

Research Paper

Identifying the Contextual and Interfering Factors of Talent Management in Sport (Focused on the Psychological and Cultural Dimensions)

Roya Alizadeh¹, Hassan Fahim Davin², Husein PeymanniZad³, Mohammad KeshtiDar⁴

1. Phd Student of Sport management, Department of Physical Education, Mashhad Branch, Azad Islamic University, Mashhad, Iran
2. Assistant Professor, Department of Physical Education, Mashhad Branch, Azad Islamic University, Mashhad, Iran (Corresponding Author)
3. Associate Professor, Department of Physical Education, Mashhad Branch, Azad Islamic University, Mashhad, Iran
4. Associate Professor, Department of Physical Education, University of Mashhad, Mashhad, Iran

Abstract

The aim of the present study was to investigate the contextual and intervening factors of using psychological and cultural dimensions in talent management in sports. The present study was methodologically a qualitative grounded theory research. The statistical sample of the present study included 17 managers and deputies, university professors and experts in charge of sports organizations who were selected by quota sampling in the form of snowballs. The data collection tool was a semi-structured interview. The results of the present study showed that the contextual factors regarding talent management include culture, learning, psychology and autonomy. Intervention factors in the present study included environmental, infrastructural, vital and interpersonal and intrapersonal. In other words, paying attention to the identified factors in the policies and planning in the Iranian sports organizations can provide a basis for the use of talent management while removing restrictions in this area. Paying

Received:

19 Feb 2021

Accepted:

08 May 2021

Keywords:

Talent, Sport, Grounded-Theory Approach.

-
1. Email: Alizadehroya34@yahoo.com
 2. Email: Fahim_pe@yahoo.com
 3. Email: A_peymanizad@yahoo.com
 4. Email: Kash2002@yahoo.ca



attention to these factors in order to improve planning in the Iranian sports organizations is an important and key issue in applying talent management.

Extended Abstract

Abstract

Attention to psychological issues is identified as one of the most important and serious concerns for the development of talent management (Tatoglu, Glistler and Demirbag, 2016). Paying attention to the psychological dimensions of talent management can be a guarantee for its implementation in different environments. Undoubtedly, in order to improve talent management, psychological and cultural aspects should be properly considered (Baron, 2008). Psychological aspects in the field of talent management can create a good platform for the success of talent management. Paying attention to psychological and cultural issues can play an important and key role in understanding the environment in the field of talent management (Kovacs, 2012). Today, human resources are the most valuable factor of production and the most important capital of any organization and the main source of competitive advantage and the creation of basic capabilities of any organization. One of the most important organizational planning is human resource planning. An important factor for the existence of human resource planning is planning to achieve skills, training and ultimately improve human resources (Delavari, Fayyazzadeh and Keshtiar, 2015). The most effective way to achieve competitive advantage in

the current situation is to make the employees of organizations more efficient by improving and improving them, and what is important for human resource development is that human resource improvement is not only achieved through technical and specialized training but also through various means. Pay employees and this important component will not be possible with the application of strategic management in the field of human resource management (Boxal and Purcell, 2011). Today, the role of resources in any organization is well known. Of all the resources of organizations, human resources are the most sensitive and vital resource. The reason for this is difficult access to specialized human resources if needed. Therefore, the sensitivity of human resources in today's organizations seems important and necessary (Chaladori and Madela, 2006). In the last few decades, environmental changes and the unprecedented growth of various organizations require fundamental changes and adaptation to environmental conditions. Therefore, organizations are trying to make extensive changes in their body and body. The result of this action is the growth of the number of employees and the expansion of the scope of activities of various organizations and the globalization of organizations in general. Due to the nature of this growth and development, sports organizations have also grown widely and the forces and staff specialized in



various fields have been attracted to these organizations or need to be attracted to these specialists (Taylor and Mag Grove, 2006). The importance of human resources has led to the preservation of valuable human resources of the organization, is effective in developing the functions of organizations. One of the issues that changes human resources is talent management. Talent management is a relatively new concept that emerged in the 1990s. This concept was first introduced in Charles Fishman's book *War for Talent* (Ma'ali Tafti and Tajuddin, 2008). According to Fishman, in the talent war, the competition for talent prevailed in the 1990s, and organizations of all sizes and from all industries competed to hire the best and smartest people (Mocha, 2004). According to him, talent management is the only way to prepare for the future.

References

1. Barron, P. (2008). Education and talent management: Implications for the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(7), 730-742. DOI: 10.1108/09596110810897583
2. Boxall, P. & Purcell, J. (2011). *Strategy and human resource management*. 4th Edition, Macmillan International Higher Education.
3. Chelladurai, P. & Madella, A. (2006). *Human Resource Management in Olympic Sport Organizations*. 1st Edition, Human Kinetics Publishers.
4. Delavari, Z., Fayyazzadeh, A. & Kashtidar, M. (2015). *Investigating the relationship between information technology and human resource development in the Ministry of Sports and Youth. The first scientific research conference on new findings of management sciences, entrepreneurship and education in Iran*. Tehran: Association for the Development and Promotion of Basic Sciences and Technologies. In Persian.
5. Kovács, R. (2012). Culture, Cultural Organisations and Leadership. *Lingua. Language and Culture*, 11(2), 31-38.
6. Ma'ali Tafti, M. & Tajuddin, M. (2008). Talent management: attracting talent in a competitive market (Golden experiences). *Tadbir*, 198, 74-75. In Persian.
7. Mucha, R.T. (2004). The Art and Science of Talent management, *Organizational Development Journal*, 22(4), 96-100.
8. 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*, 51(2), 278-293. DOI: 10.1016/j.jwb.2015.11.001
9. Taylor, T., & McGraw, P. (2006). Exploring human resource management practices in nonprofit sport organisations. *Sport Management Review*, 9(3), 229-251. DOI: 10.1016/s1441-3523(06)70027-4



مقاله پژوهشی

شناسایی عوامل زمینه‌ای و مداخله‌گر مدیریت استعداد در ورزش (با تأکید بر ابعاد روان‌شناختی و فرهنگی)

رویا علیزاده^۱، حسن فهیم دوین^۲، حسین پیمانی زاد^۳، محمد کشتی‌دار^۴

۱. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، گروه تربیت بدنی، دانشگاه آزاد اسلامی، مشهد، ایران

۲. استادیار، گروه تربیت بدنی، دانشگاه آزاد اسلامی، مشهد، ایران (نویسنده مسئول)

۳. دانشیار، گروه تربیت بدنی، دانشگاه آزاد اسلامی، مشهد، ایران

۴. دانشیار، گروه تربیت بدنی، دانشگاه فردوسی، مشهد، ایران

چکیده

هدف پژوهش حاضر بررسی عوامل زمینه‌ای و مداخله‌گر به کارگیری ابعاد روان‌شناختی و فرهنگی در مدیریت استعداد در ورزش بود. روش پژوهش حاضر کیفی از نوع نظریه داده بنیاد بود. نمونه آماری پژوهش حاضر شامل ۱۷ نفر از مدیران و معاونان، اساتید دانشگاه و کارشناسان مسئول سازمان‌های ورزشی بود که این افراد به روش نمونه‌گیری سهمیه‌ای به شکل گلوله برفی انتخاب شدند. ابزار جمع‌آوری داده‌ها، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته بود. نتایج پژوهش حاضر نشان داد عوامل زمینه‌ای در خصوص مدیریت استعداد شامل فرهنگ، یادگیری، روان‌شناختی و استقلال است. عوامل مداخله در پژوهش حاضر شامل محیطی، بستری، حیاتی و فردی و بین فردی بود. به عبارتی توجه به عوامل شناسایی شده در سیاست‌گذاری‌ها و برنامه‌ریزی‌های موجود در سازمان‌های ورزشی ایران می‌تواند ضمن رفع محدودیت‌ها در این حوزه زمینه به کارگیری مدیریت استعداد را فراهم نماید. توجه به این عوامل در جهت بهبود برنامه‌ریزی در سازمان‌های ورزشی ایران امری مهم و کلیدی در جهت به کارگیری مدیریت استعداد است.

تاریخ دریافت:

۱۳۹۹/۱۲/۰۱

تاریخ پذیرش:

۱۴۰۰/۰۲/۱۸

واژگان کلیدی:

استعداد، ورزش، رویکرد داده بنیاد.

مقدمه

توجه به مسائل روان‌شناختی به عنوان یکی از دغدغه مهم و جدی در جهت توسعه مدیریت استعداد مشخص

می‌گردد (تاتوگلو، گلاستر و دمیرباگ، ۲۰۱۶). توجه به ابعاد روان‌شناختی در مدیریت استعداد می‌تواند تضمینی در جهت پیاده‌سازی آن در محیط‌های مختلف گردد. بدون شک در مسیر بهبود مدیریت استعداد می‌بایستی جنبه‌های روانی و فرهنگی به صورت مناسبی مورد توجه قرار گیرد (بارون، ۲۰۰۸). جنبه‌های روانی در حوزه مدیریت استعداد می‌تواند بستر مناسبی در جهت موفقیت مدیریت استعداد ایجاد نماید.

1. Email: Alizadehroya34@yahoo.com
2. Email: Fahim_pe@yahoo.com
3. Email: A_peymanizad@yahoo.com
4. Email: Kash2002@yahoo.ca

2. Barron

1. Tatoglu, Glaister & Demirbag



گسترده شدن دامنه فعالیت‌های سازمان‌های مختلف و به طور کلی جهانی‌شدن سازمان‌ها است. به طبع این رشد و توسعه، سازمان‌های ورزشی نیز به شکل گسترده‌ای رشد نموده و نیروها و کارکنان متخصص در حوزه‌های مختلف به این سازمان‌ها جذب شده‌اند و یا نیاز به جذب این متخصصان است (تایلو و مگ گراو^۴، ۲۰۰۶). اهمیت منابع انسانی سبب گردیده است تا حفظ منابع انسانی ارزشمند سازمان، در توسعه کارکردهای سازمان‌ها تأثیرگذار باشد. از جمله مسائلی که منابع انسانی را دستخوش تغییرات می‌کند، مدیریت استعداد است.

مدیریت استعداد مفهومی نسبتاً جدید است که در دهه ۱۹۹۰ ظهور کرده است. این مفهوم اولین بار در کتاب جنگ برای استعداد چارلز فیشمن^۵ مطرح شد (معالی تفتی و تاج‌الدین، ۲۰۰۸). به گفته فیشمن رقابت بر سر استعداد حاکم بر سال‌های دهه ۹۰ بود و سازمان‌ها در هر اندازه‌ای و از هر صنعتی برای به خدمت گرفتن بهترین و باهوش‌ترین افراد رقابت می‌کرده‌اند (موچا^۶، ۲۰۰۴). به اعتقاد وی، مدیریت استعداد تنها راه آمادگی برای آینده است.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهشی که درباره نقش مدیران عامل در مدیریت استعداد در مورد مدیران عامل ۲۰ شرکت بزرگ بین‌المللی در سال ۲۰۰۶ انجام شد و نتایج آن در نشریه اکونومیست منتشر گردید، نشان می‌دهد که این مدیران بین ۲۰ تا ۴۰ درصد وقت خود را برای مدیریت استعداد اختصاص می‌دهند. دلیل آنها برای این میزان توجه به یک دارایی نامشهود این بود که اعتقاد داشتند پرورش استعدادها بهترین وسیله تضمین مزیت رقابتی برای

توجه به مسائل روان‌شناختی و فرهنگی می‌تواند در جهت شناخت محیط پیرامون در حوزه مدیریت استعداد نقش مهم و کلیدی داشته باشد (کواچ^۱، ۲۰۱۲).

امروزه منابع انسانی با ارزش‌ترین عامل تولید و مهم‌ترین سرمایه هر سازمان و منبع اصلی زاینده مزیت رقابتی و ایجادکننده قابلیت‌های اساسی هر سازمان است، یکی از عمده‌ترین برنامه‌ریزی‌های سازمانی، برنامه‌ریزی منابع انسانی است. عامل مهم برای وجود برنامه‌ریزی منابع انسانی، برنامه‌ریزی جهت نیل به نیازهای مهارتی، آموزشی و درنهایت بهسازی منابع انسانی است (دلآوری، فیاض‌زاده و کشتی‌دار، ۲۰۱۵).

مؤثرترین راه دستیابی به مزیت رقابتی در شرایط فعلی کارآمدتر کردن کارکنان سازمان‌ها از طریق بهبود و بهسازی آنان است و آنچه در راستای توسعه منابع انسانی اهمیت دارد این است که بهبود منابع انسانی تنها با آموزش‌های فنی و تخصصی حاصل نمی‌شود بلکه باید از طرق متعدد به توسعه کارکنان پرداخت و این مهم جزء با اعمال مدیریت استراتژیک در قلمرو مدیریت منابع انسانی امکان‌پذیر نخواهد بود (بوکسال و پورسل^۲، ۲۰۱۱). امروزه به خوبی نقش منابع در هر سازمانی مشخص است. در میان تمامی منابع سازمان‌ها، منابع انسانی حساس و حیاتی‌ترین منبع است. علت این اتفاق را دسترسی دشوار و سخت به منابع انسانی متخصص در صورت نیاز است. از این رو حساسیت منابع انسانی در سازمان‌های امروزی مهم و ضروری به نظر می‌رسد (چالادوری و مادلا^۳، ۲۰۰۶). در چند دهه گذشته تغییرات محیطی و رشد بی‌سابقه سازمان‌های مختلف، نیاز به تغییرات اساسی و هماهنگ‌سازی با شرایط محیطی نیاز است. از این رو سازمان‌ها سعی در تغییرات گسترده در پیکره و بدنه خود است. نتیجه این عمل رشد تعداد کارکنان و

4. Taylor, McGraw
5 Charles Fishman
6. Mucha

1. Couch
2. Boxall, Purcell
3. Chelladurai, Madella

سازمان است (کواچ، ۲۰۱۲). نشریه اچ آرفوکس^۱ نیز در شماره آوریل ۲۰۰۷ خود پیش‌بینی کرده بود که از این سال به بعد مدیریت استعداد جزء مهم‌ترین دستور کارهای مدیران منابع انسانی خواهد بود (گوموس، آپاک، گوموس و کوربانده، ۲۰۱۳). مدیریت استعداد برای کارکنان، مدیران و سازمان مفید است. معیارهای جامع و صحیح مدیریت استعداد تضمین می‌کند که کارکنان با توانایی‌ها و استعدادهای خاص خود به شغل‌های متناسب منصوب شوند و خدمات آنان به‌صورت منصفانه و مکفی جبران شود. مسیر توسعه آنان شفاف است و فرصت‌های بیش‌تر و بهتری برای آنان فراهم می‌شود. مدیریت استعداد ابزارهایی برای مدیران فراهم می‌کند که آنها را در فهم این‌که چه انتظاراتی می‌بایست از کارکنان خود داشته باشند پشتیبانی می‌کند و این درک، خود منجر به بهبود روابط مدیر و کارکنان می‌شود. بدین ترتیب، سازمان بازده بالایی از سرمایه‌گذاری در مدیریت استعداد به دست می‌آورد؛ ضمن این‌که دیدی روشن از سید استعداد موجود خود پیدا می‌کند و منافع حاصل از یک نیروی کار بانگیزه و چالاک را برداشت می‌کند (ویلیامسون، ۲۰۱۱).

آریلی و ففر^۴ (۲۰۰۰) اذعان داشتند موفقیت سازمانی از کسب ارزش کل نیروی کار و نه فقط معدودی از ستاره‌ها، حاصل می‌گردد. اهمیت این امر از آن‌جا ناشی می‌شود که با توجه به فضای کسب و کار مبتنی بر اقتصاد دانش‌محور، شرکت‌ها بدون تکیه بر کل افرادشان سودی یا به عبارتی موفقیتی نمی‌توانند حاصل کنند. همچنین کریشنان و اسکولیون^۵ (۲۰۱۷) در پژوهشی با عنوان مدیریت استعداد و دیدگاه پویا از استعداد، تفاوت شرکت‌های بزرگ و کوچک از نظر

فرایند مدیریت استعداد را با الف) ارائه یک منطق نظری 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 کردند. فریدفتی، روزبهانی، فرهمند و کاظم (۲۰۱۷) نیز در طراحی مدل ارتباطی مدیریت استعداد، نوآوری و تسهیم دانش در وزارت ورزش و جوانان به این نتیجه رسیدند مدیریت استعداد بر هر دو متغیر تسهیم دانش تأثیر مستقیم و معناداری دارد. تاتوگلو و همکاران (۲۰۱۶) نیز در پژوهش 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. همچنین کاسابو و بودریو^۶ (۲۰۱۷) در پژوهشی مروری به بررسی مطالعات صورت گرفته در مورد مدیریت منابع انسانی بین‌المللی و مدیریت استعداد پرداختند که مدیریت صحیح منابع و کارکنان می‌تواند به توانمندی آنها کمک کند که این آمار از طریق مدیریت استعداد میسر است. در پژوهشی پیرامون پارادوکس موجود در سازمان‌ها در زمان تغییرات، سارکار و اوسیوسکی^۷ (۲۰۱۸) به این نتیجه رسیدند کارکنان توانمند که بر اساس مدیریت استعداد پرورش یافته‌اند، می‌توانند اثرات بحرانی تغییرات را به حداقل ممکن رساند، عملکرد و اثربخشی مطلوبی در چنین شرایطی داشته باشند.

با جمع‌بندی مطالعات صورت گرفته می‌توان بیان داشت مدیریت استعداد از طریق درک مفهوم واقعی استعداد و نیز درک نحوه دستیابی به اهداف سازمان، از

5. Krishnan, Scullion
6. Cascio, Boudreau
7. Sarkar, Osievskyy

1. HR Fox
2. Gümüş, Apak, Gümüş, Kurband
3. Williamson
4. O'Reilly, Pfeffer



ورزشی با این امر است. جذب افراد مستعد، کشف استعداد، توسعه آن و ارزیابی آن با توجه به استانداردهای جهانی و حفظ آنها می‌تواند از فرار مغزها که این روزها به معضل اساسی در کشور و پیشبرد اهداف سازمانی مبدل گشته است، پیشگیری نماید.

بدون شک توجه به ابعاد روان‌شناختی و فرهنگی در خصوص مدیریت استعداد می‌تواند تضمینی جهت پیاده‌سازی مناسب مدیریت استعداد در ورزش باشد. به صورتی که امروزه از توجه به مسائل روان‌شناختی و فرهنگی به عنوان یکی از ابزارهای مهم در جهت موفقیت در اجرای مدیریت استعداد نام برده می‌شود. عدم توجه به مسائل روان‌شناختی و فرهنگی در خصوص مدیریت استعداد در ورزش باعث شده است مشکلاتی در مسیر پیاده‌سازی این حوزه ایجاد گردند. از طرفی عدم توجه به عوامل زمینه‌ای و مداخله‌گر به‌کارگیری ابعاد روان‌شناختی و فرهنگی در مدیریت استعداد در ورزش سبب گردیده است تا روند توسعه مدیریت استعداد به عنوان یک مسئله مهم و همیشگی مورد توجه جدی متولیان قرار نگیرد.

اگر چه امروزه از ظرفیت‌ها و قابلیت‌های اثربخش منابع انسانی مستعد در سازمان‌های ورزشی به‌طور فزاینده‌ای استفاده می‌شود، لیکن به علت نوظهوری پدیده مدیریت استعداد در حوزه ورزش ایران، پژوهش‌های عمیق و گسترده‌ای صورت نگرفته است. از سوی دیگر چالش‌های بسیاری در نحوه شناسایی کارکنان تأثیرگذار و انتخاب عوامل مؤثر و روش ارزیابی و نظارت این سبک از مدیریت منابع انسانی برای رسیدن به اهداف و نتایج دلخواه و تأثیر بر دستیابی به اهداف سازمان‌های ورزشی وجود دارد. با توجه به نتایج پژوهش‌ها در حوزه منابع انسانی ورزشی و مدیریت استعداد که به برخی از این نتایج اشاره شد، بدون شک توجه ویژه به این فرصت‌ها، روشی مهم است که

سه جنبه مورد بررسی قرار می‌گیرد. اول فرآیند توسعه دادن و پرورش فکری کارکنان جدید به وسیله مصاحبه، استخدام و آشناسازی با سازمان، به‌طوری‌که افراد جدید با فرهنگ سازمان همراه شوند. دوم در مورد توسعه و نگهداری از کارکنان موجود در سازمان و سوم جذب افراد با مهارت‌های بالا برای کار کردن در سازمان (بارون، ۲۰۰۸). بعضی کارشناسان مدیریت استعداد را در راستای وظایف مدیریت انسانی تعریف کرده‌اند؛ به‌طوری‌که آن را استخدام، توسعه، ارتقاء و نگهداری افراد در راستای اهداف فعلی و آینده سازمان می‌دانند. از مدیریت استعداد به عنوان ابزاری برای بهبود فرآیند استخدام و توسعه افراد با مهارت‌ها و توانایی‌های مورد نیاز برای مواجهه با نیازهای فعلی سازمان استفاده می‌کنند (بودوار و بتناگر، ۲۰۰۷). سازمان‌های موفق در پی بهبود راهبرد، خط‌مشی و رویه‌های خود به‌گونه‌ای هستند که بتوانند استعدادهایی را که برای تداوم حیات اقتصادی ضروری است، جذب، توسعه و نگهداری نمایند. راهبرد مدیریت استعداد، ابزاری است که سازمان را در جهت دستیابی به این مهم یاری می‌کند و درصدد ایجاد شرایطی است که در آن مهارت‌های کارمندان بااستعداد، شناسایی و از آنها در عرصه‌های مناسب استفاده شود (عسکری باجگرانی، صادمی و علامه، ۲۰۱۲).

مدل نهایی تحقیق

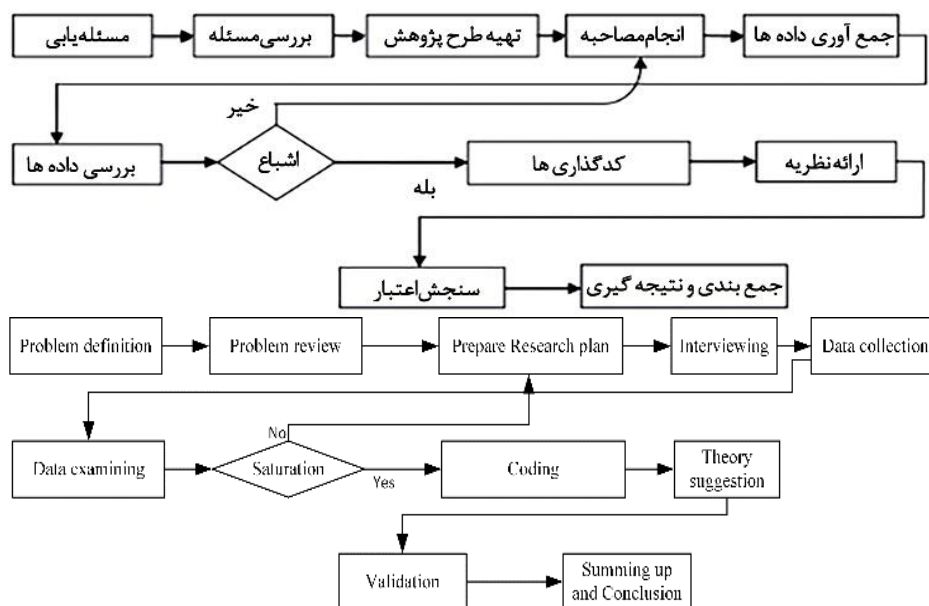
امروزه سازمان‌های ورزشی از جمله ادارات کل تربیت‌بدنی همانند سازمان‌های غیرورزشی در معرض تغییر و تحولات محیطی و جهانی قرار دارند. به همین دلیل، این سازمان‌ها ناگزیرند به‌طور دائم بر رویدادهای داخلی و خارجی نظارت کنند تا بتوانند در زمان مناسب و برحسب ضرورت، خود را با تغییرات وفق دهند. با توجه به این تغییر و تحولات، مدیریت استعداد یکی از مهم‌ترین مقوله‌ها در زمینه همسو شدن سازمان‌های

جریان پژوهش، به تبیین الگوی مدیریت استعداد در سازمان‌های ورزشی بپردازد تا نشان دهد عوامل زمینه‌ای و مداخله‌گر به‌کارگیری ابعاد روان‌شناختی و فرهنگی در مدیریت استعداد در ورزش چه می‌باشد؟

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از منظر ماهیت در دسته پژوهش‌های کاربردی و از منظر روش‌شناختی و استراتژی گردآوری و تجزیه و تحلیل داده‌ها در دسته پژوهش‌های کیفی قرار می‌گیرد. روش کیفی پژوهش حاضر مبتنی بر نظریه داده بنیاد و رویکرد استراوس و کوربین^۱ (۲۰۱۴) است و به‌صورت استقرایی یک سلسله رویه‌های نظام‌مند را به کار می‌گیرد تا نظریه‌ای درباره پدیده مورد مطالعه ایجاد کند. مراحل و نحوه انجام پژوهش در شکل زیر نشان داده شده است.

سازمان‌های ورزشی از طریق آن به مزیت رقابتی پایدار می‌توانند برسند و آن را حفظ کنند. اهمیت مدیریت استعداد سبب گردیده است تا کارکردهای آن در سازمان‌ها همواره مورد توجه محققین باشد. این در حالی است که این مسئله در سازمان‌های ورزشی کمتر مورد بررسی قرار گرفته است. خلأ پژوهشی ناشی از نبود پژوهشی جامع در ارتباط با مدیریت استعداد و کارکردهای آن در حوزه‌های مختلف از حفظ منابع انسانی، سبب گردیده است تا شواهد علمی کافی در خصوص کارکردهای مدیریت استعداد به خصوص در سازمان‌های ورزشی در دسترس نباشد. از این رو با توجه به الگوی مفهومی فوق و بنابر معین نبودن نقش‌های اولیه مقولات مداخله‌گر و زمینه‌ای بر پدیده محوری پژوهش حاضر، از این رو محقق به دنبال آن است تا بعد از پیمایش کیفی مؤلفه‌های پدیدار شونده در



شکل ۱- مراحل انجام پژوهش
Figure 1- Research process

1. Corbin, Strauss



شرکت‌کنندگان

جامعه آماری در بخش اول شامل اساتید آگاه به موضوع پژوهش بود. جامعه آماری در بخش دوم، شامل تمامی کارکنان وزارت ورزش و جوانان و فدراسیون‌های ورزشی بود که جذب سازمان شده‌اند. برای نمونه‌گیری با توجه به اصول پژوهش نظریه داده بنیاد از روش نمونه‌گیری سهمیه‌ای به شکل گلوله برفی استفاده گردید. معیار انتخاب مصاحبه‌شوندگان داشتن سابقه فعالیت اجرایی و مدیریتی در سازمان‌های

ورزشی در 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 (گلسر و استراوس^۱، ۲۰۱۷). در مجموع با ۱۷ نفر مصاحبه (تکرار ۴ مصاحبه مجدد جهت تأیید) صورت گرفت که در جدول ۱ ویژگی‌های دموگرافیک نمونه ارائه شد.

جدول ۱- ویژگی‌های دموگرافیکی نمونه‌های پژوهش

Table 1- Demographic characteristics of the samples

متغیر	میانگین . فراوانی	انحراف استاندارد . درصد	بازه
جنسیت	مرد	14	6.70
	زن	3	3.12
سن		45.3	33-55
	فوق لیسانس	10	11.80
میزان تحصیلات	دکتری	7	13.60

ابزار و شیوه گردآوری داده‌ها

در ادامه به منظور گردآوری داده‌ها، در گام نخست بعد از بررسی ادبیات پژوهش و پیشینه‌ها، از مصاحبه عمیق با راهنمای پرسش‌نامه نیمه‌ساختاریافته استفاده شد. شکل‌گیری اشباع نظری زمانی ایجاد گردید که از نمونه‌های بخش کیفی، مطلب و گوپه جدیدی شناسایی نگردید. جهت اطمینان از دستیابی به اشباع نظری، مصاحبه‌های پژوهش تا دو مصاحبه ادامه یافت.

روش پردازش داده‌ها

در تحلیل داده‌ها، روش مرحله‌ای و تکنیک‌های تحلیلی کوربین و استراوس (۲۰۱۴) 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)، می‌شود (گلسر و استراوس، ۲۰۱۷). در نتیجه، برای تحلیل داده‌ها از سه نوع کدگذاری (الف) باز، (ب) محوری و (ج) انتخابی استفاده گردید. اعتبار این مطالعه با استفاده از 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

1. Glaser and Strauss



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 شرایط زمینه‌ای و شرایط مداخله‌گر اشاره کرد (کوربین و استراوس، ۲۰۱۴) که در ادامه پژوهش حاضر به بیان تفصیلی هر یک پرداخته می‌شود.

نتایج

رویکرد جدیدی را به این حوزه به همراه داشت. با توجه به مطالب ذکر شده در زمینه چستی مقولات مورد بررسی، 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.

بهره‌گیری از روش‌های پژوهش کیفی به‌ویژه نظریه داده بنیاد در زمینه موضوعات خاصی از جمله شرایط زمینه‌ای و شرایط مداخله‌گر موضوع مورد مطالعه،

جدول ۲- یافته‌های حاصل از کدگذاری محوری در مورد شرایط زمینه‌ای

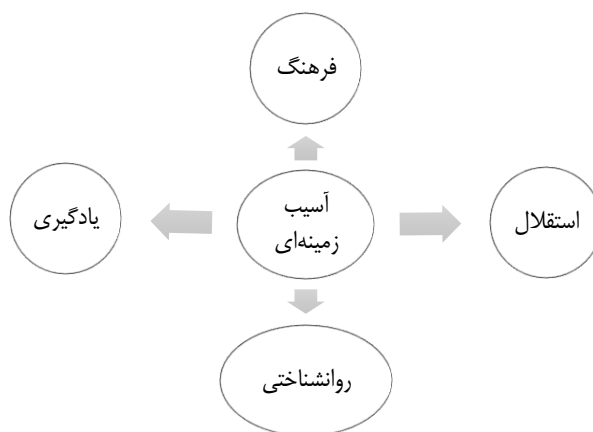
Table 2- The findings of axial coding about contextual conditions

مفاهیم	مقوله فرعی	مقوله اصلی	مقوله هسته
ناسازگاری، عدم انسجام ارزش‌ها، بی‌رسالتی، فردگرایی، بی‌اعتمادی	فرهنگ سازمانی	فرهنگ	آسیب‌های زمینه‌ای
مسئولیت، بی‌تجربگی در کار، تن‌آسایی (ناپایداری در هدف)، رفتار مبتنی بر محرک بیرونی	اخلاق سازمانی		
بی‌تفاوتی نسبت به یادگیری، یادگیری گسسته، یادگیری تک‌حلقه‌ای	یادگیری سازمانی		
مقاومت در برابر تغییر، اجتناب از اشتراک‌گذاری دانش، عدم پیاده‌سازی رویه‌های مستندسازی، برگزار نکردن جلسات گروهی	مدیریت دانش	یادگیری	
عدم تأثیرگذاری در خروجی، عدم چابکی ذهنی، بی‌کفایتی، بی‌توجهی به ملزومات شغلی، ناتوانی در تصمیم‌گیری	آموزش‌پذیری		
عدم درک ناپیوستگی‌ها، جهالت، عدم درک ابهام، برون‌نگری	کنترل محدود	روان‌شناختی	
ناسازگاری با هدف و کار، منفعل بودن در مقابل حل مسئله، ناتوانی چرخش سریع افکار (عدم چابکی ذهنی)، تفکر غیرتحلیلی	تفکر منفعل		
مدیریت از بیرون، بی‌قانونی و نبود مقررات خاص	وابستگی سازمانی	استقلال	
نیازهای فیزیولوژیک، زیرساخت‌های غیرقانونی، تبعیت از تغییرات سیاسی کشور، قوانین بازدارنده	نگاه حاکمیتی		

حوزه را نشان می‌دهد

شکل شماره ۲ آسیب‌های زمینه‌ای موجود در این

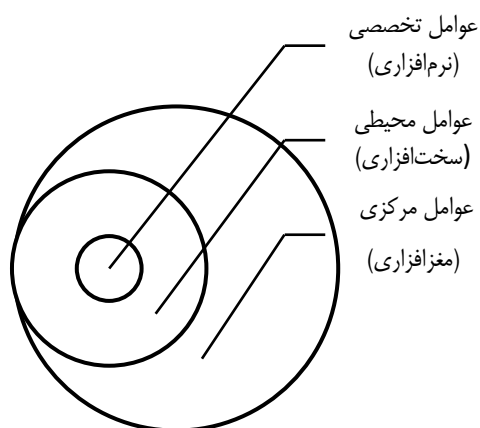




شکل ۲- آسیب‌های زمینه‌ای محدودیت در مدیریت استعداد در سازمان‌های ورزشی کشور

Figure 2- The contextual damages of constraint in talent management in the national sports administrations

شکل ۳ سطح‌بندی شرایط زمینه‌ای را نشان می‌دهد.



شکل ۳- حوزه‌های اثرگذار بر به‌کارگیری مدیریت استعداد در سازمان‌های ورزشی کشور

Figure 3- The areas effective on the use of talent management in the national sports administrations

جدول ۳- یافته‌های حاصل از کدگذاری محوری در مورد شرایط مداخله‌گر

Table 3- The findings of axial coding about intervening conditions

مفهوم	مقوله فرعی	مقوله اصلی	مقوله هسته
روان‌شناسی سازمانی، توانایی ارتباط مؤثر، توانایی حفظ و جذب شناخت محیط کار، شناخت تشکلهای و نهادهای غیرورزشی، رفتار مبتنی بر عوامل بازدارنده و تسهیل‌کننده در کار	بازاریابی	محیطی	رابطه مداخله‌گر
تجربه بالا، تحصیلات دانشگاهی، اطلاعات ورزشی به‌روز، شناخت مسائل روز ورزش کشور و سازمان و بنا به موقعیت رشته ورزشی	آگاهی عمومی	بستری	
تسلط بر دانش نرم‌افزاری و سخت‌افزاری، توانایی تحلیل اطلاعات محیط	آگاهی تخصصی		
و آگاهی از قوانین موجود در فضای ورزش، تسلط بر مبانی حقوقی ورزش کشور	اداره کردن محیط کار	حیاتی	
علاقه و اشتیاق به کار، مدیریت عملکرد و قابلیت‌های کاری ایجاد انگیزه و مشورت دادن به سایرین، مقید به برگزاری جلسات	مدیریت منابع		
توانایی مذاکره با مدیران بالادستی، قدرت تصمیم‌گیری آگاهی از اعتبارات و تسهیلات فرادستی، اشراف کامل بر فعالیت‌های اجرایی حوزه ورزش	نقش بین فردی	فردی و بین فردی	
تعهد؛ عدالت، اعتماد، روابط اجتماعی بالا و خوش‌رویی و انگیزه‌بخشی و روان‌شناسی فردی و صبوری به انجام کار فن بیان، منظم بودن، آراستگی و صداقت‌پیشگی	نقش درون فردی		

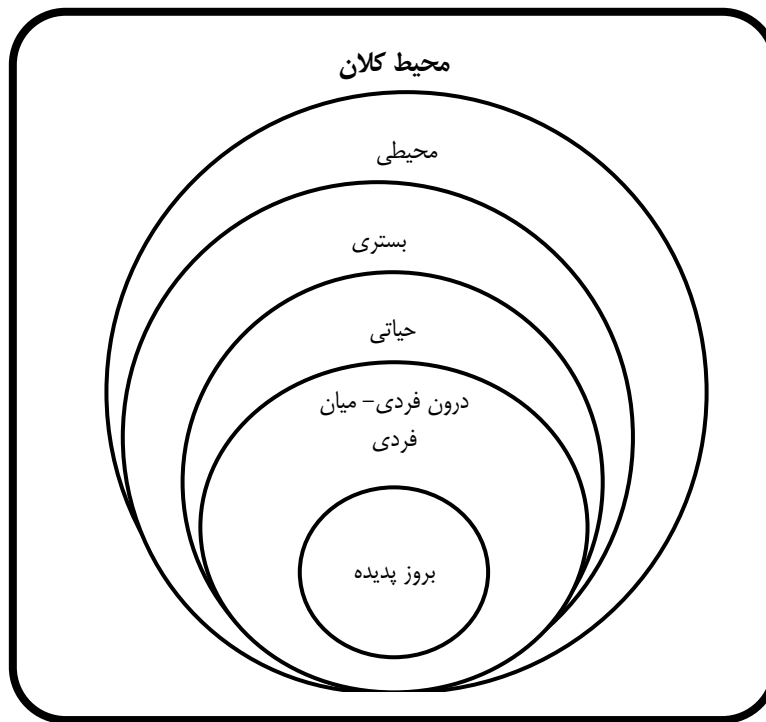
شده ۹۷ نشان را در مقوله شرایط مداخله‌گر متمایز ساخت که با توجه به نزدیکی موضوعی در ۸ مفهوم کلی (کدگذاری انتخابی) قرار گرفتند. با بررسی بیشتر مفاهیم به دست آمده و ترکیب بیشتر آنها و یافتن روابط مقدماتی بین مفاهیم، ماتریس شرطی^۱ (کوربین و استراس، ۲۰۱۴) نشان داده شده است. شکل شماره ۴، سطح‌بندی شرایط مداخله‌گر را نشان می‌دهد.

با توجه به شکل، سه حوزه بر پدیده مورد بررسی در بررسی عوامل زمینه‌ای تأثیرگذارند. عوامل نرم‌افزاری در مرکز وقوع پدیده است که دربرگیرنده عوامل روان‌شناختی است. عوامل سخت‌افزاری در لایه وسط قرار دارد که شامل عوامل استقلال و فرهنگ سازمانی است و عوامل مغزافزاری در لایه بیرونی مؤثر بر وقوع پدیده هستند و می‌توان به یادگیری و عوامل مرتبط با آن اشاره کرد.

شرایط مداخله‌گر: مرور و تحلیل مصاحبه‌های انجام

1. Conditional Matrix





شکل ۴- الگوی ماتریس شرطی عوامل مداخله‌گر تأثیر گذار بر وقوع پدیده بر مبنای الگوی استراوس و کوربین-۲۰۰۵

Figure 4- Conditional matrix paradigm of interfering factors effective on the occurrence of phenomena based on the Strauss and Corbin's approach (2005)

شناسایی عوامل زمینه‌ای و مداخله‌گر به‌کارگیری ابعاد روان‌شناختی و فرهنگی در مدیریت استعداد در ورزش می‌تواند بستری مناسبی در جهت رفع مشکلات و معضلات موجود در حوزه پیاده‌سازی مدیریت استعداد باشد.

اهمیت بهبود مدیریت استعداد سبب گردیده است تا امروزه تلاش جدی در جهت بهبود آن در تمامی حوزه‌ها و عرصه‌ها از جمله سازمان‌های ورزشی ایجاد گردد. این مسئله سبب گردیده است تا پژوهش حاضر با هدف عوامل زمینه‌ای و مداخله‌گر به‌کارگیری

بحث و نتیجه‌گیری

توجه به مسائل روان‌شناختی و فرهنگی در حوزه مدیریت استعداد می‌تواند یکی از مسائل مهم در موفقیت این مدیریت در ورزش باشد. مدیریت استعداد می‌بایستی همواره از منظر روان‌شناختی و فرهنگی مورد توجه قرار گیرد و توجه به ابعاد آن و شناسایی عوامل زمینه‌ای و مداخله‌گر به‌کارگیری ابعاد روان‌شناختی و فرهنگی در مدیریت استعداد در ورزش می‌تواند بستری فکری و ذهنی مناسبی در جهت موفقیت مدیریت استعداد را فراهم نماید. بدون شک



جدید با فرهنگ سازمان آشنا شوند. دوم در مورد توسعه و نگهداری از کارکنان موجود در سازمان و سوم جذب افراد با مهارت‌های بالا برای کار کردن در سازمان (بارون، ۲۰۰۸).

بدون شک در مسیر بهبود عوامل زمینه‌ای، مؤلفه‌هایی از جمله فرهنگ، یادگیری، روان‌شناختی و استقلال می‌تواند به عنوان یک بستر مناسبی در جهت شکل‌گیری مدیریت استعداد فراهم نماید. فرهنگ، یادگیری، روان‌شناختی و استقلال می‌تواند زمینه ایجاد بستر فرهنگی و روان‌شناختی را در مسیر بهبود مدیریت استعداد فراهم سازند. از مدیریت استعداد به عنوان ابزاری برای بهبود فرایند استخدام و توسعه افراد با مهارت‌ها و توانایی‌های مورد نیاز برای مواجهه با نیازهای فعلی سازمان استفاده می‌کنند (رضائیان و سلطانی، ۲۰۰۹). مدیریت استعداد به سازمان اطمینان می‌دهد افراد شایسته، با مهارت‌های مناسب، در جایگاه مناسب شغلی در جهت دستیابی به هدف‌های مورد انتظار کسب و کار قرار دارند. مدیریت استعداد، شامل مجموعه کاملی از فرایندها، برای شناسایی، به‌کارگیری و مدیریت افراد به‌منظور اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی کسب و کار مورد نیاز سازمان است (معالی تقتی و تاج‌الدین، ۲۰۰۸). مدیریت استعداد برای توصیف مفهوم و یکپارچه‌سازی فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی با اهداف جذب و نگهداشت افراد مناسب برای پست‌های کلیدی در زمان مناسب است. اول آن‌که هر دو قرار دادن افراد مناسب در نقش‌های مناسب را ابزاری مهم برای یکپارچه کردن فعالیت‌های کارکنان و اهداف سازمان مانند توسعه فردی می‌دانند. دوم هر دو مناطق وظیفه‌ای اصلی مدیریت افراد را پوشش می‌دهند مانند جذب، انتخاب، توسعه و نگهداری کارکنان که برای رسیدن به اهداف فردی و سازمانی استفاده می‌شود. به عبارتی می‌توان گفت مدیریت استعداد وظایف سنتی

مدیریت استعداد در سازمان‌های ورزشی ایران طراحی و اجرا گردد. تیلور و مگ‌گرو (۲۰۰۶) در پژوهش خود که با هدف بررسی مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های ورزشی غیردولتی در کشور انگلستان انجام گرفت، پس از بررسی‌های خود پی بردند که سازمان‌های ورزشی غیردولتی با توجه به این‌که دارای منابع مالی خاصی نیستند، می‌بایستی دارای مدیریت منابع انسانی باشند تا حداکثر استفاده را از منابع انسانی خود داشته باشند. این مسئله نشان می‌دهد که مدیریت استعداد به عنوان یک ضرورت در چیدمان و برنامه‌ریزی منابع انسانی می‌بایستی مدنظر قرار گیرد. امروزه منابع مالی و تکنولوژیک تنها مزیت سازمان‌ها به شمار نمی‌روند. در اختیار داشتن افرادی مستعد و توانمند است که می‌تواند نه‌تنها 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، تنها سازمان‌هایی موفق به کسب سرآمدی خواهند شد که نقش استراتژیک منابع انسانی خود را درک کنند و دارای منابع انسانی ماهر، دانش‌محور، شایسته، نخبه و توانمند باشند (شولر و جکسون، ۲۰۱۴).

نتایج پژوهش حاضر نشان داد که عوامل زمینه‌ای در خصوص مدیریت استعداد شامل فرهنگ، یادگیری، روان‌شناختی و استقلال است. در رابطه با مقوله‌های استخراج‌شده در شرایط زمینه‌ای، می‌توان بیان داشت مفهوم مدیریت استعداد در ابتدا نیاز به توجه برخی محدودیت‌های آسیب‌زا در مسیر توسعه سازمانی دارد. معنای مدیریت استعداد را از دید افراد متفاوت می‌داند و آن را از سه جنبه مورد بررسی قرار می‌دهد. اول فرایند توسعه دادن و پرورش کارکنان جدید به وسیله مصاحبه، استخدام و آشناسازی با سازمان، به‌طوری که افراد

1. Schuler & Jackson



می‌نماید که طی آن استعداد فرد توسعه می‌یابد. در این راستا متفکران مدیریت در سال‌های اخیر از مفهومی به نام مدیریت استعداد^۱ سخن گفته‌اند؛ طرح مقوله‌ای که هدف آن شناسایی، جذب، توسعه و حفظ سیستماتیک افرادی است که دارای پتانسیل و ظرفیت بالایی برای انجام فعالیت‌های سازمان می‌باشند. صاحب‌نظران معتقدند مدیریت استعداد برای موفقیت سازمان‌ها حیاتی است، چرا که از طریق شناسایی، جذب، حفظ و توسعه کارکنان با استعداد امکان دستیابی به مزیت رقابتی را برای سازمان فراهم می‌آورد (اکونومیک اینتلیجنس یونیت^۲، ۲۰۰۶). آن‌طور که آریلی و ففر (۲۰۰۰) اذعان می‌دارند، موفقیت سازمانی از کسب ارزش از کل نیروی کار و نه فقط معدودی از ستاره‌ها، حاصل می‌گردد. اهمیت این امر از آن‌جا ناشی می‌شود که با توجه به فضای کسب و کار مبتنی بر اقتصاد دانش‌محور، شرکت‌ها نمی‌توانند بدون تکیه بر کل افرادشان سودی یا به عبارتی موفقیتی حاصل کنند. همچنین کریشان و اسکولین (۲۰۱۷) در پژوهشی تفاوت شرکت‌های بزرگ و کوچک را از نظر فرایند مدیریت استعداد با سه مرحله زیر تبیین نمودند. 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 در کمک کند، تبیین کند. در پژوهش‌های داخل نیز، اسدی و والفی (۲۰۱۶) بیان کردند بین نظام جذب استعداد، ارزیابی و کشف استعداد، نظام توسعه و آموزش استعدادها، نظام حفظ استعدادها و مدیریت استعداد با تسهیم دانش رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. فریدفتجی، روزبهانی، فرهمند و کاظم (۲۰۱۷) نیز در طراحی مدل ارتباطی مدیریت استعداد، نوآوری و

مدیریت منابع انسانی را هم پوشش می‌دهد و در بسیاری از موارد با آن مشترک است. بدون شک توجه به موانع و مشکلات موجود در حوزه مدیریت استعداد می‌تواند زمینه جهت ارتقاء این مسئله را فراهم نماید. رفع موانع و مشکلات مدیریت استعداد می‌تواند یک سیستم حمایتی در میان افراد ایجاد نماید که این مسئله منجر به شکل‌گیری نظام انگیزشی در میان افراد می‌گردد (عسکری باجگرانی، صادمی و علامه، ۲۰۱۲). پژوهش حاضر همچنین مشخص نمود که عوامل مداخله در پژوهش حاضر شامل محیطی، بستری، حیاتی و فردی و بین فردی است. در خصوص شرایط مداخله‌گر باید اشاره داشت دو عامل اساسی در فرایند مدیریت استعداد نقش مهمی بازی می‌کند. نخست، سازمان‌ها باید افراد مستعد را در بازار تقاضای کار جذب کنند و بکار گیرند؛ بنابراین کاری که آنها باید انجام دهند، این است که باید ظرفیت‌های استراتژیک خود را از طریق استفاده از کارکردهای ویژه و متنوع منابع انسانی افزایش دهند. این امر متضمن این نکته است که استعدادهای خاص شناسایی شوند و هویت خود را با سازمان تطبیق دهند. دوم، سازمان‌ها در تلاش‌اند تا کارکنان با استعدادهای ویژه‌ای را شناسایی کنند که بتوانند در زمینه‌های خاص و مورد نیاز سازمان توسعه یابند. این امر نیز نیاز به اجرای کارکردهای متنوعی جهت تربیت و توسعه فرد با استعداد دارد. در این‌جا سطوح و منابع عملکردی جهت رشد و پیشرفت مورد نیاز است. فرض بر این است که بین پتانسیل افراد و محیط حرفه‌ای کار که فرد در آن مشارکت می‌کند و استعدادش در آن به منصفه ظهور می‌رسد، رابطه وجود دارد. محیطی که فرد در آن به‌طور حرفه‌ای توسعه می‌یابد، دارای اهمیت بسیار است. مسئله طول عمر خدمت نیز بسیار حائز اهمیت است؛ زیرا طول عمر خدمت در تمام مسیر شغلی شخص از طریق تجارب متوالی ظهور

2. Economist Intelligence Unit

1. Talent Management (TM)

تسهیم دانش در وزارت ورزش و جوانان به این نتیجه رسیدند مدیریت استعداد بر هر دو متغیر تسهیم دانش تأثیر مستقیم و معناداری دارد. معروفی، زاهدی و حسین‌پور (۲۰۱۶) نیز نشان دادند مدیریت استعداد و ویژگی‌های ساختار تأثیر معناداری بر نوآوری سازمان دارند و از عوامل مؤثر بر نوآوری سازمانی محسوب می‌شوند. نادری، یاراحمدی و الماسی (۲۰۱۲) در پژوهشی با عنوان "مدیریت استعداد؛ مفاهیم، رویکردها و مدل مفهومی" ضمن تشریح مفهوم مدیریت استعداد، به بیان رویکردهای مطروحه در ارتباط با آن، ارائه یک الگوی مفهومی، مقایسه آن با کارکرد مدیریت منابع انسانی و نیز بیان فرصت‌ها و چالش‌های پیش روی آن پرداختند. به‌طورکلی، 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، ۲۰۱۴). با توجه به این‌که امروزه ورزش به عنوان یک صنعت مهم در عرصه سلامتی، تندرستی و رقابت جهان مطرح شده است و برای این‌که سازمان‌های ورزشی ایران بتوانند در عرصه رقابت جهانی از رقبای خود پیشی بگیرند، نیازمند کارکنان و مدیران با استعداد در عرصه ورزش هستند تا بتوانند کارکنان خود را در زمینه دانش، توانمند سازند. بنابراین لازمه این کار را در سرمایه‌های فکری این مدیران می‌توان دانست. به‌طوری‌که اگر مدیران سازمان‌های ورزشی ایران به سرمایه‌های فکری مسلح شوند و بتوانند زمینه لازم را برای مدیریت استعداد در این زمینه‌ها در کارکنان خود فراهم کنند، خواهند توانست در طراحی، برنامه‌ریزی، سیاست‌گذاری اهداف

سازمان‌های ورزشی و پیاده‌سازی آنها موفق باشند (حاجی‌نی، رئیسی و اجاق، ۲۰۱۴). از سوی دیگر، همانند سایر سازمان‌ها، سازمان‌های ورزشی عصر حاضر نیز در معرض تغییرات مداوم قرار دارند. ارتباط و تعامل این سازمان‌ها با عوامل مختلفی چون دولت، بخش خصوصی، حامیان مالی و دیگر سازمان‌های ورزشی ملی و بین‌المللی و مهم‌تر از همه عوامل اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و فرهنگی موجب شده است که این سازمان‌ها در معرض خواسته‌های متفاوت و گوناگونی قرار گیرند؛ از این‌رو، لازم است این سازمان‌ها جهت حفظ جایگاه و موفق بودن در رسالت سازمانی خود، به امر مدیریت استعداد توجه شایانی داشته باشند.

با توجه به طیف مخاطبان و مشتریان سازمان‌های ورزشی که شامل ورزشکاران، مربیان، داوران و حتی عموم مردم است، اگر متولیان سازمان‌های ورزشی نتوانند با تکیه بر مدیریت استعداد منابع انسانی، راهبردهایی مانند بعد جذب، انتخاب، توسعه، نگهداری و به‌کارگیری استعداد را فراهم کنند، زمینه توسعه فردی، توسعه سازمانی و فرایندی را از دست می‌دهند و قادر به جلب رضایت مصرف‌کنندگان خود نخواهند بود و در مقابل جذابیت سایر نهادهای غیرورزشی، دوام چندانی نخواهد آورد؛ بنابراین توصیه می‌شود مدیران بالادستی ورزش، طرح‌های کارشناسی شده جهت شناسایی و پیاده‌سازی شایستگی‌های لازم برای کارکنان مستعد در سازمان‌های ورزشی را اجرا کنند و نیروی انسانی را بر اساس شایستگی‌ها، جذب و استخدام نمایند. سازمان‌های ورزشی تنها در این صورت در عرصه رقابت‌های کنونی موجود در محیط‌های ورزشی می‌توانند بالندگی را افزایش دهند. در انجام پژوهش حاضر محدودیت‌هایی از جمله عدم همکاری برخی نمونه‌های پژوهش وجود داشت.



منابع

1. Asadi, F. & Valfi, S.H. (2016). The relationship between talent management and knowledge sharing (Case Study: Region 41 Box City Tehran). *Third International Conference on billing with new approaches and applied research*, 26 Fb. In Persian.
2. Askari Bajgarani, M., Saemi, A. & Alameh, S.M. (2012). Assessing the level of talent management strategies in Isfahan city municipality. *Journal of urban management*, 10(29), 277-286. In Persian.
3. Barron, P. (2008). Education and talent management: Implications for the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(7), 730-742. DOI: 10.1108/09596110810897583
4. Boxall, P. & Purcell, J. (2011). *Strategy and human resource management*. 4th Edition, Macmillan International Higher Education.
5. Budhwar, P.S., & Bhatnagar, J. (2007). Talent management strategy of employee engagement in Indian ITES employees: key to retention. *Employee relations*, (6), 640-663. DOI: 10.1108/01425450710826122
6. Cascio, W.F., & Boudreau, J.W. (2016). The search for global competence: From international HR to talent management. *Journal of World Business*, 51(1), 103-114. DOI: 10.1016/j.jwb.2015.10.002
7. Chelladurai, P. & Madella, A. (2006). *Human Resource Management in Olympic Sport Organizations*. 1st Edition, Human Kinetics Publishers.
8. Couch, K. (2012). Talent Management, Build on four key components. *Leadership Excellence*, 29(2), 18-20.
9. Delavari, Z., Fayyazzadeh, A., Kashtidar, M. (2015). *Investigating the relationship between information technology and human resource development in the Ministry of Sports and Youth. The first scientific research conference on new findings of management sciences, entrepreneurship and education in Iran*. Tehran: Association for the Development and Promotion of Basic Sciences and Technologies. In Persian
10. FaridFathi, M., Rouzbahani, M., Farahmand, F. & Kazem, B. (2017). Designing Relationship Model of talent management, Innovation and Knowledge sharing in Yoths and Sport Ministry. *Scientific Journal of Organizational Behavior Management in Sport Studies*, 4(2), 113-123. In Persian.
11. Fesangari, E., Javadipour, M. & Saadatifar, E. (2016). Assessment of Talent Management Strategy in Physical Education and Sport Sciences Research Institute. *International Conference on Physical Education and Sport*, Tehran. In Persian.
12. Gümüş, S., Apak, S., Gümüş, H.G. & Kurband, Z. (2013). An application in human resources management for meeting differentiation and innovativeness requirements of business: talent management. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 99: 794-808. DOI: 10.1016/j.sbspro.2013.10.551
13. Haji Nabi, K., Reisi, P., & Ojagh, N.S. (2014). Relationship between talent management and nursing employee performance in hospitals of Karaj city. *Health Information Management*, 10(7), 971. In Persian.
14. Khalvandi, F., & Abbaspour, A. (2014). Strategic Model of Talent Management: A Case Study of Pars Oil and Gas Company. *Strategic Studies in Petroleum and energy Industry*, 6(21), 133-172. In Persian.
15. Kovács, R. (2012). Culture, Cultural Organisations and Leadership. *Lingua. Language and Culture*, 11(2), 31-38.
16. Krishnan, T.N., & Scullion, H. (2017). Talent management and dynamic view of talent in small and medium enterprises. *Human Resource Management Review*, 27(3), 431-441.

17. Ma'ali Tafti, M. & Tajuddin, M. (2008). Talent management: attracting talent in a competitive market (Golden experiences). *Tadbir*, 198, 74-75. In Persian
18. Maroufi, A., Zahedi, Z. & Hosseinpour, D. (2016). *The effect of talent management and structural characteristics on organizational innovation*. International conference on industrial engineering and management. In Persian.
19. Mucha, R.T. (2004). The Art and Science of Talent management, *Organizational Development Journal*, 22(4), 96-100.
20. Naderi, N., YarAhmadi, M. & Almasi Fard, M.R. (2012). Talent management; implications, approaches and conceptual models. *Naja human resources*, 3(29), 75-100. In Persian.
21. O'Reilly, C.A., & Pfeffer, J. (2000). *Hidden value: How great companies achieve extraordinary results with ordinary people*. Uk: Harvard Business Press.
22. Rezaeian, A. & Soltani, F. (2009). Introduction of comprehensive and systemic model of talent management to enhance the individual performance of oil industry's employees. *Journal of HR management in oil industry*, 8, 7-51. In Persian.
23. Sarkar, S., & Osiyevskyy, O. (2018). Organizational change and rigidity during crisis: A review of the paradox. *European Management Journal*, 36(1), 47-58. DOI: 10.1016/j.emj.2017.03.007
24. Schuler, R.S., & Jackson, S.E. (2008). *Strategic human resource management*. John Wiley & Sons.
25. 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*, 51(2), 278-293. DOI: 10.1016/j.jwb.2015.11.001
26. Taylor, T., & McGraw, P. (2006). Exploring human resource management practices in nonprofit sport organisations. *Sport Management Review*, 9(3), 229-251. DOI: 10.1016/s1441-3523(06)70027-4
27. Williamson, D. (2011). Talent management in the new business world: How organizations can create the future and not be consumed by it. *Emerald Group Published Limited*, 19(6), 33-36. DOI: 10.1108/09670731111163518

ارجاع دهی

علیزاده، رویا؛ فهیم‌دوین، حسن؛ پیمانی‌زاد، حسین؛ و کشتی‌دار، محمد. (۱۴۰۰). شناسایی عوامل زمینه‌ای و مداخله‌گر مدیریت استعداد در ورزش (با تأکید بر ابعاد روان‌شناختی و فرهنگی). *مطالعات روان‌شناسی ورزشی*، ۱۰(۳۸)، ۳۲-۱۱۵. شناسه دیجیتال: 10.22089/SPSYJ.2021.10152.2125

Alizadeh, R; Fahim Davin, H; PeymanniZad, H; & KeshtiDar, M. (2022). Identifying the Contextual and Interfering Factors of Talent Management in Sport (Focused on the Psychological and Cultural Dimensions). *Sport Psychology Studies*, 10(38), 115-32. In Persian. DOI: 10.22089/SPSYJ.2021.10152.2125

