



Research Paper

Identifying and Developing a Talent Management Model for General Directorate of Sports and Youth Departments in Fars Province, Iran

Seyed Abbas Hosseini Motlagh¹, Vahid Raffei Dehbidi², and Seyed Ehsan Amir Hosseini³

1. PhD Student in Sports Management, Islamic Azad University, Yasouj Branch, Yasouj, Iran.

2. Assistant Professor in Physical Education and Sports Sciences, Islamic Azad University, Marvdasht Branch, Marvdasht, Iran.

3. Assistant Professor in Physical Education and Sports Sciences, Islamic Azad University, Yasouj Branch, Yasouj, Iran.

Received: 26 December 2020

Accepted: 29 May 2021

Extended Abstract

Summary

The purpose of this work was to identify and develop a talent management model of the general directorate of the Sports and Youth departments of the Fars Province in Iran. This research work was conducted according to the Grand theory, and the qualitative and quantitative research methods were used.

Introduction

The talent management process is the application of a set of integrated activities to ensure that the organization recruits, retains, motivates, and develops the forces it requires now and in the future. The Sports and Youth departments at the provincial level are among the organizations that have a very valuable role in the country's sports, and improving the performance of these departments will lead to a further development in the country's sports. One of the most important pillars on which the development of organizations as well as the Sports and Youth departments depends is the human resources and the talent management process in these departments.

Methodology and Approach

The participants in this work included the experts, professors, and researchers in the fields of sports management, managers, head of sports delegations, staff and employees of sports, and youth departments in the Fars Province in Iran. From the interview 11 onwards, we did not enter much new information into the study so 14 semi-structured individual interviews were conducted. The data analysis was performed using the systematic method of Strauss and Corbin including a three-step open, axial, and selective coding.

Results and Conclusion

A total of 80 primary codes were generated from a total of 14 interviews, and then similar codes were classified based on the conceptual and semantic similarity, and placed in their own group and reduced to 22 sub-categories. The political legal constraints, financial conditions of the organization, causal conditions (service compensation system, job opportunities, ability and job fit, organizational environment, organizational communication, and organizational management), axis phenomenon (talent management process), strategies (identification and recruitment, recruitment and employment, retention,

and development and improvement), underlying factors (conceptualization of talent, organizational vision, and attitudes of managers), and consequences (job satisfaction, role-playing behavior, job motivation, organizational commitment, sustainable competitive advantage, and talent retention and succession) were identified. According to the results of the research work, the managers can prevent the talent migration and waste of costs by focusing on the talent management process and using the proper human resource management strategies, and improve the employee performance and increase the productivity of the organization and promote sports in the Fars Province.

Keywords: Talent management, productivity, human resources, grounded theory.

To cite this article:

Hosseini Motlagh, S. A., Rafiei Dehbidi, V., and Amir Hosseini, E. (2021). Identifying and Developing a Talent Management Model for the General Directorate of Sports and Youth of Fars Province. *Mudīriyyat-i manābī-i insānī dar varzish (Human Resource Management in Sport)*, 8(2), 295-308.

Corresponding Author: **Vahid Rafiei Dehbidi**

E-mail: Vr1352@gmail.com



شناسایی و تدوین الگوی مدیریت استعداد اداره کل ورزش و جوانان استان فارس

سیدعباس حسینی مطلق^۱، وحید رفیعی دهبیدی^۲ و سیداحسان امیرحسینی^۳

۱. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد یاسوج، یاسوج، ایران

۲. استادیار تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد مرودشت، مرودشت، ایران

۳. استادیار تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد یاسوج، یاسوج، ایران

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۳/۰۸

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۱۰/۰۶

چکیده

هدف: هدف از پژوهش حاضر، شناسایی و تدوین الگوی مدیریت استعداد اداره کل ورزش و جوانان استان فارس بود. **روش شناسایی:** مشارکت کنندگان در این پژوهش شامل، صاحب نظران، اساتید و پژوهشگران حوزه مدیریت ورزشی، مدیران، رؤسای هیئت های ورزشی، کارکنان و کارمندان ادارات ورزش و جوانان استان فارس بودند که از نمونه گیری هدفمند به روش گلوله برفی استفاده شد و نمونه گیری تا مرحله رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت. از مصاحبه ۱۱ به بعد اطلاعات جدیدی به دست نیامد، بنابراین در نهایت تعداد ۱۴ مصاحبه فردی نیمه ساختار یافته انجام گرفت. تجزیه و تحلیل داده ها با استفاده از روش نظام مند اشتراوس و کوربین شامل کد گذاری سه مرحله ای باز، محوری و انتخابی انجام شد.

یافته ها: در مجموع ۸۰ کد اولیه از مجموع ۱۴ مصاحبه ایجاد شد، سپس کدهای مشابه بر پایه تشابه مفهومی و معنایی طبقه بندی شده و در گروه خاص خود قرار گرفتند و به ۲۲ مقوله فرعی کاهش یافتند که در نهایت بر اساس کدهای باز ثانویه، عوامل مداخله گر (موانع سیاسی، محدودیت های قانونی، شرایط مالی سازمان)؛ شرایط علی (نظام جبران خدمات، فرصت های شغلی، تناسب توانایی و شغل، محیط سازمان، ارتباطات سازمانی، مدیریت سازمان)؛ پدیده محوری (فرایند مدیریت استعداد)؛ راهبردها (شناسایی و جذب، استخدام و به کارگیری، حفظ و نگهداری، توسعه و بهسازی)؛ عوامل زمینه ای (مفهوم سازی استعداد، چشم انداز سازمان، نگرش مدیران) و پیامدها (رضایت شغلی، رفتار فرانش، انگیزش شغلی، تعهد سازمانی، مزیت رقابتی پایدار، حفظ استعداد و جانشین پروری) مشخص گردید.

نتیجه گیری: با توجه به نتایج حاصل از پژوهش مدیران می توانند با تمرکز بر فرایند مدیریت استعداد و استفاده از راهبردهای مدیریت صحیح منابع انسانی از مهاجرت استعداد و هدررفت هزینه ها جلوگیری کنند و باعث ارتقا عملکرد کارکنان و افزایش بهره وری سازمان و اعتلای هر چه بیشتر ورزش استان فارس شوند.

واژه های کلیدی: مدیریت استعداد، بهره وری، منابع انسانی، نظریه داده بنیاد.

مقدمه

در عصر جهانی شدن و پیشرفت روزافزون فناوری، سرمایه انسانی به عنوان مهم ترین سرمایه سازمان ها (انه و انیکه^۱، ۲۰۱۶) و تنها عامل کسب مزیت رقابتی پایدار (علامه و همکاران، ۲۰۱۴) به شمار می رود و نه تنها منابع مالی و فناورانه تنها مزیت سازمان ها به حساب نمی آید، بلکه در اختیار داشتن افرادی مستعد و توانمند می تواند فقدان و یا نقص سایر منابع را جبران کند (اسویم^۲، ۲۰۰۹). از طرفی هماهنگی با تغییرات و شرایط محیط یکی از مهم ترین عوامل برای حفظ وجودی سازمان ها است (حسینی، ۲۰۱۱). در وضعیت رقابتی موجود و در محیطی که تغییرات پی در پی و نوآوری های مداوم اصلی ترین ویژگی آن است، تنها سازمان هایی موفق به کسب سرآمدی خواهند شد که نقش استراتژیک منابع انسانی خود را درک نموده و دارای منابع انسانی ماهر، دانش محور، شایسته، نخبه و توانمند باشند (رشیدی و همکاران، ۲۰۱۰). در اختیار داشتن افراد قوی و توانمند، یکی از خواسته ها و تمایلات اصلی هر سازمانی است؛ زیرا موفقیت سازمان، وابسته به حضور چنین افرادی است. در عین حال، حفظ و نگهداشت این افراد نیز، یکی دیگر از دغدغه های اصلی سازمان ها است. سازمان هایی که نتوانند سازوکار و تدابیر مناسبی برای ماندگاری استعدادهای خود طراحی کنند، به ناچار باید خروج آنان را نظاره گر باشند (باتر^۳ و همکاران، ۲۰۱۵).

مدیریت استعداد فرآیندی است که در دهه ۱۹۹۰ پدیدار شد و کماکان مسیر تحول را می پیماید. در سال ۱۹۹۷ واژه جنگ استعداد برای اولین بار توسط شرکت مشاوره ای مکزی^۴ ارائه شد. در بررسی شرکت مکزی مشاهده شد که سازمان هایی که در جذب، توسعه و نگهداری مدیران با استعداد موفق تر هستند، میزان سوددهی بیشتری دارند. همین امر سبب شد، نگرش به افراد با استعداد برای سازمان ها عوض شده و به آن ها به دید یک منبع ایجاد مزیت رقابتی نگریسته شود. پیش از آن در سال ۱۹۹۶ تولگان^۵ در کتاب خود با نام مدیریت نسل X عنوان می کند که استعدادهای نسل X (متولدین پس از جنگ جهانی دوم) و تمایلشان برای به چالش کشیدن فعالیت استخدامی منجر به انقلابی در این فعالیت ها شده است. انقلابی که استعدادگر است. در چنین شرایطی مفهوم استخدام دائمی در یک سازمان به سرعت در حال کمرنگ شدن است (کارت رایت، ۱۹۸۷). در دهه های ۱۹۶۰ تا ۱۹۷۰ مدیریت استعداد به عنوان یک مسئولیت جنبی به دپارتمان پرسنلی محول شده بود، در حالی که امروزه مدیریت استعداد به عنوان یک وظیفه سازمانی که مسئولیت آن به عهده تمام دپارتمان ها است، بسیار جدی تر از گذشته مورد نظر قرار گرفته است. آگاه شدن رهبران سازمان ها از این حقیقت که استعدادهای توانایی های کارکنان آنان است که کسب و کار آن ها را به سمت موفقیت هدایت می کند، شرکت ها بر آن شده اند تا در زمینه مدیریت استعداد وارد عمل شوند و برای حفظ کارکنان با پتانسیل بالای خود تلاش کنند. به طور کلی از مدیریت استعداد به عنوان آخرین موج در حوزه مدیریت منابع انسانی یاد می شود (گای و همکاران، ۲۰۰۹).

فرایند مدیریت استعداد کاربرد مجموعه ای از فعالیت های یکپارچه است، به منظور اطمینان از اینکه سازمان نیروهایی را که هم اکنون و در آینده نیاز دارد را جذب، حفظ، انگیزش و توسعه می دهد (تانسین^۶ و همکاران، ۲۰۱۳) و به سازمان ها اطمینان می دهد که افرادی شایسته، با مهارت های مناسب و در جایگاه شغلی مناسب به کار گرفته شوند، طی یک دهه اخیر بحث های فراوانی در زمینه مدیریت استعدادهای در خصوص اصطلاحاتی همچون، تعریف مفهوم استعداد، ویژگی های استعدادهای مدل های مدیریت استعدادهای و فرآیند مدیریت استعدادهای در سطح جهانی شکل گرفته است و همچنان تداوم دارد (کرین و هارتول^۷،

1. Onah and Anikwe
2. Sweem
3. Butter
4. Mckinsey
5. Tulgan
6. Thunnissen
7. Crane and Hartwell

۲۰۱۸)؛ از دیدگاه آرمسترانگ^۱، مدیریت استعداد عبارت است از یک سری فعالیت‌های یکپارچه به منظور تضمین جذب، نگهداری، انگیزش و توسعه کارکنان مستعد مورد نیاز حال و آینده توسط سازمان (رشیدی و همکاران، ۲۰۱۰). مدیریت استعداد دربرگیرنده مجموعه منسجمی از فرایندها جهت جذب، نگهداشت و بهسازی برترین افراد است (واسکوئز^۲، ۲۰۱۴). مدیریت استعداد، به عنوان فعالیت‌ها و فرآیندهایی که شامل شناسایی نظام‌مند مشاغل کلیدی که به کسب مزیت رقابتی پایدار سازمان کمک می‌کند، توسعه خزانه استعداد توسط کارکنان با پتانسیل بالا و پر کردن این نقش‌ها توسط استعدادها و توسعه ساختار منابع انسانی به منظور تسهیل در پر کردن این مشاغل توسط افراد شایسته و حصول اطمینان از تعهد آن‌ها به سازمان تعریف شده است. در این راستا، مهم است که توجه داشته باشید که مشاغل کلیدی لزوماً به تیم مدیریت ارشد محدود نشده و مشاغل کلیدی سطوح پایین‌تر را نیز در نظر می‌گیرد (باتر و همکاران، ۲۰۱۵).

به نظر می‌رسد، کمبود وضوح و اجماع در مورد تعاریف و شیوه‌های مدیریت استعداد در بحث و گفتگوهای آکادمیک، همچنان وجود دارد. مسئله کاربرد و کفایت مفاهیم و رویه‌های فعلی مدیریت استعداد ریشه در نوع سازمان (خصوصی، دولتی، غیرانتفاعی)، اندازه سازمان (کوچک، متوسط، بزرگ)، چندملیتی بودن، منطقه جغرافیایی، صنعت و حرفه مورد نظر دارد (رضایی، ۲۰۰۷). فعالیت‌های تجربی در زمینه مدیریت استعداد نیز، نشان می‌دهد که سازمان‌ها در پیاده‌سازی این فرآیند، گاهی به یک یا دو بُعد بیش از ابعاد دیگر توجه داشته‌اند. سازمان‌هایی نیز وجود دارند که در این تلاش به تدوین سیستم یکپارچه‌ای از مدیریت استعداد دست‌یافته‌اند (احمدی و همکاران، ۲۰۱۷).

وزارت ورزش و جوانان متولی اصلی ورزش کشور محسوب می‌شود و ادارات کل ورزش و جوانان استان‌ها نیز زیر نظر این وزارتخانه در سطح استان‌ها مشغول به فعالیت هستند. این سازمان، عالی‌ترین مرجع رسیدگی به مسائل مربوط به ورزش و جوانان در کشور است؛ ادارات ورزش و جوانان در سطح استان‌ها از جمله سازمان‌هایی هستند که نقش بسیار ارزنده‌ای در ورزش کشور دارند و بهبود عملکرد این ادارات باعث پیشرفت هر چه بیشتر ورزش کشور می‌شود؛ یکی از مهم‌ترین ارکان که پیشرفت سازمان‌ها و همچنین ادارات ورزش و جوانان وابسته به آن است، منابع انسانی و فرایند مدیریت استعداد در این ادارات است. امروزه پدیده مدیریت استعداد موضوعی نیست که به دقت موشکافی شده باشد؛ تحقیقات محدودی درباره ماهیت، کاربرد استعداد و راهبردهای مدیریت استعداد در فعالیت‌های سازمانی و مسائل برخاسته از آن وجود دارد که بیشتر این تحقیقات هم در سازمان‌های غیرورزشی انجام گرفته است از جمله کرین^۳ و همکاران (۲۰۱۸)، در پژوهشی مؤلفه‌های انتخاب و استخدام، اجتماعی شدن، آموزش و توسعه، مدیریت عملکرد و جبران خسارت، کار تیمی، تسهیم دانش، فرهنگ سازمانی و مشارکت کاری را به عنوان ابعاد مدیریت جهانی استعداد معرفی نمودند. نتایج تحقیق میرزاحکیم و پورسعید (۲۰۱۸) نشان داد که بین مدیریت استعداد و اثربخشی سازمانی رابطه مستقیم و معنی دار وجود دارد. سبحانی (۲۰۱۸) نیز با تدوین مدل مدیریت استعداد در نظام آموزش عالی کشاورزی، عوامل شناسایی و جذب استعداد، استخدام و به‌کارگیری استعداد، توسعه و بهسازی استعداد و حفظ و نگهداشت استعدادها به عنوان مؤلفه‌های فرآیند مدیریت استعداد را شناسایی و مورد تأیید قرار داد.

از چالش‌های مهم در اداره ورزش و جوانان استان فارس می‌توان به نبود الگوی مدیریت استعداد اشاره کرد. به نظر می‌رسد، وجود الگوی واحدی از مدیریت استعداد که مختص اداره ورزش و جوانان استان فارس باشد و اولاً متناسب با نیازهای این اداره باشد و ثانیاً با توجه به پتانسیل‌ها و نیروی انسانی آن باشد، ضروری به نظر می‌رسد و متأسفانه تا به امروز مسئولین و نیروی‌های این اداره برنامه واحد جامعی در این خصوص تدوین نکرده‌اند و از طرفی پژوهشگران نیز مطالعه موردی مشخصی از مدیریت استعداد در اداره کل ورزش و جوانان استان فارس ارائه ننموده‌اند. با نگاه‌های ویژه‌ای می‌توان الگوی مدیریت استعداد را در اداره ورزش و

1. Armstrong
2. Vasquez
3. Crane

جوانان استان فارس مورد بررسی قرار داد؛ اما به نظر می‌رسد، در نهایت این الگو می‌تواند مورد استفاده کارکنان رسمی ادارات ورزش و جوانان در استان باشد. در خارج از کشور به نظر می‌رسد که متولیان ورزشی خصوصاً افراد درگیر در جذب نیروهای سازمانی از الگوهای خاصی برای جذب و بکارگیری افراد استفاده می‌کنند که وجود الگوهای استعدادیابی تسهیل کننده این امر است که کمبود این چنین الگوهای در ادارات ورزش و جوانان استان فارس احساس می‌شود؛ از طرفی الگوهایی که در شناسایی مسئولین هیئت‌ها، مربیان و خصوصاً شناسایی ورزشکاران مفید واقع شوند، در ساختار و برنامه‌های این ادارات در استان فارس وجود ندارد و این از چالش‌های اداره کل ورزش و جوانان استان فارس است.

از طرفی به نظر می‌رسد، عملکرد کلی ورزش در استان فارس در برخی از حوزه‌ها در چند سال اخیر به‌ویژه در حوزه ورزش قهرمانی علاوه بر عدم رشد و ارتقاء، سیر نزولی داشته است. در این میان به نظر می‌رسد که با توجه به وجود پتانسیل‌های موجود در استان به‌ویژه پتانسیل منابع انسانی بررسی و تسهیل و ارائه یک الگوی بومی در مدیریت استعداد می‌تواند بخشی از پتانسیل بالقوه جامعه و سازمان ورزشی استان را بالفعل سازد. با توجه به شرایط موجود، خلأ برنامه‌ای مدون برای مدیریت استعدادها موجود و استعدادها مورد نیاز این حوزه به‌شدت احساس شده و توجه به آن را امری ضروری می‌سازد، از طرفی عدم توافق در رسیدن به الگوی یکپارچه مدیریت استعداد و نبود مدل و الگویی ویژه برای نظام‌های آموزشی و سازمان‌های ورزشی از کاستی‌های موجود در مطالعات این حوزه است؛ لذا این پژوهش به دنبال شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های فرآیند مدیریت استعداد در اداره کل ورزش و جوانان استان فارس و ارائه الگوی مناسب است.

روش‌شناسی

این پژوهش با توجه هدف کاربردی و به لحاظ روش گردآوری در زمره پژوهش‌های کیفی بود که با استفاده از روش راهبرد نظریه داده بنیاد انجام شد. با مرور تاریخچه تئوری داده بنیاد با سه رویکرد عمده شامل رویکرد نظام‌مند (اشتراوس و کوربین)، رویکرد نوحاسته (گلیزر) و رویکرد سازنده‌گرا (چارمرز) در فرآیند تحلیل اطلاعات مواجه هستیم که در این پژوهش از رویکرد نظام‌مند استفاده گردید.

مشارکت کنندگان پژوهش شامل خبرگان، اساتید و پژوهشگران حوزه مدیریت ورزشی و مدیریت استعداد، رؤسای ادارات ورزش و جوانان استان، کارکنان ادارات ورزش و جوانان و رؤسای هیئت‌های ورزشی استان فارس بودند که نمونه‌گیری به‌صورت هدفمند و با استفاده از روش گلوله برفی انجام گردید، مصاحبه‌ها به صورت رودرو انجام شد و پس از انجام مصاحبه از افراد مصاحبه شونده خواسته شد تا سایر خبرگان نیز معرفی نمایند و مصاحبه‌ها تا اشباع نظری داده‌ها و زمانی ادامه می‌یابد که مشخص شود، اطلاعات جدیدی بدست نمی‌آید. در این مطالعه، ۱۴ مصاحبه نیمه ساختاریافته رودرو با متخصصان به‌عنوان نمونه آماری (پنج نفر اساتید و پژوهشگر مدیریت ورزشی، چهار نفر رؤسای ادارات ورزش و جوانان شهرستان‌های استان فارس، چهار نفر رؤسای هیئت‌های ورزشی و دو نفر کارمند اداره کل ورزش و جوانان استان) برای شناسایی عوامل مؤثر بر فرآیند مدیریت استعداد اداره کل ورزش و جوانان استان فارس انجام شد که از مصاحبه یازدهم به بعد، تکرار در اطلاعات دریافتی مشاهده شد؛ اما جهت اطمینان بیشتر تا مصاحبه ۱۴ ادامه یافت.

ابزار گردآوری داده‌ها در این تحقیق شامل مصاحبه فردی نیمه ساختاریافته بود که جهت تجزیه و تحلیل مصاحبه‌ها از روش کدگذاری سه مرحله‌ای باز، محوری و انتخابی اشتراوس و کوربین استفاده شد. جهت اعتباربخشی به نتایج پژوهش معیارهای ارزشیابی لینکلن و گابا (۱۹۸۵) شامل اعتبار، قابلیت تعمیم و قابلیت اعتماد که به‌عنوان معیارهای قابلیت اعتماد پژوهش کیفی محسوب می‌شوند، مدنظر قرار گرفتند. اعتبار یافته‌ها با استفاده و کمک از منابع مختلف دیگر همچون منابع کتابخانه‌ای و بررسی چندگانه و دقیق، بهبود یافت و با بررسی چندین باره رونوشت مصاحبه‌ها، انسجام پاسخ‌های شرکت‌کنندگان بررسی شد؛ همچنین

برای بررسی پایایی کدگذاری مصاحبه‌ها از روش پایایی درون موضوعی استفاده شد که بدین منظور از یک دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی با سابقه انجام کار کیفی درخواست شد تا با عنوان همکار در پژوهش شرکت کند، سپس محقق به کمک همکار سه مصاحبه را به صورت تصادفی کدگذاری کردند که درصد توافق درون موضوعی با استفاده از فرمول زیر محاسبه و نتایج در جدول شماره ۱ گزارش شد. همان طور که داده‌های جدول نشان می‌دهند، پایایی کل بین دو کدگذار برابر با ۸۰ درصد است و با توجه به اینکه پایایی بیش از ۶۰ درصد است، قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها تأیید گردید.

$$۱۰۰ * (\text{تعداد کل کدها} / ۲ * \text{تعداد توافقات}) = \text{پایایی}$$

جدول ۱. نتایج بررسی پایایی نتایج کدگذاری مصاحبه‌ها

عنوان مصاحبه	کل کدها	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	درصد پایایی
Mo9	۳۷	۱۵	۷	۸۱ درصد
Mo5	۳۲	۱۲	۸	۷۵ درصد
Mo3	۴۱	۱۷	۷	۸۳ درصد
کل	۱۱۰	۴۴	۲۲	۸۰ درصد

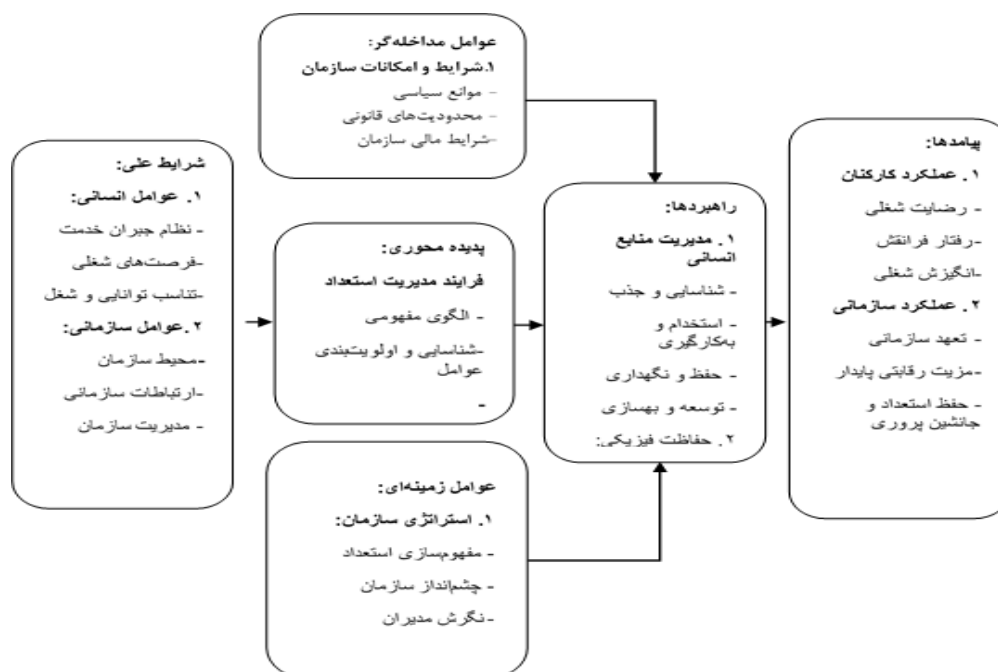
یافته‌ها

در این پژوهش، به منظور تجزیه و تحلیل داده‌های بدست آمده از مصاحبه‌ها، از فرآیند سه مرحله‌ای کدگذاری باز، محوری و انتخابی استفاده شد. پس از انجام هر مصاحبه در اولین مرحله کدگذاری، داده‌های جمع‌آوری شده در مصاحبه‌ها به صورت مکتوب روی کاغذ درج، سپس با تجزیه و تحلیل خط به خط، کدهای باز و مفاهیم ایجاد گردید. این مفاهیم برگرفته شده از نوشته‌ها و در برخی موارد عین خود نوشته بود که در مجموع ۸۰ کد اولیه از مجموع ۱۴ مصاحبه ایجاد شد؛ سپس کدهای مشابه بر پایه تشابه مفهومی و معنایی طبقه بندی شده و در گروه خاص خود قرار گرفتند و به ۲۲ مقوله فرعی کاهش یافتند که در نهایت بر اساس کدهای باز ثانویه، هفت مقوله اصلی ایجاد شد. مراحل کدگذاری باز و تشکیل مقولات اصلی پژوهش در جداول شماره ۲ گزارش شده است.

جدول ۲. مقوله‌های مستخرج حاصل از کدگذاری باز

مقوله اصلی	کدهای باز ثانویه	کدهای باز اولیه (مفاهیم)
عوامل انسانی	نظام جبران خدمت	رضایت از حقوق ماهیانه- رضایت از مزایای شغلی - پرداخت به موقع حقوق و مزایا- استفاده از تشویق و پاداش‌های غیرمادی - مرخصی سالانه کافی
	فرصت‌های شغلی	فراهم بودن شرایط پیشرفت شغلی در سازمان- مهیاسازی زیرساخت‌ها و امکانات شغلی- برابری فرصت‌های شغلی با کارکنان هم‌تراز
	تناسب توانایی و شغل	تناسب توانایی و وظایف- استفاده از کارکنان در جایگاه مناسب- استفاده از ترندهایی مانند دورکاری و کار در منزل
عوامل سازمانی	محیط سازمان	شرایط و امکانات فیزیکی سازمان- پاکیزگی و آراستگی محیط کاری- تناسب فضای کار با تعداد کارکنان- موقعیت مکانی اداره ورزش و جوانان
	ارتباطات سازمانی	سهولت دسترسی به مدیران فوقانی- سهولت برقراری ارتباط با بیرون سازمان - ارتباط صمیمی کارکنان و مدیریت و بالعکس
	نوع مدیریت	اعتقاد مدیریت به تصمیم‌گیری مشارکتی- انتقادپذیری مدیریت - استفاده از رهبری تیمی و کارگروهی
شرایط و امکانات سازمان	موانع سیاسی	سیاسی بازی و تعویض مدیریت- دوره‌های کوتاه مدیریت - عدم پایداری مدیران به برنامه‌های مدیری قبلی
	شرایط مالی سازمان	شرایط و تمکن مالی سازمان برای جذب نیروی جدید- حمایت مالی وزارت از سازمان- درآمدزایی و خودکفایی سازمان
	محدودیت‌های قانونی	وجود قوانین و مقررات منعطف برای مدیریت استعداد در سطح مدیریت عالی و وزارت- تفویض اختیار به ادارات ورزش و جوانان در زمینه مدیریت استعداد- استقلال و تصمیم‌گیری سازمان
استراتژی سازمان	مفهوم‌سازی استعداد	تعریف روشن مفهوم استعداد در سازمان - اولویت‌بندی مشاغل ورزش و جوانان- شناسایی شاخص‌های ارزیابی عملکرد
	چشم‌انداز سازمان	تدوین خط و مشی سازمان مبتنی بر آینده‌نگری- اعتقاد به پرورش افراد متخصص و متعهد- همسویی با چشم‌انداز سازمان بالادست
	نگرش مدیران	نگرش مثبت مدیران نسبت به آینده جوانان و فعالیت‌های ورزشی- اعتقاد و التزام به مشارکت گروهی و رهبری تیمی
مدیریت منابع انسانی	شناسایی و جذب	شناسایی فارغ‌التحصیلان تربیت‌بدنی نخبه- تعیین ملاک‌های عمومی و تخصصی ارزیابی افراد با استعداد- بررسی سوابق علمی و ورزشی- فراخوان جذب عمومی
	استخدام و به‌کارگیری	شناسایی نقاط قوت و ضعف در بدو ورود- تطابق شغل با توانایی‌ها- تشریح و آشنایی با ضوابط وظایف شغلی- برگزاری جلسه معارفه و آشنایی با محیط سازمان و همکاران
	حفظ و نگهداری	سهولت ارتباط با مدیران مافوق و آزادی بیان- احترام، تشویق و معرفی افراد با استعداد توسط مدیریت- مهیا سازی امکانات رفاهی و تسهیلات مناسب برای کارکنان و خانواده- بیمه و تسهیلات درمانی مناسب
عملکرد کارکنان	توسعه و بهسازی	مهیاسازی شرایط ادامه تحصیل در حین خدمت- برگزاری منظم کارگاه‌ها و دوره‌های ارتقا مهارت- ترفیع بر اساس شایسته‌سالاری- چرخش شغلی
	رضایت شغلی	جذابیت کار در محیط ورزشی- ارزش تلقی کردن کار برای جوانان- رضایت از پاداش‌های معنوی و مادی
	رفتار فراتر از نقش	خدمت‌رسانی به جامعه- کمک به ارتقا دانش همکاران- شرکت در کارهای خیرخواهانه خارج از سازمان
عملکرد سازمانی	میزیت رقابتی پایدار	تأثیر بر دیگران- حس همکاری- برقراری روابط- تلاش جهت دستیابی اهداف سازمان- کار گروهی
	تعهد سازمانی	دستیابی به اهداف با امکانات موجود- ارزیابی هدفمند فعالیت‌ها- شناسایی نقاط ضعف سازمان- شناسایی فرصت‌های رشد- تبدیل سازمان به سازمانی یادگیرنده و دانش‌محور
	جان‌شین پروری و حفظ استعداد	حساسیت نسبت به نتایج سازمان- سازمان را معرف خود دانستن- افزایش حس مسئولیت- افزایش وجدان کاری
		تأمین نیروی متخصص- خالی نماندن پست‌های کلیدی - میل به ماندن - جلوگیری از مهاجرت- ایجاد خزانه استعداد

پس از انجام کدگذاری باز و هنگامی که مقوله‌ها شکل گرفتند در مرحله دوم، با استفاده از روش داده بنیاد، کدگذاری محوری انجام گرفت که هدف از آن برقراری رابطه بین مفاهیم تولیدشده در مرحله کدگذاری باز است و بر تمرکز و تعیین یک مقوله به‌عنوان مقوله محوری قرار دارد و سپس مقوله‌های دیگر به‌عنوان مقولات فرعی به آن ارتباط داده می‌شوند (قلی پور سوته و همکاران، ۲۰۱۸). این کار با به کار بردن یک الگوی پارادایمی و شناسایی عوامل علی، پدیده محوری، بستر یا عوامل زمینه‌ای، عوامل مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها از بین مقوله‌های شناسایی شده انجام شد که نتایج در شکل شماره ۱ آورده شده است.



شکل ۱. الگوی پارادایمی فرایند مدیریت استعداد

مفروضه‌های مدل تدوین شده به شرح زیر است:

- توجه به عوامل انسانی و سازمانی یکی از دلایل اهمیت طراحی فرایند مدیریت استعداد در سازمان است.
- موفقیت سازمان در شرایط رقابتی امروز در گرو جذب و نگهداشت کارکنان مستعد است.
- در نظر گرفتن شرایط و امکانات سازمان لازمه دستیابی به فرایند مدیریت استعداد است.
- فرایند مدیریت استعداد باید مبتنی بر استراتژی‌های موجود سازمان باشد.
- با استفاده از مدیریت صحیح منابع انسانی می‌توان تغییرات بزرگی در زمینه مدیریت استعداد ایجاد کرد.
- بهبود عملکرد کارکنان از جمله نتایج مدیریت استعداد است.
- انجام صحیح مفروضه‌ها می‌تواند باعث افزایش بهره‌وری و کارایی در اداره ورزش و جوانان شود.

بحث و نتیجه‌گیری

در اختیار داشتن افراد با استعداد، قوی و توانمند یکی از خواسته‌ها و تمایلات اصلی هر سازمانی است؛ زیرا موفقیت سازمان‌های امروزی، وابستگی شدید به حضور چنین افرادی در سازمان دارد؛ درعین حال حفظ و نگهداری این افراد نیز که تحت عنوان استعداد برای سازمان تلقی می‌شود، یکی از مهم‌ترین دغدغه‌ها برای سازمان‌هاست. سازمان‌هایی که نتوانند سازوکار و تدابیر

مناسبی برای ماندگاری استعدادهای خود طراحی کنند، به‌ناچار باید خروج آن‌ها را نظاره‌گر باشند (باتر و همکاران، ۲۰۱۵). در این پژوهش با استفاده از نظریه داده بنیاد تلاش شد، الگوی فرایند مدیریت استعداد در اداره کل ورزش و جوانان استان فارس تدوین گردد که بر این اساس الگوی نهایی با هفت مقوله اصلی استخراج گردید. در این الگو فرایند مدیریت استعداد به‌عنوان مقوله اصلی و پدیده محوری انتخاب گردید که به‌عنوان متغیری وابسته تحت تأثیر عوامل گوناگون مانند عوامل انسانی، عوامل سازمانی، استراتژی سازمان و شرایط و امکانات سازمان قرار دارد. یکی از عواملی که پدیده محوری را تحت تأثیر قرار می‌دهد شرایط علی می‌باشد، این شرایط با مجموعه‌ای از طبقه‌ها و ویژگی‌هایشان باعث شکل‌گیری پدیده یا طبقه محوری می‌شوند؛ در این پژوهش مؤلفه عوامل انسانی به‌عنوان یکی از عوامل علی اثرگذار بر فرایند مدیریت استعداد شناسایی شد که خود شامل مواردی همچون نظام جبران خدمت، فرصت‌های شغلی و تناسب توانایی و شغل می‌شود، سهم نیروی انسانی در بهره‌وری سازمان بسیار مهم و غیرقابل‌انکار است و نگرش و باور مدیریت نسبت به این عامل، قطعاً در افزایش یا کاهش بهره‌وری مهم است (موافق، ۲۰۱۶). مدیریت منابع انسانی در گرو حصول به تعهد و تحقق متقابل است. این به آن معنا است که همه افراد ذینفع باید در اهداف منابع مدیریت راهبردی سازمان سهیم باشند؛ گرچه در این بین احتمال هرگونه اختلاف‌سلیقه در عقاید کارکنان و مدیران وجود دارد، اما توجه به پیشنهادهای کاربردی کارکنان و مشارکت آنان در تصمیم‌گیری منجر به ایجاد انگیزه و اعتماد در نیروی کار خواهد شد که این امر به نوبه خود در ارتقاء و کامیابی سازمان مؤثر خواهد بود (کلینگ و همکاران، ۲۰۱۳)؛ بنابراین نگرش مدیران در اداره ورزش و جوانان نسبت به نیروی انسانی و توجه به مسائل و مشکلات آنان از جمله رضایت کارمندان از حقوق و مزایا، در اختیار قرار دادن فرصت‌ها و مسیر پیشرفت برای آنان به شکل مساوی و همچنین انتظار تلاش جهت دستیابی به اهداف سازمان متناسب با توانایی‌های آنان می‌تواند زمینه‌ساز دستیابی به اهداف غایی سازمان باشد. عامل دیگری که به‌عنوان شرایط علی شناسایی شد، عوامل سازمانی بود که در قالب سه مؤلفه‌ی کلیدی محیط سازمان، ارتباطات سازمانی و مدیریت سازمان بر فرایند مدیریت استعداد تأثیرگذار بود. عوامل سازمانی در این پژوهش به مواردی اطلاق می‌شود که وزارت ورزش و جوانان و ادارات و زیرمجموعه آن‌ها در استان‌ها و شهرستان‌ها برای اجرای مطلوب برنامه‌های تدوین شده باید در اختیار کارکنان قرار دهند یا زمینه دستیابی به آن را برایشان فراهم نمایند که از جمله آن می‌توان به مهیاسازی محیطی دلچسب، آرام و به دور از دغدغه برای کارکنان به‌عنوان نیازهای اولیه یک سازمان، امکان برقراری ارتباطی سهل و آسان و به‌صورت دوطرفه بین مدیران و کارکنان و همچنین انتقادپذیری و گوشه شنوا داشتن برای حرف کارکنان توسط مدیران اشاره کرد، نتایج حاصل از پژوهش در این بخش با نتایج احمدی و همکاران (۲۰۱۷)، آقایی (۲۰۱۹)، سبحانی (۲۰۱۸) و تانیسن (۲۰۱۳) همخوان می‌باشد. احمدی و همکاران (۲۰۱۷) عوامل مؤثر بر نگهداشت استعداد را به دو دسته عوامل سازمانی و شغلی تقسیم نمودند که فراهم‌آوری فرصت رشد و شکوفایی، فرهنگ سازمانی و قدردانی تشویق کارکنان از سوی سازمان از جمله عوامل سازمانی شناسایی شده بود. تانیسن و همکاران (۲۰۱۳) نیز، به نقش عوامل مدیریتی و سازمانی بر موفقیت و استقرار مدیریت صحیح استعدادهای سازمان اذعان نمودند.

در الگوی نهایی مقوله استراتژی‌های سازمانی به دلیل بستری که در اختیار فرایند مدیریت استعداد قرار می‌دهد، به‌عنوان عامل زمینه‌ای شناخته شد که خود شامل مقوله‌های فرعی مفهوم‌سازی استعداد، چشم‌انداز سازمان و نگرش مدیران است، منظور از مفهوم‌سازی عبارت از فرآیند شکل‌دهی یک ایده، اصل یا مفهوم در سازمان است؛ بنابراین مفهوم‌سازی استعداد اشاره به تعریف شفاف از استعداد، تمییز تفاوت‌ها، طبقه‌بندی و شکل‌دهی مفاهیم استعداد در سازمان دارد (حمزولو و همکاران، ۲۰۱۸). بدیهی است به‌منظور پذیرش همگانی فرآیند مدیریت استعداد در وزارت ورزش و جوانان و به‌طور خاص اداره ورزش و جوانان استان فارس لازم است، مبانی استعدادپروری و مدیریت استعداد در تمامی سطوح مدیریتی نهادینه و مفهوم‌سازی شود. ازجمله راهکارهای پیشنهادشده توسط آزمودنی‌ها تعریف روشن مفهوم استعداد در سازمان، اولویت‌بندی مشاغل ورزش و جوانان و

شناسایی شاخص‌های ارزیابی عملکرد کارکنان بود. از طرف دیگر توجه به فرایند مدیریت استعداد بدون در نظر گرفتن استراتژی و چشم‌انداز بلندمدت سازمان نخواهد بود و اصولاً هر نوع برنامه‌ریزی در سازمان باید متناسب با دیگر برنامه‌ها و جهت‌دستیابی به اهداف سازمان طی افق مشخص شده برای سازمان باشد و هرگونه برنامه‌ریزی خارج از این محدوده به دلیل عدم حمایت سازمان و مدیریت ناتمام خواهد ماند. مسئله دیگری که به‌عنوان شرایط زمینه‌ای در مورد مدیریت استعداد باید مورد توجه قرار گیرد، نگرش مدیران و حمایت مدیریت عالی است. مطالعات و تجربیات خبرگان نشان می‌دهند که نبود تعهد مدیریت عالی به تغییر می‌تواند آثار مخربی در اجرای تغییر داشته باشد و در صورت عدم حمایت، علاقه و دل‌بستگی به برنامه‌های تغییر رو به افول خواهد رفت، لذا شروع مدیریت استعدادها باید از مدیران عالی سازمان شروع شود؛ زیرا آنها هستند که به تغییر معنا می‌بخشند. نگرش مدیریت ارشد سازمان، یعنی حمایت و هدایت مستمر که این نگرش نباید به حمایت لفظی و کلامی محدود باشد؛ بلکه مدیریت باید عمیقاً باور داشته باشد که استعدادها می‌توانند منشأ و مزیت رقابتی برای سازمان باشند. این نتایج با پژوهش‌های سبحانی (۲۰۱۸)، موفق (۲۰۱۶)، نوع پسند (۲۰۱۴)، حسینی (۲۰۱۱)، آرمسترانگ (۲۰۰۹) و اوهلی^۱ (۲۰۰۷) همخوان و همسو می‌باشد. سبحانی (۲۰۱۸) در پژوهشی نتیجه گرفت که عوامل زمینه‌ای شامل مفهوم‌سازی استعداد، طراحی مخزن استعداد، همسویی استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی با استراتژی‌های مدیریت استعداد و گریزپایی استعدادها بر مدیریت استعداد در نظام آموزش عالی کشاورزی تأثیر می‌گذارند.

در الگوی مذکور عامل شرایط و امکانات سازمان به‌عنوان عامل مداخله‌گر شناخته شد. شرایط مداخله‌گر، شرایط ساختاری هستند که مداخله سایر عوامل را تسهیل یا محدود می‌کنند. این عامل هم به‌صورت مستقیم بر فرایند مدیریت استعداد تأثیر دارد و هم روی ارتباط عوامل علی و پدیده محوری تأثیرگذار است و خود شامل مقوله‌های فرعی موانع سیاسی، محدودیت‌های قانونی و شرایط مالی سازمان بود. در بیشتر سازمان‌ها و همچنین سازمان‌های ورزشی نگاه سیاسی و سیاست‌زدگی مانع اجرای جدی و تحقق برنامه‌های مدیریت استعداد است. تغییرات مکرر و دوره‌های کوتاه مدیریتی بر اساس گرایش سیاسی و عدم باور و پایبندی مدیران بعدی به این برنامه‌ها و همچنین افق فکری محدود آنان همواره یک مانع به‌حساب می‌آید. از طرف دیگر یکی از مهم‌ترین محدودیت‌ها و موانع پیش روی اجرای برنامه مدیریت استعداد و مدیریت صحیح منابع انسانی محدودیت‌های قانونی است، مباحث مرتبط با نظام جذب، نظام پرداخت، جواز استخدام نیروی جدید همگی از موضوعاتی هستند که در این زمینه مورد بحث جدی واقع شده‌اند و محدودیت‌های فراوانی برای مدیریت منابع انسانی در ادارات ورزش و جوانان ایجاد نموده‌اند. محدودیت‌های ایجاد شده به‌واسطه قانون و مقررات در کنار دیگر چالش‌ها باعث شده است تا مدیران استانی ورزش و جوانان قدرت و ابتکار عمل خود را در حوزه تأمین نیروی انسانی محدود ببینند. مانع دیگر جهت تحقق فرایند مدیریت استعداد محدودیت‌های مالی و عدم تأمین بودجه مخصوصاً برای ادارات استانی و من جمله استان فارس در این زمینه است، در بسیاری از این ادارات باوجود وسعت وظایف و مسئولیت زیاد و کمبود نیروی تخصصی باوجود کمبود بودجه و هزینه جهت استخدام نیروی جدیدالورود مجبور به ادامه روند حاضر می‌باشند که بالطبع باعث کاهش راندمان و بهره‌وری سازمان می‌گردد، نتایج حاضر در این بخش با نتایج موفق (۲۰۱۶)، سبحانی (۲۰۱۸) هم‌سو است.

در ادامه عوامل علی با تأثیر پذیرفتن از شرایط مداخله‌گر و زمینه‌ای منجر به پدیدار شدن راهبرد مدیریت منابع انسانی گردید که شامل مؤلفه‌های کلیدی شناسایی و جذب، استخدام و به‌کارگیری، حفظ و نگهداری و توسعه و بهسازی می‌شد. مرحله اول در فرآیند مدیریت استعداد، شناسایی افراد با استعداد از داخل و جذب نخبگان از خارج سازمان است. کارکنان در سازمان‌ها از ویژگی‌های شخصیتی و کاری متنوعی برخوردارند و این وظیفه مدیریت سازمان است که توانایی‌ها و استعدادها و حتی نقاط ضعف کارکنان را شناخته و آنها را مدیریت کند (آرمسترانگ، ۲۰۰۹). در این پژوهش نیز عامل شناسایی و جذب به‌عنوان یکی

1. Oehley

از راهکارهای مدیریت منابع سازمانی برای فرایند مدیریت استعداد شناسایی شد که شامل مواردی همچون شناسایی فارغ‌التحصیلان تربیت‌بدنی نخبه استان، تعیین ملاک‌های عمومی و تخصصی ارزیابی افراد با استعداد داخل سازمان، بررسی سوابق علمی و ورزشی کارجویان و استفاده از فراخوان جذب عمومی می‌شد.

حفظ و نگهداشت عامل بعدی شناسایی شده در این زمینه بود، افراد، ارزشمندترین دارایی‌های سازمان هستند. در مورد افراد با استعداد، مهم‌تر از همه آن است که سازمان برنامه‌ای مدون برای حفظ و بقاء آن‌ها داشته باشد. دلایل زیادی برای حفظ استعدادها در سازمان وجود دارد. اولاً، کارکنان با استعداد مزیت رقابتی سازمان محسوب می‌شوند. ثانیاً، اگر یک سازمان منابع مالی خود را در استخدام، آموزش و توسعه منابع انسانی سرمایه‌گذاری کند، با خروج استعدادها هزینه‌های هنگفت مادی و معنوی که سازمان برای نیروهای مستعد انجام داده است از بین می‌رود (سنولیا، ۲۰۱۵). کارکردهای دیگر حفظ کارکنان مستعد شامل، محیط کاری خوب، تجهیز کارکنان به مهارت‌های مورد نیاز شغلی، تسهیل روابط دوطرفه با سرپرستان و مدیران عالی (آرمسترانگ، ۲۰۰۹)، مشارکت در تصمیم‌گیری و تعهد مدیران و رهبران رده بالای سازمان به توسعه شغلی کارکنان مستعد است (اوهلی، ۲۰۰۷). سهولت ارتباط با مدیران مافوق و آزادی بیان، احترام، تشویق و معرفی افراد با استعداد توسط مدیریت، مهیاسازی امکانات رفاهی و تسهیلات مناسب برای کارکنان و خانواده، بیمه و تسهیلات درمانی مناسب به‌عنوان عوامل حفظ و نگهداری کارکنان در این پژوهش شناخته شد.

توسعه و بهسازی یکی دیگر از راهبردهای فرایند مدیریت استعداد شناخته شد که با توجه به نظر خبرگان در این زمینه می‌توان با استفاده از مهیاسازی شرایط ادامه تحصیل در حین خدمت، برگزاری منظم کارگاه‌ها و دوره‌های ارتقا مهارت، ترفیع بر اساس شایسته‌سالاری و چرخش شغلی می‌تواند باعث توسعه و بهسازی مشاغل در اداره ورزش و جوانان استان فارس گردد. ایجاد فرصت‌های توسعه شخصی، یکی از عوامل کلیدی برای حفظ و مشارکت کارکنان در سازمان است (رشیدی و همکاران، ۲۰۱۰). مدیران منابع انسانی در تمامی سازمان‌ها باید یک طرح توسعه برای هماهنگی صلاحیت‌های فعلی کارکنان با صلاحیت‌های مورد نیاز شغلی آن‌ها، برای موقعیت‌های خاص یا شرایط کاری جدید ایجاد کنند. آخرین راهبرد شناسایی شده شامل استخدام و به‌کارگیری نیروهای جدید است. نیوئل^۱ (۲۰۰۷) اذعان می‌دارد که استخدام افراد مستعد و اصلاح در سازمان از اهمیت زیادی برخوردار است و این امر محقق نمی‌شود، مگر با ایجاد رویه‌های نوین و علمی استخدام در سازمان؛ به‌منظور کاهش و جلوگیری از اشتباهات رایج (احمدی و همکاران، ۲۰۱۷). با توجه به نظر مصاحبه‌شوندگان شناسایی نقاط قوت و ضعف در بدو ورود، تطابق شغل با توانایی‌ها، تشریح و آشنایی با ضوابط و وظایف شغلی، برگزاری جلسه معارفه و آشنایی با محیط سازمان و همکاران از جمله راهکارهای متناسب با راهبرد شناسایی شده بیان شد. نتایج حاصل از این بخش از پژوهش با یافته‌های نتایج نوع پسند همکاران (۲۰۱۴)، سبحانی (۲۰۱۸)، اونا و آنیکو^۲ (۲۰۱۶)، باتر و همکاران (۲۰۱۵) هم سو است. در نهایت طراحی فرایند مدیریت استعداد در سازمان می‌تواند باعث پیامدهایی همچون بهبود رضایت شغلی، ایجاد رفتار فراتر نقش و انگیزش شغلی به‌عنوان عوامل تشکیل‌دهنده عملکرد فردی و افزایش تعهد سازمانی، افزایش مزیت رقابتی پایدار و حفظ استعداد و جانشین پروری به‌عنوان عوامل تشکیل‌دهنده عملکرد سازمانی در سازمان گردد. با توجه به نتایج حاصل از پژوهش به مدیران اداره ورزش و جوانان فارس پیشنهادهای زیر جهت توسعه فرایند مدیریت استعداد در سازمان ارائه می‌شود:

- نتایج نشان داد، راهبردهای فرایند مدیریت استعداد تأثیر مثبتی بر عملکرد سازمانی دارد؛ از این رو جهت ارتقای تعهد سازمانی، بالندگی سازمانی، مزیت رقابتی پایدار قبل از هر چیز مدیران به تدوین اصول و راهبردهای مدیریت استعداد در اداره ورزش و جوانان همت گمارند.

1. Newell

2 Onah and Anikwe

- با توجه به خیل عظیم نیروی جوان و جویای کار و تحصیل کرده در مقاطع بالای تحصیلی رشته تربیت بدنی در استان و حتی خارج استان، مطابق با دستاوردهای پژوهش حاضر بایستی در تشکیل مخازن استعداد و بهره‌گیری مطلوب از آنان اقدام گردد.

- با توجه به هزینه زیاد مادی و معنوی سازمان از استعدادهای موجود در سازمان، جهت جلوگیری از مهاجرت این کارمندان و جلوگیری از نارضایتی و کاهش عملکرد آنان پیشنهاد می‌شود توجه ویژه‌ای جهت نگهداشت این کارکنان صورت پذیرد.

یکی از اساسی‌ترین محدودیت‌های پژوهش حاضر، به مربوط به محدوده انسانی مورد مطالعه در بخش کیفی تحقیق است. میزان مشارکت، هماهنگی و دسترسی به اعضای هیئت‌علمی و افراد صاحب‌نظر و آگاه در زمینه مدیریت استعداد و اختصاص زمان کافی به پاسخگویی به پرسشنامه‌ها و مصاحبه‌ها در حد مطلوبی نیست. هیئت مصاحبه‌شونده فقط از یک استان (استان فارس) بودند و به دلیل برخی محدودیت‌ها (مثل محدودیت‌های مالی و زمانی) امکان مصاحبه با کارشناسان سایر استان‌ها وجود نداشت. عدم تمایل برخی از کارکنان ادارات ورزش و جوانان و کارمندان هیئت‌های ورزشی برای شرکت در این پژوهش و پاسخ به پرسشنامه‌های محقق، از دیگر محدودیت‌های این پژوهش بود.

منابع

- Aghaei, A. (2019). Modeling the talent management of physical education teachers in the country. PhD thesis, Shahroud University of Technology. **(Persian)**
- Ahmadi, H., Zahed, A., Moradi, M., & KHaleghkchah, A. (2017). Factors affecting retaining elite teachers and talented through periods high school Public school education in the city of Ardebil in order to fulfill the general policies of (change in the education system). *Journal strategic studies of public policy*, 7(23), 95-111. **(Persian)**
- Allameh, M., Soltani, F., & Narimani, M. (2014). To Study the Mediator Role of Social Capital Variable on the Relationship between Talent Management and Knowledge Sharing in Organizations (Case to Study: All of the Staff Divisions of Iranian National Petroleum Company and Its Affiliated Branches Located in Tehran). *Management Research in Iran*, 18(2), 127-148. **(Persian)**
- Armstrong, M. (2009). Armstrong's handbook of human resource management practice. 11th ed, Philadelphia: Kogan Page Limited.
- Bhatnagar, J. (2007). Talent management strategy of employee engagement in Indian ITES employees: key to retention. *Employee Relation*, 29(6), 640-663.
- Butter, M., Valenzuela, E., & Quintana, M. (2015). Intercultural Talent Management Model: Virtual communities to promote collaborative learning in indigenous contexts, Teachers' and students' perceptions. *Computers in Human Behavior*, 51(B), 1191-1197.
- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304 - 313.
- Crane, B., & Hartwell, C. J. (2019). Global talent management: A life cycle view of the interaction between human and social capital. *Journal of World Business*, 54(2), 82-92.
- Farid Fathi, M., Rozbehani, M., Farahmand, F., & Kazem, B. (2017). Designing Relationship Model of talent management, Innovation and Knowledge sharing in Yoths and Sport Ministry. *Organizational Behavior Management in Sport Studies*, 4(14), 113-123. **(Persian)**
- Hamzeloo, N., Kashef, M., & Keshgar, S. (2018). Design of the rregulatory communication model, managerial information systems and human resource efficiency of sports federations. *Organizational Behavior Management in Sport Studies*, 2(18), 11-20. **(Persian)**
- Hosseini, A. (2011). The Role Of Talent Management In Recruitment And Retention Of Talent People In Organization. *Journal Of New Economy & Commerce*, 6(23), 181-205.
- Keeling, K. A., McGoldrick, P. J., & Sadhu, H. (2013). Staff word-of-mouth (SWOM) and retail employee recruitment. *Journal of Retailing*, 89(1), 88-104.
- Mirzahakim, H., & Poursaeid, M. M. (2018). Investigating the Relationship between Talent

- Management and Organizational Effectiveness in Kerman Sepah Bank Branches. *Applied Studies in Management and Development Science*, 2(10), 117-130. **(Persian)**
- Movafagh, I. (2016). Presenting a Future Model of Talent Management System in Alborz Province Mining and Trade Organization. PhD dissertation, Institute of Natural Crisis Engineering, Pajouh index. **(Persian)**
- Newell, P. J. (2005). *Business and International Environmental Governance: The State of the Art*. Cambridge, London: The MIT Press.
- Noepasand, M., & Ashegh Hosseini, M. (2014). The Impact of Talent Management Processes on Service Quality and Staff Innovation. *Management Studies (Improvement)*, 23(75), 19-38. **(Persian)**
- Oehley, A. M. (2007). The Development and Evaluation of a Partial Talent Management Competency Model. Thesis presented in partial fulfilment of the requirements for the degree of Masters of Arts at Stellenbosch University.
- Onah, F., & Anikwe, O. (2016). The Task of Attraction and Retention of Academic Staff in Nigeria Universities. *Journal of Management and Strategy*, 7(2), 9-20.
- Raja, V. & Kumar, A. (2016). A Study on Employee Retention in Education Sector in India. *International Journal of Management*, 7(3), 01-11.
- Rashidi, M., Abili, K., Ehrami, M., & TeymouriNasab, A. (2010). Understanding the Current Status of Human Resource Development with Emphasis on Empowerment Requirements (Case Study: International Energy Studies Institute). *Human Resource Management in Oil Industry*, 1(2), 7-34. **(Persian)**
- Rezaei, N. (2007). *Introduction to Productivity Management and its Analysis in the Organization*. Tehran: Vahedi publication. **(Persian)**
- Seniwoliba, A. J. (2015). Succession planning: Preparing the next generation workforce for the University for Development. *Studies Research Journal of Educational Studies and Review*, 1(1), 1-10.
- Sobhani, M. J., Chizari, M., Sedighi, H., & Alambaigi, A. (2018). Effect of Talent Management Components on Organizational Development in Iran Agricultural Higher Education. *Iranian Agriculter Extension And Education Journal*, 14(1), 53-67. **(Persian)**
- Sweem, S. L. (2009). Leveraging Employee Engagement through a Talent Management Strategy: Optimizing Human Capital through Human Resources and Organization Development Strategy in a Field Study. dissertation, available at: <http://www.umi.com/pqdauto>.
- Thunnissen, M., Boselie, P., & Fruytier, B. (2013). Talent management and the relevance of context: Towards a pluralistic approach. *Human Resource Management Review*, 23(4), 326-336.
- Vasquez, D. (2014). Employee retention for economic stabilization: A qualitative phenomenological study in the hospitality sector. *International Journal of Management, Economics and Social Sciences*, 3(4), 1-17.

به این مقاله این‌گونه استناد کنید:

حسینی مطلق، سید عباس؛ رفیعی دهبیدی، وحید و امیر حسینی، احسان. (۱۴۰۰). شناسایی و تدوین الگوی مدیریت استعداد اداره کل ورزش و جوانان استان فارس. *مدیریت منابع انسانی در ورزش*، ۸(۲)، ۳۰۸-۲۹۵.