نهفته است. سوال مقاله حاضر این است که راهبردها و پیامدهای بکارگیری مدیریت استعداد در سازمان‌های ورزشی ایران چیست؟ در این پژوهش از روش‌شناسی کیفی و نظریه داده بنیاد رویکرد استراوس و کوربین استفاده شده است. ابزار جمع‌آوری داده‌ها مصاحبه نیمه‌ساختاریافته بوده که داده‌های حاصله به روش زمینه‌ای کدگذاری و تحلیل گردیدند. نتایج ۸ مقوله اصلی و ۶۰ مقوله فرعی که در قالب مدل پارادایمی شامل راهبردها (جذب، انتخاب، توسعه، نگهداری و بکارگیری استعداد) و پیامدها (توسعه‌های سازمانی، فردی و فرایندی) پدیدار شد. در سازمان‌های ورزشی منابع کلیدی استعداد، افراد مشغول به فعالیت در سازمان هستند. از این‌رو سازمان‌های ورزشی می‌توانند با اجرای فرایند مدیریت استعداد به عنوان یک عامل مهم در دستیابی به اهداف خود نایل گردند.

**واژگان کلیدی:** راهبردها، پیامدها، مدیریت استعداد، سازمان‌های ورزشی

JPIR-2012-1663

<sup>۱</sup> - دانشجوی دکترای مدیریت ورزشی، واحد مشهد، دانشگاه آزاد اسلامی، مشهد، ایران

<sup>۲</sup> - استادیار مدیریت ورزشی، واحد مشهد، دانشگاه آزاد اسلامی، مشهد، ایران: نویسنده مسئول

<sup>۳</sup> - دانشیار مدیریت ورزشی، واحد مشهد، دانشگاه آزاد اسلامی، مشهد، ایران

<sup>۴</sup> - دانشیار مدیریت ورزشی، واحد مشهد، دانشگاه آزاد اسلامی، مشهد، ایران

بدون شک عصر حاضر، عصر سازمان‌ها است و متولیان این سازمان‌ها، انسان‌ها هستند؛ انسان‌هایی که به واسطه در اختیار داشتن ویژگی‌ها و توانمندی‌های مختلف می‌توانند موجبات تعالی، حرکت و رشد سازمان‌ها را پدید آورند. یکی از این ویژگی‌ها و مشخصه‌های کنش‌گران سازمانی، استعداد منحصر به فرد ایشان است. (Van Zyl and Ras, 2017: 1) امروزه سازمان‌ها به طور اعم و سازمان ورزشی به طور اخص به خوبی دریافته‌اند به منظور موفقیت در اقتصاد پیچیده جهانی و نیز ماندگاری در محیط رقابتی کسب و کار و همچنین رقابت در عرصه‌های گوناگون ورزش نیازمند داشتن بهترین استعدادها می‌باشند. در شرایط حاضر کارکنان با استعداد، منبعی حیاتی برای سازمان‌ها به شمار می‌آیند؛ منبعی که سازمان‌ها برای دستیابی به بهره‌وری، نیازمند مدیریت آن می‌باشند. شواهد نشان می‌دهد نیاز به کارکنان با استعداد در سازمان‌ها افزایش یافته است و این در حالی است بازار نیروی کار حاکی از نبود منابع استعداد به میزان کافی است. (Ashton and Morton, 2005: 28)

از طرفی استعدادیابی و یا به عبارتی شناسایی افراد مستعد در رشته‌های مختلف ورزشی، حفظ آن‌ها و مدیریت و توسعه آن‌ها موضوعی است که در دنیای ورزش اهمیت ویژه‌ای دارد. شناسایی عوامل موفقیت، راه را برای رسیدن به قله افتخار هموار می‌کند. از نظر دانشمندان علوم ورزشی، استعدادیابی راهی کوتاه و مقرون به صرفه برای حضور موفقیت‌آمیز ورزشکاران در صحنه رقابت-هاست. این فرایند نیازمند شناسایی و انتخاب افراد با استعدادی است که شرایط لازم جسمانی، مهارتی و رفتاری برای موفقیت در ورزش خاص را دارا باشند. (میرمعینی، ۱۳۹۱: ۷۸)

امروزه منابع مالی و تکنولوژیک تنها مزیت سازمان‌ها به شمار نمی‌روند بلکه در اختیار داشتن افرادی مستعد و توانمند است که می‌تواند نه تنها مزیت رقابتی سازمان محسوب شود بلکه می‌تواند فقدان و یا نقص دیگر منابع را نیز جبران نماید. در وضعیت رقابتی موجود و در محیطی که تغییرات پی‌درپی و نوآوری‌های مداوم اصلی‌ترین ویژگی آن است (Armestrang, 2008: 18)، تنها سازمان‌هایی موفق به کسب سرآمدی خواهند شد که از نقش استراتژیک منابع انسانی بهره ببرند. از این رو در عصر دانش و دانایی، سازمان‌ها در حال تاکید روز افزون بر دانش و کارکنان دانشی هستند. بنابراین در حوزه مدیریت منابع انسانی بر لزوم طراحی فرایند جامعی از مدیریت استعداد تاکید می‌شود. مدیریت استعداد به سازمان‌ها اطمینان می‌دهد که افرادی شایسته، با مهارت‌های مناسب و در جایگاه شغلی مناسب داشته باشند. (Collings and Mellahi, 2009: 307). مدیریت استعداد دارای چرخه‌هایی است که شامل ۳ حوزه اصلی است: شناسایی و جذب استعدادها، حفظ و نگهداری استعدادها و توسعه استعدادها. سازمان‌های امروزی دیگر به دنبال

استخدام نیرو نیستند؛ بلکه در پی جذب استعدادها می‌باشند؛ امری که از آن با عنوان نبرد استعدادها یا جنگ برای بدست آوردن استعدادها یاد می‌شود. (Michaels et al., 2001:11) مدیریت استعداد مفهومی نسبتاً جدید است که در دهه ۱۹۹۰ ظهور کرده است. این مفهوم اولین بار در کتاب جنگ برای استعداد (چارلز فیشرمن) مطرح شد. مدیریت استعداد تضمین می‌کند افراد مناسب با مهارت‌های خود در محل مناسب قرار گرفته‌اند و بر فعالیت‌های مناسب متمرکز شده‌اند. در نهایت می‌توان مدیریت استعداد را مجموعه کاملی از فرآیندها برای شناسایی، بکارگیری و مدیریت افراد به منظور عملکرد مناسب دانست. (قاسمی و همکاران، ۱۳۹۴: ۱۴۸)

فراگیر شدن ورزش و اهمیت جایگاه آن در مناسبات بین‌المللی، توجه فراوانی را از ناحیه دولت‌ها متوجه این پدیده ساخته است. موفقیت کشورها در میادین بین‌المللی ورزشی علاوه بر تأثیرات اجتماعی و اقتصادی، نمادی از ثبات و توانمندی‌های همه جانبه آن کشورها محسوب می‌شود و یکی از علل سرمایه‌گذاری بالای کشورها در ورزش قهرمانی و حرفه‌ای از این مورد نشأت می‌گیرد. (نوری و صادقی، ۱۳۹۷: ۳۸۷) سازمان‌های ورزشی کشور و مدیریت ورزش نظام آموزش و پرورش به عنوان متولیان مدیریت ورزش کشور از جمله سازمان‌های مهمی محسوب می‌شوند که نقشی راهبردی در پیشبرد اهداف ورزشی کشور دارند. این سازمان‌ها وظیفه خطیر شناسایی استعدادها و پرورش آن‌ها را به عهده دارند. توسعه استعدادها و قهرمان‌پروری در ورزش قهرمانی کشورها از نظام آموزش و پرورش آن می‌گذرد که در تعامل سازنده با سازمان‌های ورزشی کشور نقش بسیار مهمی در توسعه ورزش قهرمانی ایفا می‌کنند و از عوامل مهم تسلط کشورها پیشرفته در عرصه‌های بین‌المللی است.

مهمترین سرمایه‌های سازمان‌های ورزشی کارکنانی هستند که در بخش‌های ستادی (مدیران، کارکنان) و در بخش‌های عملیاتی (مدیران و مربیان ورزشی، متخصصین طب ورزشی، علم روانشناسی و تغذیه ورزشی، بدنسازان، فیزیوتراپ‌ها و غیره...) مشغول فعالیت هستند. بنابراین سازمان‌های ورزشی باید بهترین‌ها را برای این امر در نظر بگیرند و دست به یارگیری از بهترین‌ها بزنند. آنها باید بهترین‌ها که همان استعدادهای علمی در این زمینه‌ها محسوب می‌شوند، را شناسایی و موقعیتی را فراهم کنند که این افراد راغب به همکاری و عضویت در سازمان‌ها و تیم‌های ورزشی باشند. باید توجه داشت مدیریت استعدادها به دنبال گزینش استعدادهای ناب و برترین افراد بوده و گرنه متقاضیان (فارغ‌التحصیلان رشته تربیت بدنی و ورزش و گرایش‌های وابسته) به اندازه کافی فراوان هستند که حق انتخاب را به سازمان‌ها و تیم‌های ورزشی بدهند. ضرورت و اهمیت موضوع مدیریت استعداد را در سازمان‌ها باید از دو منظر مورد بررسی قرار داد. اول اینکه اجرای مدیریت استعداد مؤثر، موجب کشف و نگهداری موفقیت‌آمیز استعدادها می‌شود. دوم،

اینکه کارکنان با استعداد برای پست‌های کلیدی آینده انتخاب می‌شوند. مدیریت استعداد رویکرد جدیدی است که می‌تواند تحولی در مدیریت سرمایه انسانی ایجاد کرده، نقاط ضعف و مشکلات رویکردهای سنتی را از میان بردارد، از ای رو می‌توان آن را به منزله ابزاری مناسب، در کنار مدیریت منابع انسانی سنتی در سازمان‌ها پیشنهاد کرد. (قاسمی و همکاران ۱۳۹۴: ۱۴۷) اهمیت و ضرورت انجام تحقیق از این منظر مورد بررسی قرار می‌گیرد امروزه سازمان‌های ورزشی از جمله ادارات کل تربیت بدنی همانند سازمان‌های غیرورزشی در معرض تغییر و تحولات محیطی و جهانی قرار دارند. به همین دلیل، این سازمان‌ها ناگزیرند به طور دائم بر رویدادهای داخلی و خارجی نظارت کنند تا بتوانند در زمان مناسب و برحسب ضرورت، خود را با تغییرات وفق دهند. (صمدی و فاخر، ۱۳۸۸: ۶۹) با توجه به این تغییر و تحولات، استقرار فرایند مدیریت استعداد و برنامه‌ریزی جانشین‌پروری یکی از مهم‌ترین مقوله‌ها در زمینه همسو شدن سازمان‌های ورزشی با این امر می‌باشد. جذب افراد مستعد، کشف استعداد، توسعه و ارزیابی آن با توجه به استانداردهای جهانی و حفظ آنها می‌تواند از فرار مغزها که این روزها به معضل اساسی در تمامی عرصه‌ها به ویژه در ورزش کشور و پیشبرد اهداف سازمانی مبدل گشته است، پیشگیری نماید. با توجه به مطالب فوق، در پژوهش حاضر بر اساس مطالعات و بررسی‌های انجام شده بر پایه تحقیقات داخلی و خارجی و نظرخواهی از صاحب‌نظران ورزش دانشگاهی و دست‌اندرکاران ورزش کشور، این سؤال اصلی مطرح است که: الگوی راهبردها و پیامدهای بکارگیری مدیریت استعداد در سازمان‌های ورزشی کشور چگونه است؟

### پیشینه موضوع

فعالیت‌های تجربی در زمینه مدیریت استعداد نشان می‌دهد برخی از سازمان‌ها در پیاده‌سازی این فرایند، گاهی به یک یا دو بعد بیش از ابعاد دیگر توجه کرده‌اند. سازمان‌هایی نیز وجود دارند که در این تلاش به تدوین سیستم یکپارچه‌ای از مدیریت استعداد دست یافته‌اند. برای نمونه به پاره‌ای از این فعالیت‌های تجربی اشاره می‌گردد:

در پژوهشی با عنوان "مدیریت استعداد در سازمان‌های ورزشی" برای طراحی و استقرار مدیریت استعداد از طریق برنامه جانشین‌پروری ۶ گام مهم پیشنهاد شد. ۱- برنامه‌ریزی و توسعه فرایند-ها، ۲) تأمین ادغام تلفیقی (یکپارچه)، ۳) ارزیابی موقعیت کنونی، ۴) شناسایی و ارزیابی افراد مستعد، ۵) اجرا: برنامه‌ریزی و به‌عهده گرفتن توسعه، ۶) ارزیابی در پژوهشی که باگوتیان (۲۰۱۴) با عنوان "آیا مدیریت استعداد مهم است؟ یک نگاه کلی به مدیریت استعداد و روشی که عملکرد کارکنان را بهبود می‌بخشد" انجام داد. یافته‌های پژوهش نشان داد در محیط جهانی تجارت، مدیریت استعداد منبع مهمی برای کسب مزیت رقابتی است که برای سازمان ارزش ایجاد می‌کند.

از این رو رهبران در هر سازمانی خیلی تلاش می‌کنند تا افراد با استعداد را جذب، استخدام، توسعه و حفظ نمایند. (Baqutayan, 2014: 2290) همچنین در پژوهش لیق (۲۰۰۹) با عنوان "مدیریت استعداد، مدیریت مردم (کارکنان)" نتایج حاکی از تأثیر معنی‌دار مدیریت استعداد به‌ویژه حفظ و نگذاشت استعداد بر عملکرد کارکنان و بهره‌وری سازمان داشت. در تحقیقی با عنوان "مدیریت استعداد و دیدگاه پویا از استعداد"، تفاوت شرکت‌های بزرگ و کوچک را از نظر فرایند مدیریت استعداد را با الف) ارائه یک منطق تئوری برای تفاوت بین شرکت‌های بزرگ و در مدیریت استعداد خود و شیوه‌های منابع انسانی، ب) بررسی قابلیت کاربرد مفهوم مدیریت استعداد در شرکت‌های بزرگ ج) پیشنهاد چارچوبی که به شناسایی ویژگی‌های استعداد کمک کند، تبیین کند. (Krishnan and Scullion, 2017; 431)

کروز (۲۰۰۷) در یک پژوهش کیفی که در یک شرکت جهانی واقع در منطقه آتلانتیک میانی انجام داده به برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و ارائه پیشنهاداتی برای مدیریت استعداد جهت کاهش فرسایش نیروی کار و آماده شدن برای مواجهه با یک جمعیت مسن نیروی کار می‌پردازد. او با بررسی ادبیات موضوع به اهمیت جذب، توسعه و نگهداری کارکنان با استعدادی که می‌توانند رهبران قدرتمندی در سازمان باشند، تأکید می‌کند و در پایان با توجه به داده‌های حاصل از مشاهدات مستقیم و مصاحبه‌ها یک طرح جانشین‌پروری ساختار یافته ارائه می‌کند که فرهنگ و استراتژی درونی سازمان را با بازار تجارت بیرونی هم‌راستا می‌سازد. وی معتقد است این طرح مستلزم تلاش و مسئولیت مشترک مدیران ارشد، مدیران اجرایی و مدیران منابع انسانی است. پیشنهادات کروس در زمینه مدیریت استعداد شامل شناسایی، ارزیابی و توسعه کارکنان دارای استعداد بالا در سازمان می‌باشد. (Cruise, 2007: 122)

بررسی پژوهش‌های انجام شده داخلی در زمینه مدیریت استعداد نیز نشان می‌دهد اگرچه موضوع مدیریت استعداد از سال ۱۹۹۷ در سازمان‌های جهان مطرح شده است؛ اما اهمیت این مباحث در ایران به ویژه در ورزش را می‌توان به سال‌های اخیر نسبت داد. در ادامه به گزارش شرح مختصری از پژوهش‌های صورت گرفته پرداخته می‌شود:

نتایج پژوهشی با عنوان "طراحی مدل ارتباطی مدیریت استعداد، نوآوری و تسهیم دانش در وزارت ورزش و جوانان" نشان داد مدیریت استعداد بر هر دو متغیر تسهیم دانش با ضریب تأثیر (۰/۵۱) و نوآوری با ضریب تأثیر (۰/۴۳) تأثیر مستقیم و معنی‌داری دارد. همچنین مدیریت استعداد به واسطه تسهیم دانش بر نوآوری تأثیر معنی‌داری را نشان داد. مدل تحقیق از برازش مناسبی بر حسب شاخص‌های RMSEA، AGFI، GFI و CFI برخوردار بود و تمامی گویه‌های مقیاس دارای ضریب تأثیر معنی‌دار بر روی عامل مربوط به خود بودند. یافته‌های پژوهش بیانگر اهمیت

نقش مدیریت استعداد بر نوآوری و تسهیم دانش است و مدیریت استعداد را می‌بایست در سیاست‌های مرتبط با وزارت ورزش و جوانان مورد توجه قرار داد. (فریدفتحی و همکاران، ۱۳۹۶: ۱۱۳)

در پژوهشی با عنوان "مدل ساختاری تأثیر مدیریت استعداد بر بهره‌وری نیروی انسانی و نوآوری در سازمان‌های ورزشی (مورد مطالعه: اداره کل ورزش و جوانان استان آذربایجان شرقی) نتایج تحقیق نشان داد مدیریت استعداد و ابعاد آن بر بهره‌وری نیروی انسانی و همچنین نوآوری در سازمان ورزشی اثرگذار است. ضریب تعیین متغیرهای درون‌زا نشان داد به ترتیب ۶۶ درصد و ۶۵ درصد از واریانس متغیرهای بهره‌وری نیروی انسانی و نوآوری، توسط متغیرهای برون‌زا قابل تبیین است. (لطفی یامچی و همکاران، ۱۳۹۶: ۳۵)

در پژوهشی با عنوان "تأثیر مدیریت استعداد بر قابلیت یادگیری سازمانی با نقش میانجی هوش سازمانی" یافته‌های تحقیق نشان داد: الف) مدیریت استعداد بر هوش سازمانی و قابلیت یادگیری سازمانی تأثیر مثبت مستقیم و معنی‌داری دارد.

ب) هوش سازمانی بر قابلیت یادگیری سازمانی تأثیر مثبت مستقیم و معنی‌داری دارد.  
ج) هوش سازمانی، رابطه مدیریت استعداد و قابلیت یادگیری سازمانی را میانجی‌گری می‌کند.  
د) مدیریت استعداد به طور مستقیم و نیز به طور غیرمستقیم از طریق هوش سازمانی، بر قابلیت یادگیری سازمانی تأثیر معنی‌داری دارد. (قاسمی و همکاران، ۱۳۹۴: ۱۴۵)

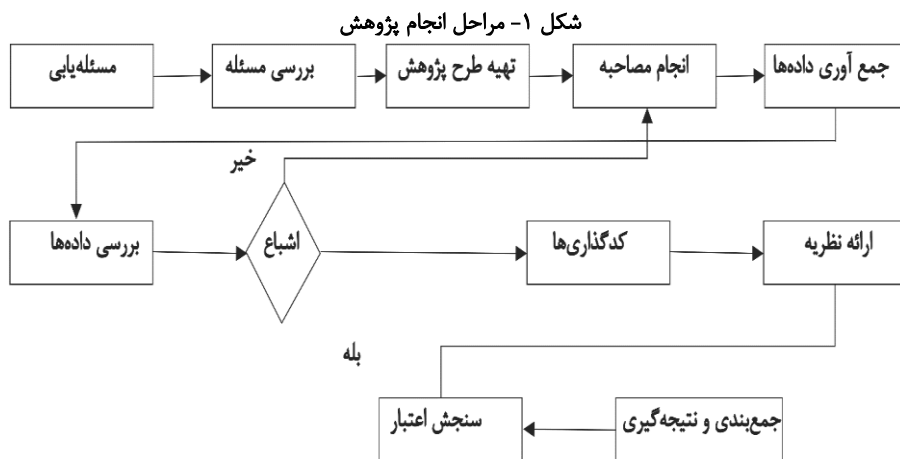
معروفی و همکاران (۱۳۹۵) نیز نشان دادند مدیریت استعداد و ویژگی‌های ساختار، تأثیر معنی‌داری بر نوآوری سازمان دارند و از عوامل مؤثر بر نوآوری سازمانی محسوب می‌شوند.

بطور کلی، از جمله ویژگی‌های بارز مفهوم مدیریت استعداد، سیستمی بودن و جامعیت مدل نسبت به سایر مدل‌های بومی و بین‌المللی و همچنین، رویکرد راهبردی به آن است که موجب توجه به محیط بیرونی و انطباق و سازگاری آن با محیط درونی شده است. (خالوندی و عباس‌پور، ۱۳۹۲: ۱۳۳)

در پژوهشی با عنوان "طراحی مدل بهینه‌سازی فرایند مدیریت استعداد؛ مطالعه موردی شرکت نفت و گاز پارس" نتایج حاصل از داده‌های کمی نشان داد بین وضعیت موجود در تمام مؤلفه‌های مدیریت استعداد (کشف، توسعه، ارزیابی و نگهداشت) و حالت مطلوب آنها فاصله معنی‌دار وجود دارد. با توجه به اختلاف‌های آشکار شده حاصل از تحلیل محتوای کیفی مصاحبه‌ها در هر بعد، به منظور بهینه‌سازی سیستم مدیریت استعداد کنونی در شرکت، مدل پیشنهادی ارائه گردید. این مدل به مسئولین امر کمک می‌کند تا به جای تکرار آنچه در مدیریت منابع انسانی انجام می‌شود، چارچوب منسجمی را برای کشف، توسعه، ارزیابی و نگهداشت سرمایه‌های انسانی ارزشمند پیش روی داشته باشند و بدین وسیله پاسخگوی چالش‌ها و نیازهای نوظهور باشند.

## روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از منظر ماهیت در دسته‌ی پژوهش‌های نظری و بنیادی و از منظر روش‌شناختی و راهبرد گردآوری و تجزیه‌وتحلیل داده‌ها در دسته‌ی پژوهش‌های کیفی قرار می‌گیرد. روش کیفی پژوهش حاضر مبتنی بر نظریه داده‌بنیاد و رویکرد استراوس و کوربین می‌باشد و به صورت استقرایی یک سلسله رویه‌های نظام‌مند را به کار می‌گیرد تا نظریه‌ای درباره پدیده مورد مطالعه ایجاد کند. (Strauss and Corbin, 2014: 398) مراحل و نحوه انجام پژوهش در شکل زیر نشان داده شده است.



جامعه آماری در بخش اول (کیفی) شامل اساتید مدیریت ورزشی و مدیران سازمان‌های ورزشی در کشور می‌باشد که در خصوص موضوع پژوهش آگاهی داشتند، جامعه آماری در بخش دوم (کمی) شامل تمامی کارکنان وزارت ورزش و جوانان و فدراسیون‌های ورزشی می‌باشد. برای نمونه‌گیری با توجه به اصول پژوهش نظریه داده‌بنیاد از روش نمونه‌گیری سهمیه‌ای به شکل گلوله برفی استفاده گردید. معیار انتخاب مصاحبه‌شوندگان داشتن سابقه فعالیت اجرایی و مدیریتی در سازمان‌های ورزشی در کشور ایران بود. از نظر حجم نمونه، معیار اشباع نظری نشان‌دهنده کفایت حجم نمونه بود. معیار اشباع نظری، تکرار داده‌های قبلی بود که پژوهش‌گران با آن مواجه شدند. به عبارت دیگر، مقصود از اشباع نظری مرحله‌ای است که در آن داده‌های جدیدی در ارتباط با مقوله به دست نیامده و روابط بین مقوله‌ها برقرار و تأیید شده است. (Glaser and Strauss, 2017: 60-73) در مجموع با ۱۷ نفر مصاحبه (۴ مصاحبه مجدد جهت تأیید تکرار شد) صورت گرفت که در جدول ۱ ویژگی‌های دموگرافیک نمونه ارائه شد.

جدول ۱- ویژگی‌های دموگرافیکی نمونه‌های پژوهش

میانگین/فراوانی	انحراف استاندارد/درصد	بازه
جنسیت		
مرد	۱۴	۶/۷
زن	۳	۳/۱۲
سن	۴۵/۳	۳۳/۵۵
میزان تحصیلات		
فوق لیسانس	۱۰	۱۱/۸
دکتری	۷	۱۳/۶

در ادامه به منظور گردآوری داده‌ها، در گام نخست بعد از بررسی ادبیات تحقیق و پیشینه‌ها، از مصاحبه عمیق با راهنمای پرسشنامه نیمه‌ساختاریافته به‌عنوان ابزار گردآوری داده‌ها استفاده شد. هر مصاحبه بین نیم تا دو ساعت (به دلیل تغییر پاسخ‌ها و یادآوری وقایع) تا به اشباع رسیدن مفهومی برای کفایت نمونه ادامه یافت.

در تحلیل داده‌ها، روش مرحله‌ای و تکنیک‌های تحلیلی استراوس و کوربین مورد استفاده قرار گرفت. این روش تحلیل شامل مفهوم‌بندی داده‌ها (کدگذاری باز)، مقوله‌بندی و ارتباط دادن بین مقولات (کدگذاری محوری)، ساخت "خط داستان" که مقولات را به یکدیگر مرتبط می‌سازد (کدگذاری انتخابی) و پایان بخشیدن به آن با مجموعه‌ای گفتمانی از قضایای نظری (مدل پارادایمی) است، می‌شود. در نتیجه، برای تحلیل داده‌ها از سه نوع کدگذاری (الف) باز، (ب) محوری و (ج) انتخابی استفاده گردید. به منظور تعیین اعتبار این مطالعه با استفاده پنج معیار شامل باورپذیری، قابلیت تأیید یا تأییدپذیری، قابلیت اعتماد و اصالت ارزیابی تأیید گردید. به منظور سنجش پایایی نتایج حاصل از مصاحبه‌ها نیز از روش پایایی بین ارزیاب‌ها استفاده شد که ضریب توافق نیز ۰/۸۴ به دست آمد. به صورتی که نگاهی عمیق‌تر برای شناسایی ظرفیت‌ها و چالش‌های موجود و شناخت زیربنایی یک پدیده، بینشی خاص و متفاوت نسبت به موضوع ایجاد می‌کند. از جمله این ظرفیت‌ها و به عبارتی مقولات می‌توان به راهبردها یا کنش‌ها اشاره کرد که اقدامات هدفمندی را در بر گرفته که راه‌حلی برای پدیده مورد نظر فراهم سازند و منجر به ایجاد پیامدها و نتایج شوند. از سوی دیگر، راهبردهای کنش و کنش مقابل مربوط به راهبردهای ایجاد شده برای کنترل، اداره و برخورد با پدیده‌ای، تحت شرایط مشاهده شده و خاص می‌شود. پیامدها نتیجه کنش و واکنش شرایطی است که در خصوص پدیده وجود دارد. (Strauss and Corbin, 2014: 398-400) به عبارت دیگر باید پیامدهای حاصل از به‌کارگیری کنش‌ها و واکنش‌ها به‌کار گرفته شده از سوی مدیران سازمان‌های ورزشی کشور شناسایی شوند.



## یافته‌های پژوهش

بهره‌گیری از روش‌های تحقیق کیفی و به‌ویژه نظریه داده‌بنیاد در زمینه موضوع راهبردها و پیامدهای راهبردها و پیامدهای موضوع مورد مطالعه، رویکرد جدیدی را به این حوزه به همراه داشت. با توجه به مطالب ذکر شده در زمینه چیستی راهبردها و پیامدها، در این بخش یافته‌های حاصل از تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده از مصاحبه‌ها و یادداشت‌های زمینه‌ای بر اساس سه مرحله کدگذاری باز، انتخابی و محوری ارائه گردید. در ابتدا نتایج کدگذاری باز، داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها و یادداشت‌های زمینه‌ای مفاهیم متعددی شناسایی شد که بر اساس نزدیکی موضوعی و مفهومی در قالب دو بخش راهبردها و پیامدها ارائه خواهد شد.

راهبردها: کدگذاری باز در این بخش در مورد کنش‌ها یا کنش‌های متقابل خاصی است که از پدیده محوری (به‌کارگیری مدیریت استعداد در سازمان‌های ورزشی کشور) منتج می‌شوند و تحت تأثیر شرایط زمینه‌ای و مداخله‌گر قرار دارند. در ادامه به بیان کدهای باز استخراج شده از مصاحبه‌ها و یادداشت‌های زمینه‌ای در مورد راهبردها پرداخته می‌شود.

## نتایج کدگذاری انتخابی و محوری

در این بخش یافته‌ها و نتایج حاصل از کدگذاری انتخابی و محوری مفاهیم به دست آمده در فرآیند کدگذاری باز بر اساس دو بخش راهبردها و پیامدهای به‌کارگیری مدیریت استعداد در سازمان‌های ورزشی کشور، ارائه می‌شود.

راهبردها: یافته‌های فرآیند تحلیل داده‌های تحقیق بر اساس کدگذاری‌های انتخابی و محوری در مورد راهبردها در جدول زیر قابل مشاهده است. راهبردهای شناسایی شده با ۵ مقوله اصلی و ۳۷ کد انتخابی ارائه شده‌اند به طوری که پوشش‌دهنده چالش‌های درونی و بیرونی راهبردها و پیامدهای به‌کارگیری مدیریت استعداد در سازمان‌های ورزشی کشور است.

جدول ۲- مقوله‌های حاصل از کدگذاری انتخابی و محوری در زمینه راهبردها

مقوله اصلی	مقوله فرعی
بعد جذب استعداد	۱. پرداخت سازمان بر اساس پایه و حقوق مهارتی افراد
	۲. برگزاری جلسه تودیع و معارفه و تصدیق زحمات افراد
	۳. توجه به تعادل زندگی و کار افراد
	۴. داشتن حق انتخاب و گزینه بیشتر در پاداش‌ها
	۵. توجه به فرهنگ تشکر و قدردانی از تلاش‌های افراد
بعد انتخاب استعداد	۱. سنجش ابتکار فردی و حل خلاقانه مساله در سمت‌های جدید
	۲. سنجش میزان سازگاری بین فردی و فرهنگی در سمت‌های جدید
	۳. سنجش میزان هوش عقلی و هوش عاطفی افراد
	۴. سنجش علاقه‌مندی افراد به یادگیری سازمانی و حضور فعال در کنفرانس‌ها و انجمن‌های علمی
	۵. سنجش میزان تجربه و مهارت‌های مدیریتی افراد
	۶. سنجش میزان تحمل افراد با استرس و فشارهای درون سازمانی (بحران)
	۷. انتصاب افراد به صورت موقت (۱ الی ۶ ساله) برای سنجش مهارت‌های شغلی جدید
بعد توسعه استعداد	۱. مستندسازی تجربیات و اطلاعات مفید افراد در سیستم‌های سازمان‌های ورزشی
	۲. در نظر گرفتن ابزارهای انگیزشی مناسب برای مستندسازی مدارک افراد
	۳. آموزش به افراد جدید و در معرض آموزش قرار گرفتن از افراد بازنشسته
	۴. ارایه امکانات فناورانه متناسب با نیازهای شغل
	۵. تشکیل پرونده پرسنلی جهت ثبت و گزارش‌گیری آنلاین
	۶. آموزش مهارت‌های مذاکره به افراد و درک موقعیت‌های اقتضایی سازمان با شرکت در دوره‌های روانشناسی سازمانی
بعد نگهداری استعداد	۱. شفاف‌سازی معیارهای ارزیابی عملکرد و آگاه‌سازی افراد از معیارها
	۲. برنامه‌ریزی شده بودن میزان پیشرفت فرد در انجام وظایف و گرفتن بازخورد
	۳. متناسب بودن ویژگی‌های کیفی و کمی در نظام پیشنهادات
	۴. همراستایی نظام پیشنهادات با بخش‌های پژوهشی
	۵. استفاده از نظرات مدیران میانی و معاونت‌ها در اعطای پاداش‌های فردی به افراد
	۶. وزن دهی به سابقه کاری، تحصیلات، مهارت‌ها و تخصص در کارها
	۷. تناسب پاداش با میزان حجم کاری مقرر وظایف محول شده
	۸. برگزاری جلسات بررسی پیشنهادات به صورت هفتگی و اطلاع‌رسانی مناسب جهت ادامه کار
	۹. ارزیابی عملکرد افراد به صورت ۶ ماهه و بازه زمانی کوتاه‌مدت
	۱۰. تناسب اختیار با وظایف تفویض شده در سمت‌های کاری افراد
بعد بکارگیری استعداد	۱. سعی در شناورسازی برخی مشاغل و انجام دور کاری با هدف سهولت حرکت بین امور محوله
	۲. انجام گردش‌های شغلی
	۳. دادن مسئولیت‌های جدید به افراد به شیوه همکاری آموزشی (رابطه استاد-شاگردی)
	۴. ارزیابی میزان سازگاری افراد با موقعیت‌های شغلی جدید
	۵. داشتن گروه‌های چند وظیفه‌ای
	۶. تناسب حجم کار با میزان نیروی کار و شرح وظایف
	۷. مشارکت ویژه نیروهای مستعد در تصمیم‌گیری‌ها در سازمان
	۸. جبران خدمات نیروهای مستعد متناسب با سهم آنان در ارزش‌آفرینی سازمان
۹. افزایش ضریب امنیت شغلی نیروهای مستعد	

**پیامدها:** کدگذاری باز در این بخش در مورد خروجی حاصل از به‌کارگیری راهبردهاست. با توجه به شرایط درونی و بیرونی بررسی شده و هم‌چنین راهبردهای ارائه شده پیش‌بینی می‌شود که پیامدهای زیر حاصل گردد. پیامدهای حاصل از کاربست راهبردها به کمک کدگذاری انتخابی و محوری اطلاعات حاصل از کدگذاری باز، در ادامه آورده شده است. پیامدهای شناسایی شده حاصل از راهبردها در ۳ مقوله که شامل توسعه سازمانی، توسعه فردی و توسعه فرایندی و ۲۳ کد انتخابی می‌باشد که تا حدود زیادی منطبق بر راهبردها نیز هستند.

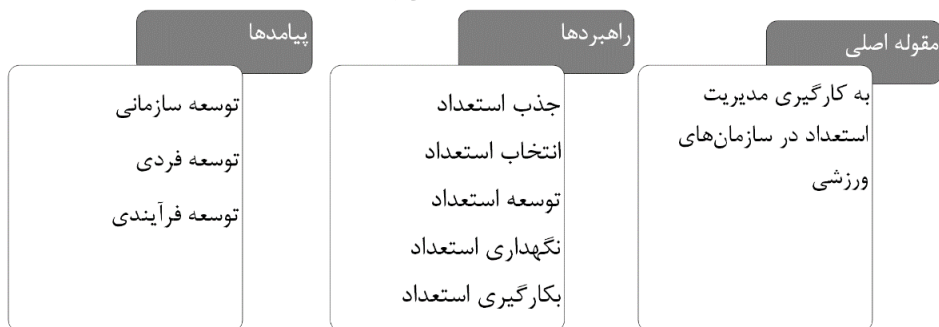
جدول ۳- مقوله‌های حاصل از کدگذاری انتخابی و محوری در زمینه پیامدها

مقوله اصلی	مقوله محوری
توسعه سازمانی: (فرهنگی، اقتصادی، فناوری و سیاسی)	۱. تغییر نگرش مدیران و تصمیم‌گیرندگان ارشد ورزش سازمان‌ها نسبت به استعدادها
	۲. فراهم کردن شرایط مناسب جهت مباحثه بین کارکنان سازمان‌های ورزشی به منظور توسعه آگاهی‌های فرهنگی-اجتماعی و به ویژه به منظور رفع نیازهای فرهنگی-اجتماعی
	۳. بسترسازی فرهنگی از طریق اشاعه فرهنگ استفاده درست از نیروهای انسانی با استعداد
	۴. توسعه و ارتقای فرهنگ یادگیری با هدف اجرای وظایف مبتنی بر علم، دانش و فناوری
	۵. فراهم نمودن شرایط لازم و ارائه نمونه‌های استاندارد جهت آشنایی مدیران به منظور درک صحیح
	۶. آگاهی از نحوه کاربرد مطلوب از استعداد و منابع انسانی با استعداد و فراهم نمودن زیرساخت‌های لازم جهت انتصاب
توسعه فردی (بین فردی و درون فردی)	۱. بهبود فضای رقابتی بین سازمان‌های ورزشی مختلف
	۲. ارتقا درک کارکنان سازمان‌های ورزشی نسبت به جامعه هدف (یا مشتری‌ها)
	۳. تأثیر روابط اجتماعی کارکنان سازمان‌های ورزشی جهت ارتقای آگاهی و شناخت به صورت متقابل
	۴. تبیین نقش شبکه‌های اجتماعی مجازی و تأثیرشان بر رشد و بالندگی مهارت‌های تخصصی نیروی انسانی
	۵. ارتقای مهارت‌های فن بیان، مشتری مداری، نظم و آراستگی در محیط‌های سازمانی
	۶. بهبود تعاملات، ارتباط مؤثر با مخاطبان، مذاکره و روابط عمومی، تعهد کاری و علاقه‌مندی به کار افراد
توسعه فرآیندی (نظام مدیریت استعداد)	۱. شایستگی محوری و شفاف‌سازی فرایندهای پنج گانه مدیریت استعداد
	۲. شفاف‌سازی سیستم‌های پاداش، تشویق، ارتقا و تنبیه در تمامی سطوح سازمانی
	۳. توجه به نیازسنجی و پشتیبانی از فعالیت‌های سازمانی در راستای مدیریت نظام استعداد
	۴. یکپارچگی اهداف و برنامه‌ها
	۵. حفظ هوشیاری مدیران
	۶. پیشگیری از اتخاذ تصمیم‌های موازی و سلیقه‌ای و ایجاد مزیت رقابتی در تمامی عرصه‌ها
	۷. برنامه‌ریزی و سازماندهی مناسب سازمان در راستای دستیابی به چشم‌انداز و مأموریت‌های تعریف شده
	۸. سیاست گذاری مدیریت واحد در امور مربوط به کارشناسان با استعداد و تقسیم مشاغل مدیریتی به دو بخش فنی ورزشی و اجرایی
	۹. نظارت و ارزشیابی شفاف و به موقع در تمامی مراحل رشد سازمانی
	۱۰. تدوین و تعریف معیارها و شاخص‌های ارزیابی عملکرد نیروی انسانی مبتنی بر مدیریت استعداد

بحث

نتایج این مطالعه نشان داد راهبردها و پیامدهای به کارگیری مدیریت استعداد در سازمان‌های ورزشی کشور در قالب ۸ مقوله اصلی و ۶۰ مقوله فرعی ارائه شد که در مدل موجود در شکل ۲ شامل راهبردها (بعد جذب، انتخاب، توسعه، نگهداری و بکارگیری استعداد) و پیامدها (توسعه سازمانی، توسعه فردی و توسعه فرآیندی) پدیدار شد. در این بخش بحث پیرامون یافته‌ها و مقایسه و تبیین این یافته‌ها به تفکیک عوامل مورد بررسی قرار گرفت.

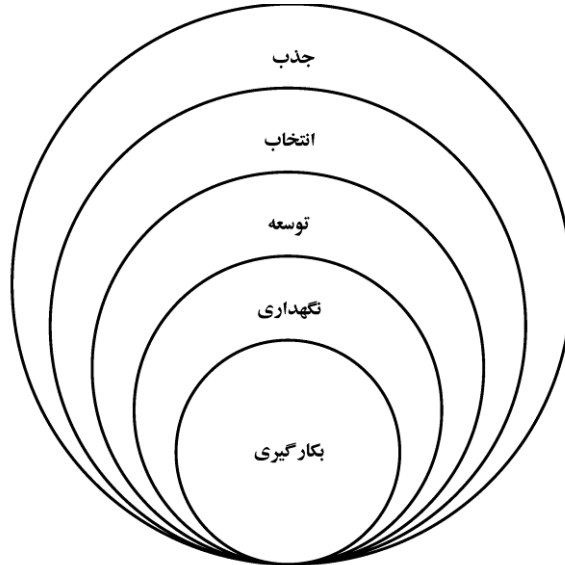
شکل ۲- مدل مفهومی پژوهش



## راهبردها

در شکل ۳ سلسله‌مراتب تحقق راهبردها نمایش داده شده است که به ترتیب شامل بعد جذب، انتخاب، توسعه، نگهداری و بکارگیری استعداد می‌شود.

شکل ۳- سلسله‌مراتب راهبردها



راهبردها از یک طرف استراتژی مؤثر بر توسعه پیامد هستند و از طرفی هم خود زمینه‌ساز توسعه پیامدها می‌باشند. علاوه بر این شکل ۳ مدل نظری مربوط به راهبردهای استفاده از مدیریت استعداد در سازمان‌های ورزشی را نمایش داده است.

سازمان‌هایی که در جذب، توسعه و نگهداری کارکنان با استعداد موفق‌تر هستند میزان سوددهی بیشتری دارد که محققانی نیز در پژوهش خود به این قضیه پرداخته است. (Newhall, 2012: 31) با این حال امری که سبب می‌شود نگرش به افراد با استعداد برای سازمان‌ها عوض شده و با آنها به دید یک منبع جدید نگاه شود، ایجاد مزیت رقابتی است. مدیریت استعداد می‌تواند به عنوان یک ابزار برای فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی (جذب استخدام و توسعه و حفظ نیروی انسانی) در سازمان‌های ورزشی مورد استفاده قرار گیرد.

نوروزی سیدحسینی و همکاران (۱۳۹۶) با تحقیقی با عنوان طراحی مدل ساختاری ارتباط مدیریت استعداد با توانمندسازی کارکنان و اثربخشی سازمانی ادارات ورزش و جوانان استان تهران نشان داد که جذب و حفظ کارکنان همراستا با هدف‌های سازمانی در ادارات ورزشی می‌تواند به توانمندی کارکنان کمک کرد، در نتیجه توانمندی کارکنان نیز، اثربخشی سازمانی را افزایش خواهد داد. سارکار و اوسیسوسکی در تحقیقی که پیرامون پارادوکس موجود در سازمان‌ها در زمان تغییرات، انجام دادند، به این نتیجه رسیدند کارکنان توانمند که بر اساس مدیریت استعداد پرورش

یافته‌اند، می‌توانند اثرات بحرانی تغییرات را به حداقل ممکن رسانند، عملکرد و اثربخشی مطلوبی در چنین شرایطی داشته باشند. (Sarkar and Osiyevskyy, 2018: 47) بی‌موند و همکاران (۲۰۱۶) در تحقیق خود به این نتیجه رسیدند مدیریت استعداد نقش تعیین‌کننده‌ای در بهره‌وری اقتصادی سازمان‌ها و اثربخشی آنها دارد. (Beamond et al, 2016: 499) تاتوگلو و همکاران در تحقیق خود به این نتیجه رسیدند مدیریت استعداد می‌تواند منجر به افزایش فروش و ارائه خدمات مطلوب‌تر از سوی کارکنان در سازمان‌ها شود و در اثربخشی و غرور اجتماعی آنها نیز مؤثر است. (Tatoglu et al, 2016: 278) کاسایو و بودریو در تحقیقی مروری به بررسی مطالعات صورت گرفته در مورد مدیریت منابع انسانی بین‌المللی و مدیریت استعداد انجام شده پرداختند که مدیریت صحیح منابع و کارکنان می‌تواند به توانمندی آنها کمک کرده و از طریق مدیریت استعداد میسر است. (Cascio and Boudreau, 2016: 103)

سازمان‌ها با داشتن نیروی انسانی مستعد که برخوردار از اطلاعات جدید، تخصص‌های لازم و مهارت‌های به روز می‌باشد، دوام و بقای خود را در شرایط متغیر و پیچیده امروز تضمین خواهد کرد. در این راستا طبیعی است توجه به استعدادهای نهفته نیروی انسانی و توجه صرف به دیگر عوامل همچون زمین سرمایه و تکنولوژی نه تنها باعث کاهش کارایی و اثربخشی در سازمان خواهد شد، بلکه باعث افزایش ضایعات و حوادث و ایجاد نارضایتی شدید نیروی انسانی می‌شود. بنابراین بهترین راهبرد برای موفقیت در رقابت برای جذب افراد با استعداد گردآوری تمام افراد با استعداد نیست، بلکه جذب مناسب‌ترین افراد است. (Mohan, 2008: 1)

نتایج بسیاری از تحقیقات علی‌رغم اهمیت دانستن مدیریت استعداد بیانگر این مطلب هستند سازمان‌های ورزشی نیازمند طراحی و استقرار و راه‌اندازی یک سیستم نوین و همه‌جانبه برای همه ابعاد مدیریت استعداد از جمله جذب و شناسایی استعدادهای برتر، ارزیابی آموزش و بهسازی، حفظ و نگهداری و به کارگیری آنها هستند. چرا که داشتن نیروی انسانی مستعد و نخبه امروز برای سازمان‌ها یک مزیت رقابتی در نظر گرفته شده است و اکثر سازمان‌ها سرمایه‌گذاری زیادی را در این خصوص انجام می‌دهد. لذا نتایج این تحقیق به مدیران و تصمیم‌گیرندگان سازمان‌ها کمک می‌کند تا در خصوص پیاده‌سازی مدیریت استعداد در سازمان‌هایشان بهتر بتوانند برنامه‌ریزی لازم را در ارتباط با هر مرحله از اجرای مدیریت استعداد انجام دهند. (غفاری و همکاران، ۱۳۹۶: ۱۳۸) همچنین نتایج این پژوهش به سازمان‌ها کمک می‌کند تا در جهت اجرای بهتر فرآیند مدیریت استعداد بیش از گذشته نسبت به سایر سازمان‌ها موفق‌تر عمل کند؛ چرا که مولفه‌هایی که در این تحقیق شناسایی شد هر یک از ابعاد مدیریت استعداد و شاخص‌های مربوطه را بهتر و شفاف‌تر و به صورت جزئی‌تر نشان می‌دهد.

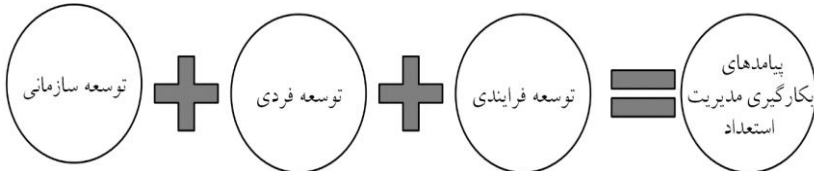
مدیریت استعداد این اطمینان را به وجود می‌آورد هر یک از کارکنان، با استعدادها و مهارت‌های ویژه در شغل مناسب قرار گرفته‌اند، به علاوه مزایای جبران خدمت منصفانه و عادلانه است. هم چنین مسیر شغلی آنها شفاف است و به عنوان یک عامل تحریک فزاینده برای فرصت‌های شغلی بهتر، درون و بیرون سازمانی عمل می‌کند. مدیریت استعداد، فرایندها و ابزارهای مناسبی را برای حمایت و توانمندسازی مدیران فراهم می‌آورد. از این رو آنها در می‌یابند از کارکنان خود چه انتظاراتی باید داشته باشند که این امر موجب بهبود روابط کاری می‌شود. در نتیجه سازمان با سرمایه‌گذاری در مدیریت استعداد از یک سو، از یک نرخ بازگشت سرمایه بالا برخوردار می‌شود و از سویی دیگر، مجموعه استعدادهای گوناگون را در سازمان خواهد داشت. در چنین شرایطی سازمان از مزایای نیروی کار چابک و با انگیزه بهره می‌برد که این خود بهره‌وری سازمانی را به دنبال خواهد داشت. (صیادی و همکاران، ۱۳۹۰: ۸۱-۸۴)

بنابراین دستیابی به این شناخت کامل، نیازمند بهره‌گیری از اصول حرفه‌ای مدیریت منابع انسانی به جهت شناسایی دقیق استعدادهای سازمانی و تعیین نیازهای سازمان‌های ورزشی است. از این رو بکارگیری از یک سامانه منسجم و شفاف مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های ورزشی در کنار ایجاد انجمن‌ها و نهادهای صنفی سازمانی به درک بهتر و اطلاع‌رسانی از این موضوع کمک می‌کند.

### پیامدها

در انتهای مدل برخاسته از نظریه زمینه‌ای، پیامدهای مقوله اصلی را توسعه سازمانی، توسعه فردی و توسعه فرایندی را شامل شدند.

شکل ۴- مدل نظری پیامدهای به کارگیری مدیریت استعداد در سازمان‌های ورزشی



پیامدها از یک طرف نتیجه نهایی مقوله اصلی هستند و از دیگر سو، خود زمینه‌ساز توسعه موضوع مورد بررسی هستند. از جمله پیامدهای مثبت توجه به مدیریت استعداد در سازمان‌های ورزشی به تجربه کشور چین در المپیک ۱۹۸۸ می‌توان اشاره کرد که آنها نتوانستند بیش از ۶ مدال طلا کسب کند و با به کارگیری اقدامات و رفتارهایی در زمینه مدیریت استعداد در کشور خود نتوانستند در سال ۲۰۰۸ با موفقیت‌هایی در زمینه ورزشی در سطح جهان برسد به گونه‌ای که کشور چین جایگاه اول را در بین کشورهای شرکت‌کننده به خود اختصاص داد. از این رو به عنوان یکی از پیامدهای مؤثر در بکارگیری مدیریت استعداد می‌توان این اطمینان را تضمین

کرد بکارگیری افراد شایسته با مهارت و در جایگاه شغلی و حرفه‌ای مناسب می‌تواند علاوه بر توسعه ابعاد مختلف سازمانی، در عمل نیز به بهره‌وری بهتر بیانجامد. (Beamond et al, 2016: 499) با توجه به اینکه کشور ایران دارای سطح نخبگان ورزشی بالا و رویدادهای ورزشی متنوعی است، انتظار می‌رود از مدیریت استعداد در سازمان‌های ورزشی به عنوان راهبردی برای بکارگیری و اداره کردن اوضاع موجود در بسیاری از سازمان‌ها استفاده شود. از این رو با توجه به محدودیت منابع و امکانات در کشور می‌توان با روش‌های گزینشی تصادفی، امیدی به توسعه و گسترش ورزش در سطوح قهرمانی و همگانی داشت. لذا به نظر می‌رسد به کارگیری یک شیوه نظام‌مند برای رفع بسیاری از مشکلات حاضر در توسعه سطوح مختلف ورزش در کشور مناسب باشد. با این حال در سازمان‌های ورزشی که به عنوان سازمان‌های مردم‌مدار معرفی می‌شوند، منابع کلیدی استعداد افرادی خواهند بود که در سازمان مشغول به فعالیت هستند. از این رو سازمان‌های ورزشی در ایران می‌توانند از مدیریت استعداد به عنوان یک عامل مهم در موفقیت دستیابی به اهداف خود استفاده نمایند. به همین دلیل به عنوان یکی از پیامدهای بکارگیری از این شیوه، توسعه سازمانی در قالب جذب افراد با استعداد معرفی می‌شود که بسیاری از تحقیقات این موضوع را به تنهایی کافی ندانسته‌اند، بلکه پشتوانه آن را استراتژی‌های برنامه‌ریزی شده‌ای برای استفاده از توانایی آنها و حفظ تعهد آنها با رویکرد دستیابی به اهداف بلندمدت معرفی کرده‌اند. سازمان‌ها به وسیله افراد حرکت می‌کند و این استعداد افراد است که تعیین‌کننده موفقیت سازمان‌هاست. (احمدی و همکاران، ۱۳۹۸: ۲۴۳)

### نتیجه‌گیری

با عنایت به مطالب فوق می‌توان اشاره کرد در راستای توسعه فردی ارتقاء درک کارکنان نسبت به هدف سازمان از طریق برقراری یک رابطه عاطفی بلندمدت بین کارکنان و تصمیم‌گیرندگان سازمان‌های ورزشی فراهم خواهد شد. از این رو با هدف رشد و بالندگی مهارت نیروی انسانی مستعد می‌بایست سازمان علاوه بر توجه به مهارت‌های فن بیان و اصول حرفه‌ای کارمندی در سازمان‌ها، به دنبال بهبود تعاملات و ارتباطات مؤثر کارکنان با مخاطبان خود برآمده و از این طریق این رفتار را به عنوان یک مزیت رقابتی در بین کارکنان معرفی نماید. از جمله پیامدهای عدم توجه به این استراتژی در مدیریت استعداد می‌توان به کمبود نیروهای مستعد برای پر کردن پست‌های استراتژیک سازمان اشاره کرد که این امر به طور قابل توجهی توانایی سازمان‌ها را برای رشد محدود خواهد ساخت. (Collings and Mellahi, 2009: 305)

توسعه فرایندی را می‌توان به عنوان یک اصل مهم دانست و آن را به دو دلیل کلی دارای اهمیت برشمرد. نخست آنکه اجرای مؤثر مدیریت استعداد باعث کسب و نگهداری موفقیت‌آمیز

استعدادها می‌شود و دوم اینکه کارکنان برای پست‌های کلیدی آینده انتخاب و آماده می‌شود. از این رو با هدف توسعه فرایندهای مدیریت استعداد به عنوان یکی از پیامدهای توجه به کارگیری منابع انسانی مستعد در سازمان ورزشی می‌توان به این موضوع تأکید کرد (فسنقری و همکاران، ۱۳۹۳: ۱)، سازمان‌ها برای جذب افراد مناسب برای مشاغل مناسب و در زمان‌های مناسب می‌بایست به عنصر سرمایه فکری که در عصر حاضر به عنوان کارکنان دانشی نیز نامیده می‌شود، توجه ویژه‌ای و از این طریق مدیریت منابع انسانی خود را مرتب مورد ارزیابی قرار دهند. بدیهی است با هدف شفاف‌سازی مدیریت استعداد در سازمان می‌توان پاداش، تشویق، ارتقا و تنبیه را در تمامی سطوح سازمان نهادینه کرد و علاوه بر یکپارچه‌سازی اهداف و برنامه‌ها به پیشگیری از اتخاذ تصمیم‌های موازی و سلیقه‌ای در تمامی حوزه‌های سازمانی نائل شد. از این رو نظارت و ارزشیابی شفاف در کنار تدوین معیارها و شاخص‌های ارزیابی عملکرد نیروی انسانی می‌تواند زمینه‌ای برای توسعه فرهنگی مدیریت استعداد در سازمان‌های ورزشی معرفی شود. مدیریت استعداد موجب ارتقای سطح کیفی خدمات در سازمان‌ها می‌شود، ضمن اینکه نتایج مطلوبی برای موفقیت برنامه‌های استراتژیک سازمان دارد. از نظر استیون ریکو (۲۰۰۹) لازم است مدیران ارشد بر توسعه و بهبود مستمر، تمرکز و برای مقابله با چالش‌های فعلی و آتی آمادگی داشته باشند. این آمادگی تنها از طریق بهره‌گیری از مدیریت استعداد در سازمان پایه‌ریزی نمی‌شود. بدیهی است سازمان هر چقدر شرایط لازم را برای استعداد‌های خود فراهم نماید، همان مقدار افراد مستعد تمام توان‌شان را برای موفقیت سازمان به کار خواهند گرفت.

### راهکارها و پیشنهادها

با توجه به گستردگی فعالیت‌های سازمان‌های ورزشی و همچنین گستردگی استفاده کنندگان از این فعالیت‌ها، اگر متولیان سازمان‌های ورزشی نتوانند با تکیه بر فرایند مدیریت استعداد منابع انسانی، راهبردهایی مانند جذب، انتخاب، توسعه، نگهداری و بکارگیری استعداد را فراهم کنند، زمینه توسعه فردی، توسعه سازمانی و فرایندی را از دست داده و قادر به رشد و توسعه ورزش همگانی، ورزش قهرمانی و ورزش حرفه‌ای نخواهند بود. بنابراین توصیه می‌شود مدیران بالادستی ورزش طرح‌های کارشناسی شده را جهت شناسایی و پیاده‌سازی شایستگی‌های لازم برای کارکنان مستعد در سازمان‌های ورزشی اجرا کنند و نیروی انسانی را بر اساس شایستگی‌ها، جذب و استخدام نمایند. سازمان‌های ورزشی فقط در این صورت در عرصه رقابت‌های کنونی موجود در محیط‌های ورزشی می‌توانند بالندگی خود را در حفظ آن افزایش دهند. همانند اغلب مطالعات مبتنی بر نظریه برخاسته از داده‌ها، یافته‌های این مطالعه با اتکاء به دیدگاه و تجربیات افراد و شرایط محیطی تحقیق بدست آمده و نتایج حاصل در شرایط و محیط



مشابه قابل تعمیم است. موافقت و جلب نظر خبرگان در انجام تحقیق نیز یکی دیگر از محدودیت‌های پیش روی محققان بوده است. توصیه می‌شود بررسی متغیرها و روابط بین آنها از طریق پژوهش‌های آماری هم بررسی گردد و از ابزارهایی مانند پویایی‌شناسی سیستم برای نحوه تأثیرگذاری متغیرهای مدل بر روی یکدیگر استفاده شود. همچنین با توجه به محدود بودن تحقیقات و جدید بودن بحث مدیریت استعداد در ایران به ویژه در سازمان‌های ورزشی انتظار می‌رود در تحقیقات آتی با توجه به ماهیت ورزش و تربیت بدنی به بومی‌سازی هر چه بیشتر مدل‌های کاربردی فرایند مدیریت استعداد توجه شود. همچنین، دنبال کردن جریان به کارگیری و ارزیابی کارآیی مدل‌های طراحی شده از جمله مواردی است که امید می‌رود در تحقیقات بعدی مورد توجه قرار گیرند.

منابع فارسی

مقالات

- آزاده معروفی و همکاران (۱۳۹۵)، تأثیر مدیریت استعداد و ویژگی‌های ساختار بر نوآوری سازمانی، کنفرانس بین‌المللی مهندسی صنایع و مدیریت، تهران، دبیرخانه دائمی کنفرانس - حسن احمدی و همکاران (۱۳۹۸)، طراحی الگوی مدیریت استعداد معلمان دوره متوسطه، فصلنامه علمی- پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، دوره ۱۰، شماره ۳۷
- حسن غفاری و همکاران (۱۳۹۶)، طراحی مدل مدیریت استعداد با رویکرد یکپارچه‌سازی، پژوهش‌های مدیریت عمومی، دوره ۱۰، شماره ۳۶
- خدیجه لطفی یامچی و همکاران (۱۳۹۶)، مدل ساختاری تأثیر مدیریت استعداد بر بهره‌وری نیروی انسانی و نوآوری در سازمان‌های ورزشی (مورد مطالعه: اداره کل ورزش و جوانان استان آذربایجان شرقی)، مدیریت منابع انسانی در ورزش، دوره ۵، شماره ۱
- رسول نوروزی سیدحسینی و همکاران (۱۳۹۶)، طراحی مدل ساختاری ارتباط مدیریت استعداد با توانمندسازی کارکنان و اثربخشی سازمانی ادارات ورزش و جوانان استان تهران، نشریه مدیریت منابع انسانی در ورزش، دوره ۵، شماره ۱
- سعید صیادی و همکاران (۱۳۹۰)، مدیریت استعداد مفهومی کلیدی در حوزه سازمانی، کار و جامعه، ۱۳۵
- فاطمه خالوندی و عباس عباس‌پور (۱۳۹۳)، در جستجوی الگوی راهبردی مدیریت استعداد مطالعه موردی شرکت نفت و گاز پارس، مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت، دوره ۶، شماره ۲۱
- مریم فریدفتحی و همکاران (۱۳۹۶)، طراحی مدل ارتباطی مدیریت استعداد، نوآوری و تسهیم دانش در وزارت ورزش و جوانان، مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش، دوره ۴، شماره ۱۴
- محمد قاسمی و همکاران (۱۳۹۴)، تأثیر مدیریت استعداد بر قابلیت یادگیری سازمانی با نقش میانجی هوش سازمانی، پژوهش‌های مدیریت عمومی، سال ۸، شماره ۳۰
- میرمعینی، سیدیچی (۱۳۹۱)، استعدادیابی در والیبال مدارس، دومین همایش ملی استعداد-یابی ورزشی، تهران
- محمدحسین نوری و حیدر صادقی (۱۳۹۷)، مروری بر مطالعات استعدادیابی ورزشی، نشریه مدیریت ورزشی، دوره ۱۰، شماره ۲

## English References

### Books

- Armestrang, M. (2008), **Strategic human resource management**:4th Edition, London
- Corbin, J. & Strauss, A. (2014), **Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory**, Sage publications
- Glaser, B.G. & Strauss, A.L. (2017), **Discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research**, Routledge
- Michaels, E., Handfield-Jones, H. and Axelrod, B. (2001), **The War for Talent**, Boston: Harvard Business School Press

### Articles

- Ashton, C., & Morton, L. (2005), **Managing talent for competitive advantage: Taking a systemic approach to talent management**, Strategic HR review, Vol. 4, No.5
- Baqutayan, S.M. (2014), **Is talent management important? An overview of talent management and the way to optimize employee performance**, Mediterranean Journal of Social Sciences, Vol.5, No.23
- Baqutayan, Shadiya MohamedSaleh (2014), **Is Talent Management Important? An Overview of Talent Management and the Way to Optimize Employee Performance**, Mediterranean Journal of Social Sciences, Vol5 No.23
- Beamond, M.T., Farndale, E., & Härtel, C.E. (2016), **MNE translation of corporate talent management strategies to subsidiaries in emerging economies**, Journal of World Business, Vol.51, No.4
- Cascio, W.F., & Boudreau, J.W. (2016), **The search for global competence: From international HR to talent management**, Journal of World Business, Vol.51, No.1
- Collings, D.G., & Mellahi, K. (2009), **Strategic talent management: A review and research agenda**, Human resource management review, Vol.19, No.4
- Cruise, L. (2007), **Review Briefs**, Long Range Planning, Vol 40.
- Krishnan, T.N., & Scullion, H. (2017), **Talent management and dynamic view of talent in small and medium enterprises**, Human Resource Management Review, Vol.27, No.3
- Sarkar, S., & Osiyevskyy, O. (2018), **Organizational change and rigidity during crisis:A review of the paradox**,European Management Journal,Vol.36, No.1
- Tatoglu, E., Glaister, A.J., & Demirbag, M. (2016), **Talent management motives and practices in an emerging market: A comparison between MNEs and local firms**, Journal of World Business, Vol.51, No.2.

### Thesis

- Van Zyl, E.S., Mathafena, R.B., & Ras, J. (2017), **The development of a talent management framework for the private sector**, SA Journal of Human Resource Management, Vol.15, No.0
- Mohan, N. (2008), **Talent management of Indian industry**, (Doctoral dissertation)