



Research Paper

Identification of Key Factors Affecting Human Resource Talent Management System in Municipal Sports Organization

Farnaz Dizani Maktabi¹, Reza Nikbakhsh², Abolfazl Farahani³, and Ali Mohammad Safania⁴

1. PhD Student in Sport Management, Department of Physical Education and Sports Science, Islamic Azad University, Science and Research Branch, Tehran, Iran.
2. Associate Professor in Sport Management, Department of Physical Education and Sports Science, Islamic Azad University, South Tehran Branch, Tehran, Iran.
3. Professor in Sport Management, Department of Physical Education and Sports Science, Payame Noor University, Tehran, Iran.
4. Professor in Sport Management, Department of Physical Education and Sports Science, Islamic Azad University, Science and Research Branch, Tehran, Iran.

Received: 3 January 2021

Accepted: 11 July 2021

Extended Abstract

Summary

At the present time, it is not possible to carry out effective human resource actions without being aware of the past and emerging trends, environmental developments, future-oriented approaches, learning new concepts, and using new strategic planning tool. The participants in this work were 20 experts and specialists in the field of sports organizations, who were selected by purposive sampling. In order to analyze the information, the approaches of structural analysis and Micmac software were used. The results of this work showed that the dispersion of the key variables affecting the future of the human resource talent management system in the municipal sports organization had an unstable system. Therefore, if the key forces and trends affecting the future of the talent management system evolve, this will provide the basis for job satisfaction, human resources, social status, affiliation, job identity, employee welfare, organizational commitment, and job independence.

Introduction

Understanding the key factors affecting different systems in any organization can be a platform and guide for developing a roadmap and development scenarios for the future of that system. Given the importance of this issue, in this work, we identified and clustered the key factors affecting the future of the human resource talent management system in the municipal sports organization as a structural analysis approach.

Methodology and Approach

This research work was applied in terms of purpose, in terms of exploratory nature, which was done based on the future research methods. The theoretical data was prepared by the documentary method and experimental data by the survey method based on the Delphi method. The participants in this work were 20 experts and specialists in the field of sports organizations, who were selected by purposive sampling. The structural analysis approach and Micmac software were used in order to analyze the data.

Results and Conclusion

The results of this work showed that dispersion of the key variables affecting the future of the human resource talent management system in the municipal sports organization had an unstable system, and among the 34 factors studied in this work, 10 factors (job expectations, skill diversity, job dynamics, skill orientation, service compensation system, management style, recruitment method, demographic change, national and regional policies, and information technology) played the key role in the future of the human resource talent management system in the municipal sports organization. Therefore, according to the research work findings, if the key forces and trends affecting the future of the talent management system evolve, this will provide the basis for job satisfaction, human resources, social status, affiliation, job identity, employee welfare, organizational commitment, and job independence.

Keywords: Futuer studies, Municipal sports organization, Human resource management, Talent management.

To cite this article:

Dizani Maktabi, F., Nikbakhsh, R., Farahani, A., & Safania, A. M. (2021). Identification of Key Factors Affecting Human Resource Talent Management System in Municipal Sports Organization. *Mudriyyat-i manabi-i insani dar varzish (Human Resource Management in Sport)*, 8(2), 255-272.

Corresponding Author: **Reza Nikbakhsh**

E-mail: nikbakhsh_reza@yahoo.com



شناسایی عوامل کلیدی مؤثر بر نظام مدیریت استعداد منابع انسانی در سازمان ورزش شهرداری

فرناز دیزانی مکتبی^۱، رضا نیکبخش^۲، ابوالفضل فراهانی^۳ و علی محمد صفانی^۴

۱. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

۲. دانشیار مدیریت ورزشی، گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

۳. استاد مدیریت ورزشی، گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

۴. استاد مدیریت ورزشی، گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۴/۲۰

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۱۰/۱۴

چکیده

هدف: شناخت عوامل کلیدی مؤثر بر نظام‌های مختلف در هر سازمانی می‌تواند بستر ساز و راهنمای تدوین نقشه راه و سناریوهای توسعه در آینده آن نظام باشد. با توجه به اهمیت این مسئله، این تحقیق عوامل کلیدی مؤثر بر آینده نظام مدیریت استعداد منابع انسانی در سازمان ورزش شهرداری را با رویکرد تحلیل ساختاری شناسایی و خوشه بندی کرده است.

روش‌شناسی: این پژوهش از لحاظ هدف کاربردی، از لحاظ ماهیت اکتشافی بود که بر اساس روش آینده‌پژوهی انجام شده است. داده‌های نظری با روش اسنادی و داده‌های تجربی با روش پیمایشی بر اساس روش دلفی جمع‌آوری گردید. مشارکت‌کنندگان در پژوهش ۲۰ نفر از خبرگان و متخصصان صاحب‌نظر در حوزه سازمان‌های ورزشی بودند که به صورت نمونه‌گیری هدفمند از نوع قضاوتی انتخاب شدند. جهت تجزیه و تحلیل اطلاعات از رویکرد تحلیل ساختاری استفاده شده است. **یافته‌ها:** نتایج این پژوهش نشان داد، پراکندگی متغیرهای کلیدی و مؤثر بر آینده نظام مدیریت استعداد منابع انسانی در سازمان ورزش شهرداری سیستمی ناپایدار دارند و از میان ۳۴ عامل بررسی شده در این پژوهش، ۱۰ عامل (انتظارات شغلی، تنوع مهارتی، پویایی شغلی، مهارت‌گرایی، نظام جبران خدمات، سبک مدیریت، شیوه استخدام، تغییرات جمعیتی، سیاست‌های ملی و منطقه‌ای و فناوری اطلاعات) کلیدی‌ترین نقش را در آینده نظام مدیریت استعداد منابع انسانی در سازمان ورزش شهرداری داشتند.

نتیجه‌گیری: با توجه به یافته‌های تحقیق می‌توان چنین نتیجه‌گیری کرد که اگر نیروها و روندهای کلیدی اثرگذار بر آینده نظام مدیریت استعداد تکامل پیدا کنند، این زمینه فراهم می‌شود که رضایت شغلی منابع انسانی، پایگاه اجتماعی، تعلق و وابستگی، هویت شغلی، رفاه کارکنان، تعهد سازمانی و استقلال شغلی آنها به مراتب بیشتر شود.

واژه‌های کلیدی: آینده‌پژوهی، سازمان ورزش شهرداری، مدیریت استعداد، مدیریت منابع انسانی.

مقدمه

در عصر حاضر جذب، انتخاب، توسعه و حفظ نیروی انسانی شایسته و مستعد در جهت بهبود عملکرد، پاسخگویی، کارایی و اثربخشی سازمان‌ها به یک ضرورت انکارناپذیر تبدیل شده است (اولداپو^۱، ۲۰۱۴)؛ همچنین امروزه داشتن منابع انسانی مستعد برای هر سازمانی در جهت اینکه به کمک آن‌ها سازمان‌ها اهداف جاری و آتی خود را محقق سازند، یک منبع حیاتی مهم به‌شمار می‌رود، چرا که نیروی انسانی مستعد می‌تواند منبع حیاتی توسعه اقتصادی، اجتماعی و سیاسی باشد و برای سازمان مزیت رقابتی ایجاد کند (کولینز و ملاحی^۲، ۲۰۰۹؛ ها و کانگ^۳، ۲۰۱۱، به نقل از بوی و چانگ^۴، ۲۰۱۸)؛ اما این که چگونه می‌توان این منبع مهم را در اختیار داشت و چگونه می‌توان آن‌ها را به نحو احسن مدیریت کرده و از ظرفیت آن‌ها به نحو بهینه استفاده کرد همواره کانون بحث و گفتگو بوده است. این بحث در سطح کلان یا استراتژیک بیشتر در قالب اصطلاح «جنگ برای استعداد»^۵ مطرح شده است (بیچلر و وودوارد^۶، ۲۰۰۹) در حالی که در سطح عملیاتی، نظام مدیریت استعداد و فرایندهای زیربنایی این نظام، محور بحث بوده است (کولینز و ملاحی^۲، ۲۰۰۹؛ یلس^۷ و همکاران، ۲۰۱۰). در همین راستا فستینگ و شافر^۸ (۲۰۱۴) اظهار داشتند، جذب، انتخاب، توسعه و حفظ نیروی انسانی مستعد تنها با مدیریت استعداد که در آن بر برنامه‌ریزی و سرمایه‌گذاری بلندمدت تأکید شده باشد، تحقق پیدا می‌کند.

مدیریت استعداد اشاره به فرایندی دارد که به واسطه آن کارفرمایان نیازهای خود را پیرامون سرمایه انسانی پیش‌بینی و برآورد می‌کنند (کاپیلی^۹، ۲۰۰۸) و همچنین با استفاده از آن نیروی انسانی مستعد خود را شناسایی و توسعه می‌دهند (کولینز و ملاحی^۲، ۲۰۰۹). براساس ادبیات تحقیق، مدیریت استعداد برای همه بخش‌ها مهم است، اما اهمیت این مقوله برای سازمان‌های بخش عمومی به مراتب بیشتر است؛ چرا که در سطح جهانی سازمان‌های عمومی با چالش‌های بی‌سابقه‌ای از جمله افزایش هزینه‌ها و افزایش مداوم تقاضا برای ارائه خدمات مواجه هستند (بورک^{۱۰} و همکاران، ۲۰۱۳) و اینکه نیروی کار فعلی این سازمان‌ها در حال نزدیک شدن به مرز بازنشستگی است و این خود سبب این نگرانی شده است که سازمان‌های بخش عمومی نتوانند استعدادهای با کیفیت بالا را جذب و حفظ کنند (لوئیس و فرانک^{۱۱}، ۲۰۰۲). همچنین تحولات شغلی پیش‌روی این سازمان‌ها سبب شده است، استراتژی‌ها و برنامه‌هایی که از قبل تعیین شده پاسخگوی نیازهای آینده نیروی کار در این سازمان‌ها نباشد. بر این اساس در طی دهه‌های گذشته همواره این مسئله مطرح بوده است که چگونه می‌توان نظام مدیریت استعداد منابع انسانی را در سازمان‌های عمومی به طور موفقیت‌آمیزی پیاده‌سازی کرد (سیواننو و پیلای^{۱۲}، ۲۰۱۹).

یکی از سازمان‌های عمومی مهم که اتکا به نیروی انسانی متعهد، مستعد و شایسته در آن جزء لاینفک ماموریت این سازمان است، سازمان ورزش شهرداری‌ها است (تریپولیتسوتی^{۱۳} و همکاران، ۲۰۰۷). سازمان ورزش شهرداری یک سازمان محلی غیردولتی و عمومی و نهادی مدنی تلقی می‌شود که وظایف گوناگون و بسیاری را عهده‌دار است. یکی از مهم‌ترین وظایف این سازمان، توسعه و ترویج ورزش در ارکان مختلف است. در این راستا این سازمان نیازمند آن است، در کنار بکارگیری فن‌آوری

1. Oladapo
2. Collings and Mellahi
3. Ha and Kang
4. Bui and Chang
5. The war for talent
6. Beechler and Woodward
7. Iles
8. Festing and Schäfer
9. Cappelli
10. Burke
11. Lewis and Frank
12. Sivathanu and Pillai
13. Tripolitsioti

نوین، بهره‌گیری از کلیه امکانات و تجهیزات شهرداری و استفاده از ظرفیت‌ها و توانایی‌های بخش عمومی و خصوصی از نیروی انسانی متعهد و متخصص برخوردار باشد (سند راهبردی توسعه منابع انسانی شهرداری‌ها، ۲۰۱۹). بررسی تحقیقات انجام شده نشان می‌دهد، در این حوزه تحقیق خاصی با محوریت سازمان ورزش شهرداری صورت نگرفته است و اکثر قریب به اتفاق این تحقیقات این نظام را از منظرهای دولتی و خصوصی بودن سازمان بررسی کرده‌اند. برای نمونه می‌توان به تحقیقات کلارک و اسکوری^۱ (۲۰۲۰)، کلاروریتی و جوهانستون^۲ (۲۰۲۰)، بوابی و چانگ (۲۰۱۸)، فلیپس و اسچولتز^۳ (۲۰۱۹) و آنانث^۴ و همکاران (۲۰۱۹) اشاره کرد. از طرفی مطالعه‌ای که در آن مدیریت استعداد منابع انسانی با نگاه به آینده بررسی شده باشد، انجام نشده است. این در حالی است که برنامه‌ریزی برای آینده کسب و کارها بر اساس نیازهای فعلی و یا کمبودهای خدماتی، برای حضور موفق در عرصه رقابت در جهان آینده، سرمایه مناسبی نیست و برای ایفا نقش کارا و اثربخش این ضرورت وجود دارد که به رویکردهای جدید برنامه‌ریزی که در آن پیشران‌های توسعه و تحولات آینده طرح‌ریزی و شناسایی شده است، اتکا شود (ملکی‌فر، ۲۰۱۴)، تا متناسب با قابلیت‌ها و توانمندی‌های جامعه، مسائل چالش برانگیز کنونی و آینده واکاوی گردد. بر همین اساس، امروزه شناخت تحولات آینده با رویکرد آینده‌نگارانه یک ضرورت اجتناب‌ناپذیر شده است (شوارتز^۵، ۲۰۱۹). از این‌رو مشاهده می‌شود که طی سال‌های گذشته این رویکرد در بین محققان حوزه‌های مختلف با استقبال روزافزونی همراه بوده است. به طور خاص در حوزه ورزش می‌توان به تحقیق آقایی و همکاران (۲۰۲۰)، صابری و همکاران (۲۰۱۹)، موسوی چشمه‌کبودی و همکاران (۲۰۲۱)، سروپ و دوموند^۶ (۲۰۱۸)، آندرسون^۷ و همکاران (۲۰۲۰)، آرینسا-جیل^۸ و همکاران (۲۰۲۰) و جوهانسون^۹ و همکاران (۲۰۲۰) اشاره کرد؛ اما نکته حائز اهمیت این است که تمامی این تحقیقات به جزء تحقیق سروپ و دوموند (۲۰۱۸) روندهای مؤثر بر آینده ورزش را بررسی نکرده‌اند.

با بررسی سند راهبردی توسعه منابع انسانی شهرداری‌ها به طور خاص شهرداری تهران (مصوب ۲۰۱۹/۰۹/۲۸) مشخص می‌شود که به تحولات پیش‌روی نظام مدیریت استعداد منابع انسانی در این سازمان توجه چندانی نشده است، از طرفی سازمان‌های تابع به طور خاص سازمان ورزش شهرداری مکلف هستند، تابع سیاست‌ها و راهبردهای کلی باشند که این سازمان از قبل تعیین کرده است. این در حالی است که در بند «ج» ماده چهارم راهبردهای توسعه منابع انسانی شهرداری تنها به شناسایی منابع جذب و ایجاد بانک استعدادها مورد نیاز شهرداری تهران، بازنگری، تقویت و تحول در نظام جذب و استخدام مبتنی بر شایستگی‌ها با اولویت جذب درون‌سازمانی اشاره شده است (سند راهبردی توسعه منابع انسانی شهرداری‌ها، ۲۰۱۹). به نظر می‌رسد، تنها مدنظر قرار دادن این شاخص‌ها نتواند دورنمایی کلی از آینده پیش‌روی این سازمان‌ها را در ابعاد مختلف برای برنامه‌ریزان و سیاست‌گذاران ترسیم کند. بر این اساس لازم است با انجام مطالعات علمی که نگاه به آینده دارند، این خلاء را پر کرد. بر این اساس مطالعه حاضر درصدد است، با استفاده از رویکرد تحلیل ساختاری عوامل کلیدی مؤثر بر آینده نظام مدیریت استعداد منابع انسانی در سازمان ورزش شهرداری را شناسایی کند.

1. Clarke and Scurry
2. Kravariti and Johnston
3. Filippus and Schultz
4. Ananthan
5. Schwartz
6. Thorpe and Dumont
7. Anderson
8. Arenas-Jal
9. Johnson

روش‌شناسی

این پژوهش از لحاظ هدف کاربردی، از لحاظ ماهیت اکتشافی بود که بر اساس روش آینده پژوهی انجام شده است. در تهیه متغیرهای مؤثر بر آینده نظام مدیریت استعداد منابع انسانی سازمان ورزش شهرداری از روش مطالعات اسنادی و روش دلفی استفاده شده است. انتخاب تیم دلفی، با روش نمونه‌گیری هدفمند از نوع قضاوتی بوده است. معیارهای انتخاب خبرگان شامل تسلط نظری، تجربه عملی، تمایل و توانایی مشارکت در پژوهش و دسترسی به آنان بود. تعداد خبرگان شرکت کننده در دلفی معمولاً کمتر از ۵۰ نفر و عموماً بین ۱۵ تا ۲۰ نفر در نظر گرفته می‌شود (پاول^۱، ۲۰۰۳؛ لاندیتا^۲، ۲۰۰۶). با توجه به این معیار، تعداد ۲۰ نفر از خبرگان و متخصصان مراکز دانشگاهی و پژوهشی، برای شرکت در پژوهش در سال ۱۳۹۹ انتخاب شدند.

جدول ۱. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان در تحقیق

متغیر	طبقات	فراوانی	درصد فراوانی
تحصیلات	کارشناسی ارشد	۲	۱۰
	دکتری	۱۸	۹۰
سابقه کاری	کمتر از ۱۰ سال	۷	۳۵
	۱۱ تا ۲۰ سال	۹	۴۵
	بیش از ۲۰ سال	۴	۲۰
تخصص	اجرایی	۷	۳۵
	دانشگاهی	۱۳	۶۵

در پردازش اطلاعات از روش تحلیل اثرات متقابل ساختاری در نرم‌افزار میک‌مک^۳ استفاده شده است؛ در نتیجه پایش متغیرها، ۳۴ متغیر اولیه در ۴ بعد (سازمانی، شغلی، فراسازمانی و زمینه‌ای) شناسایی و خوشه‌بندی شده است. با توجه به گسترده بودن متغیرهای این پژوهش در مرحله اول پژوهش با استفاده از روش تحلیل ساختاری و با استفاده از نرم‌افزار میک‌مک اقدام به شناسایی پیشران‌های تاثیرگذار بر آینده نظام مدیریت استعداد منابع انسانی سازمان ورزش شهرداری شد (جدول ۲).

جدول ۲. پیشران‌های مؤثر بر آینده نظام مدیریت استعداد منابع انسانی سازمان ورزش شهرداری

ابعاد کلی	ابعاد فرعی
عوامل سازمانی	Var01. سبک مدیریت، Var02. ارتباطات سازمانی، Var03. فرهنگ سازمانی، Var04. شیوه استخدام، Var05. سیستم ارزیابی، Var06. نظام جبران خدمات، Var07. رفاه کارکنان، Var08. سیستم انگیزشی، Var09. تعلق و وابستگی، Var010. جوسازمانی، Var011. تعهد سازمانی
عوامل شغلی	Var12. تنوع مهارتی، Var13. رضایت شغلی، Var14. هویت شغلی، Var15. استقلال شغلی، Var16. بازخورد شغلی، Var17. انتظارات شغلی، Var18. فرصت‌های عادلانه ارتقاء، Var19. پویایی شغلی، Var20. مهارت‌گرایی
عوامل فراسازمانی	Var21. پیش‌بینی محیطی، Var22. فرصت‌های شغلی جایگزین، Var23. پایگاه اجتماعی، Var24. روابط اجتماعی، Var25. اعتبار و برند سازمان، Var26. فناوری اطلاعات
عوامل زمینه‌ای	Var27. تغییرات جمعیتی، Var28. خصوصیات نسل‌ها، Var29. موقعیت مالی، Var30. جابجای نیروی کار، Var31. سیاست‌های ملی و منطقه‌ای، Var32. نیروهای سیاسی، Var33. رقابت، Var34. کمبود استعداد،

1. Powell
2. Landeta
3. MICMAC

یافته‌ها

تحلیل کلی محیط سیستم

جدول شماره ۳ برآیند اثرات متقابل ۳۴ عامل یا پیشران اثرگذار بر آینده نظام مدیریت استعداد منابع انسانی سازمان ورزشی شهرداری را براساس تشکیل ماتریس ۳۴×۳۴ در ۴ بُعد اصلی (سازمانی، شغلی، فراسازمانی و زمینه‌ای) نشان می‌دهد. نتایج این جدول بیانگر تعداد تکرار ۲ بار و درجه پرشدگی ۵۲/۴۲ درصد است که نشان می‌دهد، متغیرهای انتخاب شده تأثیر زیادی بر هم داشته است. از مجموع ۱۱۵۶ رابطه قابل ارزیابی در ماتریس، ۵۵۰ رابطه عدد صفر است؛ این مقدار بدان معناست که عوامل بر همدیگر تأثیر نداشته و یا از همدیگر متأثر نشده است. ۳۴۹ رابطه با مقدار یک دارای تأثیر ضعیف نسبت به هم و ۱۸۱ رابطه با عدد ۲ دارای روابط اثرگذاری نسبتاً قوی است. بعلاوه، ۷۶ رابطه عدد ۳ دارد و این به معنای آن است که روابط متغیرهای کلیدی بسیار زیاد بوده و از تأثیرگذاری و تأثیرپذیری زیادی برخوردارند.

جدول ۳. تحلیل اولیه داده‌های ماتریس و اثرات متقابل متغیرها

شاخص	اندازه ماتریس	تعداد تکرار	تعداد صفر	تعداد یک	تعداد دو	تعداد سه	مجموع	درجه پرشدگی
مقدار	۳۴	۲	۵۵۰	۳۴۹	۱۸۱	۷۶	۶۰۶	۵۲/۴۲٪

ماتریس این پژوهش بر اساس متغیرهای مورد مطالعه با ۲ بار چرخش از مطلوبیت و بهینه‌شدگی ۱۰۰ درصد برخوردار است که حاکی از روایی بالای پرسشنامه و پاسخ‌های آن دارد (جدول ۴).

جدول ۴. درجه مطلوبیت و بهینه‌شدگی ماتریس

تأثیرپذیری	تأثیرگذاری	چرخش
٪۹۷	٪۹۵	۱
٪۱۰۰	٪۱۰۰	۲

میزان اثرگذاری و تأثیرپذیری مستقیم متغیرها بر یکدیگر

جدول شماره ۵، پیشران‌های مؤثر بر آینده نظام مدیریت استعداد منابع انسانی در سازمان ورزش شهرداری را براساس تأثیرگذاری به صورت مستقیم رتبه‌بندی کرده است. لازم به ذکر است، پیشران‌هایی که بیشترین امتیاز را کسب کنند، میزان تأثیرگذاری و تأثیرپذیری‌شان تغییر می‌کند.

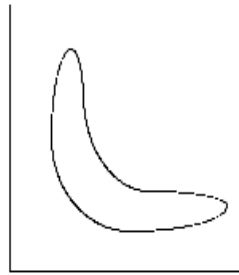
جدول ۵. میزان تأثیرات مستقیم متغیرها بر یکدیگر

رتبه	علامت اختصاری	متغیر	میزان تأثیرگذاری	رتبه	علامت اختصاری	متغیر	میزان تأثیرگذاری
۱	Var17	انتظارات شغلی	۶۲۸	۱۸	Var10	جوسازمانی	۲۲۳
۲	Var12	تنوع مهارتی	۵۹۶	۱۹	Var16	بازخورد شغلی	۲۲۳
۳	Var06	نظام جبران خدمات	۵۸۵	۲۰	Var32	نیروهای سیاسی	۲۲۳
۴	Var19	پویایی شغلی	۵۶۴	۲۱	Var09	تعلق و وابستگی	۲۰۲
۵	Var26	فناوری اطلاعات	۴۸۹	۲۲	Var22	فرصت‌های شغلی جایگزین	۲۰۲
۶	Var20	مهارت گرایی	۴۷۹	۲۳	Var18	فرصت‌های عادلانه ارتقاء	۱۹۱
۷	Var01	سبک مدیریت	۴۶۸	۲۴	Var23	پایگاه اجتماعی	۱۸۱
۸	Var27	تغییرات جمعیتی	۴۴۷	۲۵	Var28	خصوصیات نسل‌ها	۱۸۱
۹	Var31	سیاست‌های ملی و منطقه‌ای	۴۴۷	۲۶	Var21	پیش‌بینی محیطی	۱۵۹
۱۰	Var04	شیوه استخدام	۴۲۵	۲۷	Var24	روابط اجتماعی	۱۵۹
۱۱	Var03	فرهنگ سازمانی	۳۵۱	۲۸	Var11	تعهد سازمانی	۱۴۹
۱۲	Var34	کمبود استعداد	۳۱۹	۲۹	Var33	رقابت	۱۴۹
۱۳	Var13	رضایت شغلی	۳۰۸	۳۰	Var07	رفاه کارکنان	۱۳۸
۱۴	Var02	ارتباطات سازمانی	۲۸۷	۳۱	Var29	موقعیت مالی	۱۲۷
۱۵	Var05	سیستم ارزیابی	۲۴۴	۳۲	Var30	جابجای نیروی کار	۱۲۷
۱۶	Var14	هویت شغلی	۲۴۴	۳۳	Var08	سیستم انگیزشی	۱۱۷
۱۷	Var15	استقلال شغلی	۲۳۴	۳۴	Var25	اعتبار و برند سازمان	۱۱۷

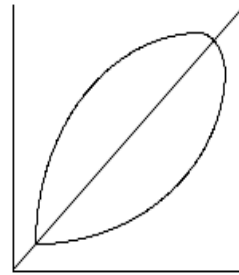
ارزیابی پلان تأثیرگذاری و تأثیرپذیری متغیرها

شیوه توزیع و پراکنش متغیرها در صفحه پراکندگی حاکی از میزان پایداری و یا ناپایداری سیستم است. در حوزه روش تحلیل اثرات متقابل/ ساختاری با نرم‌افزار میک‌مک در مجموع دو نوع از پراکنش تعریف شده است که به نام سیستم‌های پایدار و سیستم‌های ناپایدار معروف است. در مدل سیستم پایدار پراکندگی متغیرها به صورت L است؛ در این مدل برخی متغیرها دارای اثرگذاری بالا و برخی دارای اثرپذیری بالا است؛ اما در سیستم‌های ناپایدار وضعیت پیچیده‌تر است؛ در این سیستم نیروهای مد نظر پیرامون محور قطری صفحه پراکنده است و در بیشتر مواقع حالت بینابین از اثرگذاری و اثرپذیری دارد که شناسایی متغیرهای کلیدی را دشوار می‌سازد (گودت^۱ و همکاران، ۲۰۰۳). آنچه از وضعیت صفحه پراکندگی پیش‌ران‌های مؤثر آینده نظام مدیریت استعداد منابع انسانی در سازمان ورزش شهرداری می‌توان فهمید، وضعیت ناپایداری سیستم است. بیشتر متغیرها در اطراف محور قطری صفحه پراکنده‌اند. به غیر از چند مورد که نشان می‌دهند دارای تأثیرگذاری بالایی در سیستم هستند، بقیه متغیرها از وضعیت تقریباً مشابهی نسبت به یکدیگر برخوردارند (شکل‌های ۱ و ۲).

1. Godet

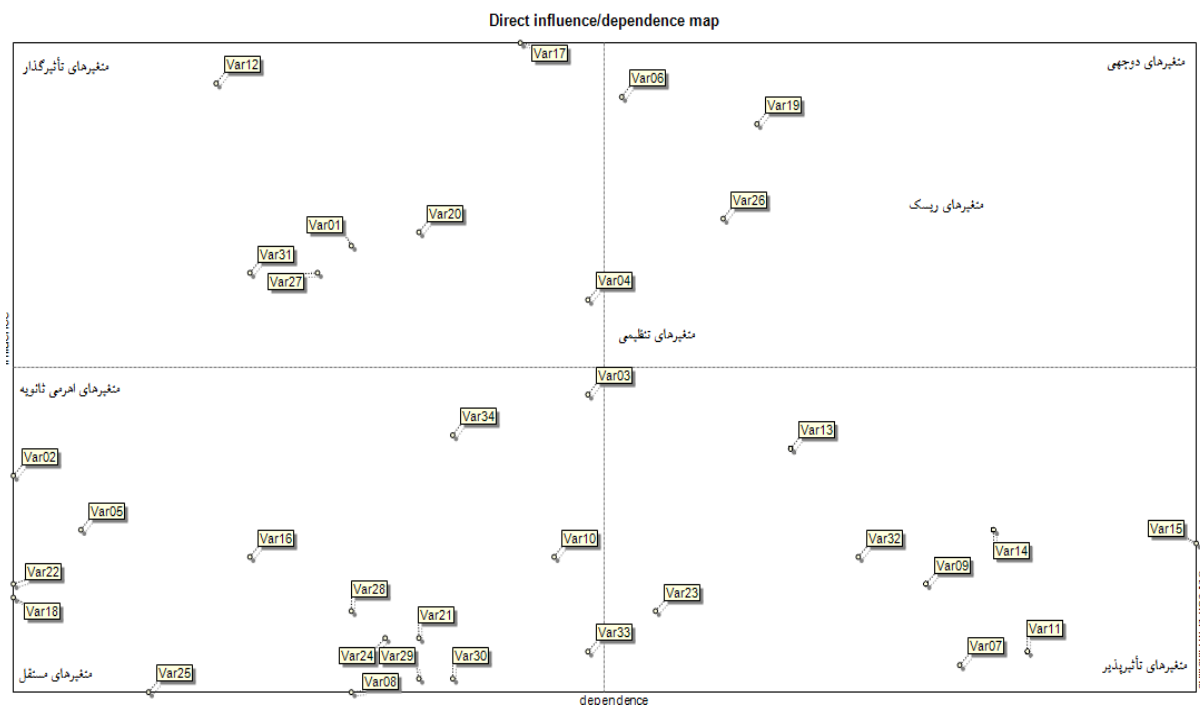


شکل ۲. سیستم پایدار



شکل ۱. سیستم ناپایدار

شکل شماره ۳، الگوی پراکندگی پیشران‌های مؤثر بر آینده نظام مدیریت استعداد منابع انسانی در سازمان ورزش شهرداری را نشان می‌دهد. این الگوی پراکندگی به طور کلی بیانگر وضعیت یک سیستم ناپایدار است. متغیرهای مؤثر بر آینده نظام مدیریت استعداد منابع انسانی به جزء چند متغیر که دارای اثرگذاری بالا در سیستم است، عموماً با وضعیت تقریباً مشابهی در اطراف محور قطری استقرار یافته‌اند (شکل ۳).



شکل ۳. الگوی پراکندگی متغیرهای مؤثر بر آینده نظام مدیریت استعداد منابع انسانی

دسته‌بندی متغیرهای مؤثر بر آینده نظام مدیریت استعداد منابع انسانی

متغیرهای تعیین‌کننده یا تأثیرگذار: این متغیرها بیشتر تأثیرگذار بوده و کم‌تر تأثیرپذیر می‌باشند؛ بنابراین سیستم بیشتر به این متغیرها بستگی دارد. این متغیرها در قسمت شمال غربی نمودار نمایش داده می‌شوند. متغیرهای تأثیرگذار بحرانی‌ترین مؤلفه‌ها می‌باشند، زیرا که تغییرات سیستم وابسته به آن‌ها است و میزان کنترل بر این متغیرها بسیار مهم است. از طرف دیگر، این متغیرها، به‌عنوان متغیرهای ورودی سیستم می‌باشند. از میان ۳۴ عامل بررسی شده در این تحقیق، چند عامل اصلی به‌عنوان عوامل کلیدی مؤثر بر آینده نظام مدیریت استعداد منابع انسانی در سازمان ورزش شهرداری تطبیق داده شده است. در این پژوهش متغیرهای که در این قسمت هستند شامل: تنوع مهارتی، سیاست‌های ملی و منطقه‌ای، تغییرات جمعیتی، سبک مدیریت، مهارت‌گرایی و انتظارات شغلی است.

متغیرهای «دووجهی»: این متغیرها، هم‌زمان به‌صورت بسیار تأثیرگذار و بسیار تأثیرپذیر، عمل می‌نمایند. این متغیرها در قسمت شمال شرقی نمودار قرار می‌گیرند. طبیعت این متغیرها با عدم پایداری آمیخته است، زیرا هر عمل و تغییری روی آن‌ها، واکنش و تغییری بر دیگر متغیرها را به دنبال دارد. متغیرهای این ناحیه شامل: نظام جبران خدمات، پویایی شغلی و فناوری اطلاعات است. متغیر دووجهی از دو بخش متغیرهای ریسک و هدف تشکیل شده است:

۱. متغیرهای ریسک: این متغیرها چنان که در شکل نشان داده شده است، در بالای خط قطری ناحیه شمال شرقی شکل قرار گرفته‌اند و ظرفیت بسیار زیادی برای تبدیل شدن به بازیگران کلیدی سیستم دارد. متغیرهای پویایی شغلی و نظام جبران خدمات در این قسمت قرار دارد.

۲. متغیرهای هدف: این متغیرها زیر ناحیه قطری شمال شرقی صفحه قرار می‌گیرند، این متغیرها در واقع نتایج تکاملی سیستم و نمایانگر اهداف ممکن در یک سیستم هستند. با دست کاری و ایجاد تغییرات در این متغیرها به تکامل سیستم برنامه و هدف خود دست یافت. در این پژوهش متغیر فناوری اطلاعات در این قسمت قرار گرفته است.

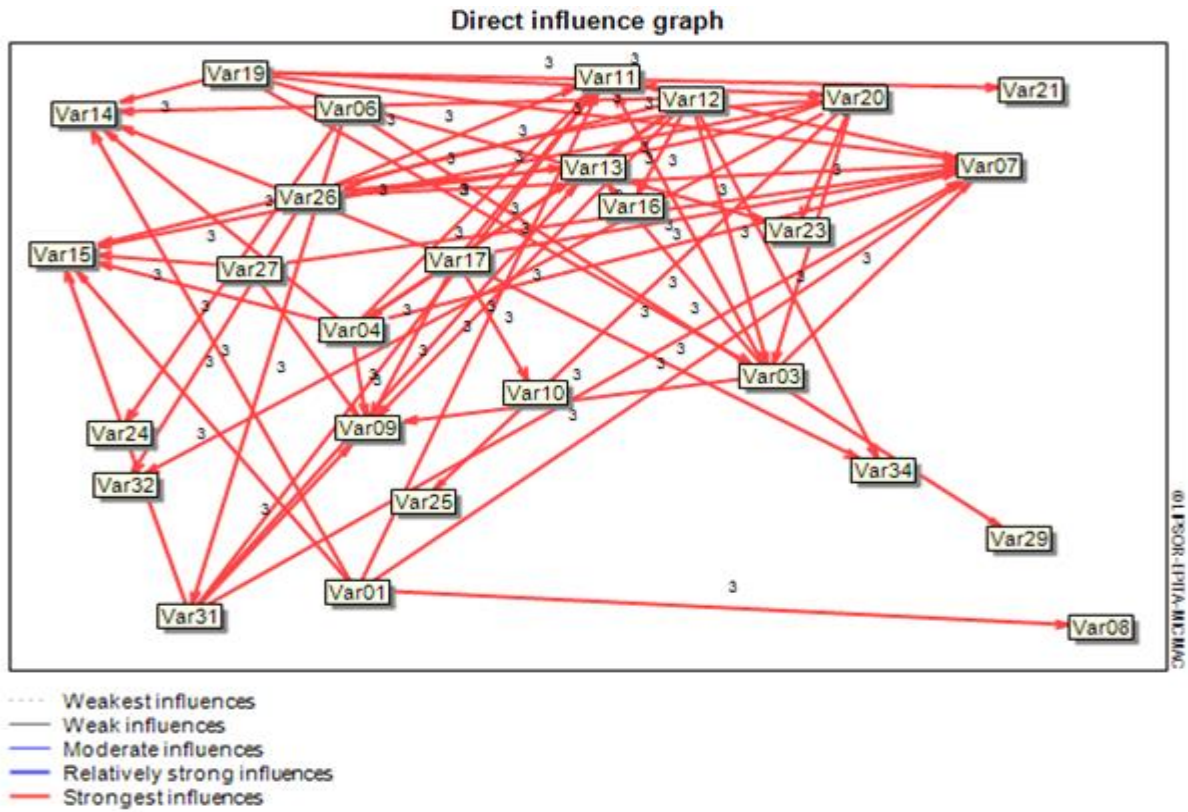
متغیرهای «تأثیرپذیر» یا به بیان بهتر متغیرهای «نتیجه»: این متغیرها در قسمت جنوب شرقی نمودار قرار دارند. آن‌ها تأثیرگذاری پایین و تأثیرپذیری بسیار بالایی دارند؛ بنابراین آن‌ها نسبت به تکامل متغیرهای تأثیرگذار و دووجهی، بسیار حساس می‌باشند. آن‌ها متغیرهای خروجی می‌باشند. در این پژوهش متغیرهای رضایت شغلی، پایگاه اجتماعی، نیروهای سیاسی، تعلق و وابستگی، هویت شغلی، رفاه کارکنان، تعهد سازمانی و استقلال شغلی در این ناحیه قرار دارند.

متغیرهای مستقل یا مستثنی: این متغیرها دارای تأثیرگذاری و تأثیرپذیری پایینی هستند. آن‌ها در قسمت جنوب‌غربی نمودار قرار داشته و گویا اصلاً ارتباطی با سیستم ندارند؛ زیرا آن‌ها نه باعث توقف یک متغیر اصلی و نه باعث تکامل و پیشرفت آن در سیستم می‌شوند. متغیرهای ارتباطات سازمانی، سیستم ارزیابی، فرصت‌های شغلی جایگزین، فرصت‌های عادلانه ارتقاء، بازخورد شغلی، اعتبار و برند سازمان، کمبود استعداد، خصوصیات نسل‌ها، روابط اجتماعی، موقعیت مالی، پیش‌بینی محیطی، سیستم انگیزشی، جابجایی نیروی کار، جوسازمانی، رقابت و فرهنگ سازمانی در این قسمت قرار دارند؛ ولی با این حال در این دسته نیز باید به دو دسته از متغیرها توجه کرد:

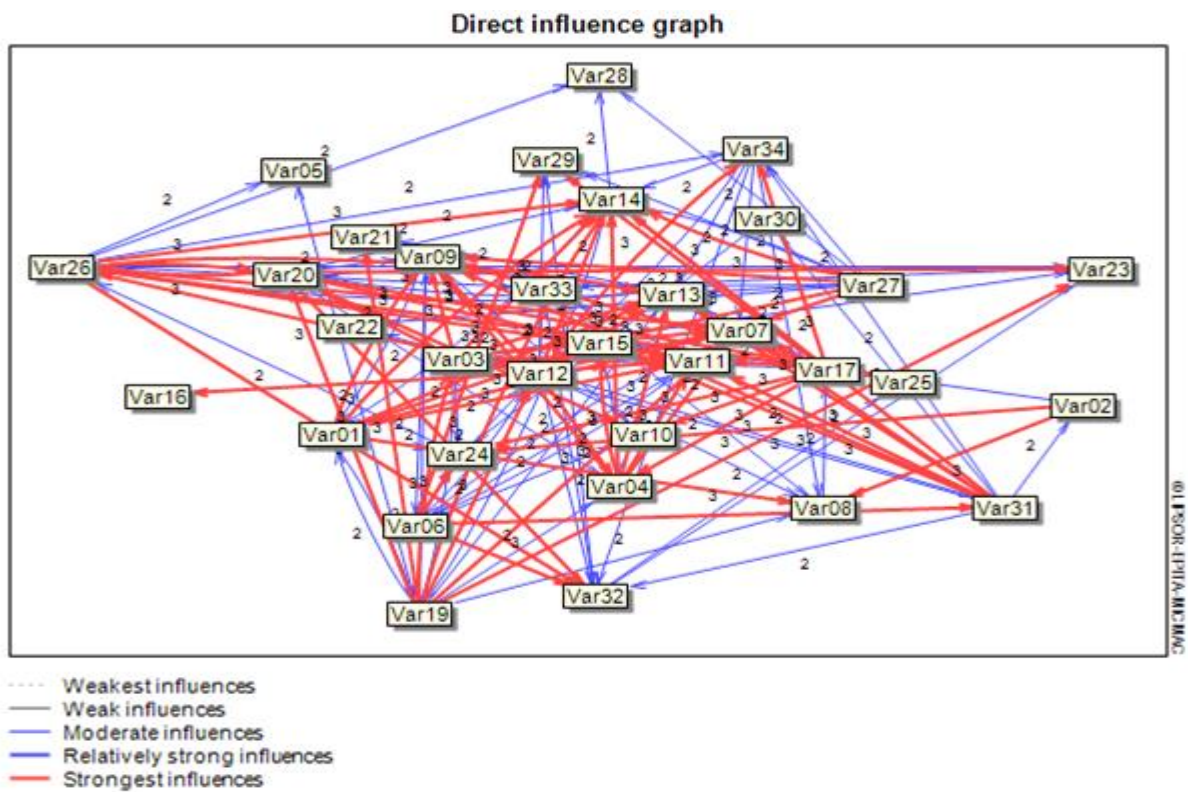
متغیرهای «گسسته»: این متغیرها در نزدیکی مبدأ مختصات در نمودار قرار دارند. این‌گونه برداشت می‌شود که تکامل این متغیرها ارتباطی به دینامیک سیستم فعلی نداشته و آن‌ها را می‌توان از سیستم خارج کرد. متغیرهای «اهرمی ثانویه»: این متغیرها با وجود این‌که کاملاً مستقل هستند، بیش از آنکه تأثیرپذیر باشند، تأثیرگذارند. آن‌ها در قسمت جنوب غربی نمودار و بالای خط قطری قرار دارند و می‌توانند به‌عنوان نقاطی جهت سنجش و به‌عنوان معیار، به کار روند. متغیرهای در این بخش قرار نگرفته است.

متغیرهای «تنظیم‌کننده»: این متغیرها در نزدیکی مرکز ثقل نمودار قرار دارند. آن‌ها می‌توانند به‌صورت پی‌درپی به‌عنوان «اهرمی ثانویه»، «اهداف ضعیف» و «متغیرهای ریسک ثانویه» عمل نمایند. متغیرهای ارتباطات سازمانی، سیستم ارزیابی، فرصت‌های شغلی جایگزین، فرصت‌های عادلانه ارتقاء و کمبود استعداد در این بخش قرار دارد.

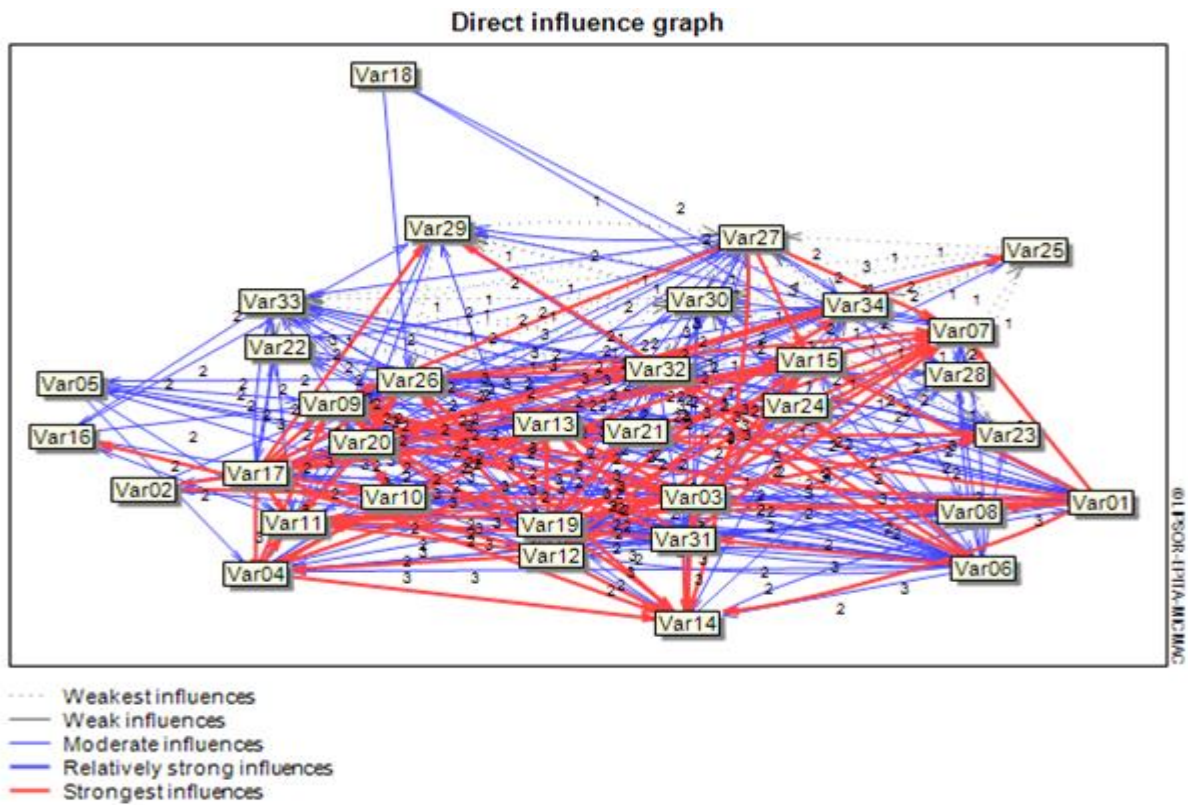
اشکال زیر نمایش گرافیکی متغیرهای مؤثر بر آینده نظام مدیریت استعداد منابع انسانی در سازمان ورزش شهرداری را نشان می‌دهد. در این شکل‌ها تأثیرات مستقیم و غیر مستقیم پیشران‌ها بر سایر پیشران‌های سیستم مشخص شده است. چگونگی تأثیرگذاری پیشران‌ها به‌صورت قوی‌ترین تأثیر، تأثیرات قوی، تأثیرات میانه، تأثیرات ضعیف و ضعیف‌ترین تأثیر است.



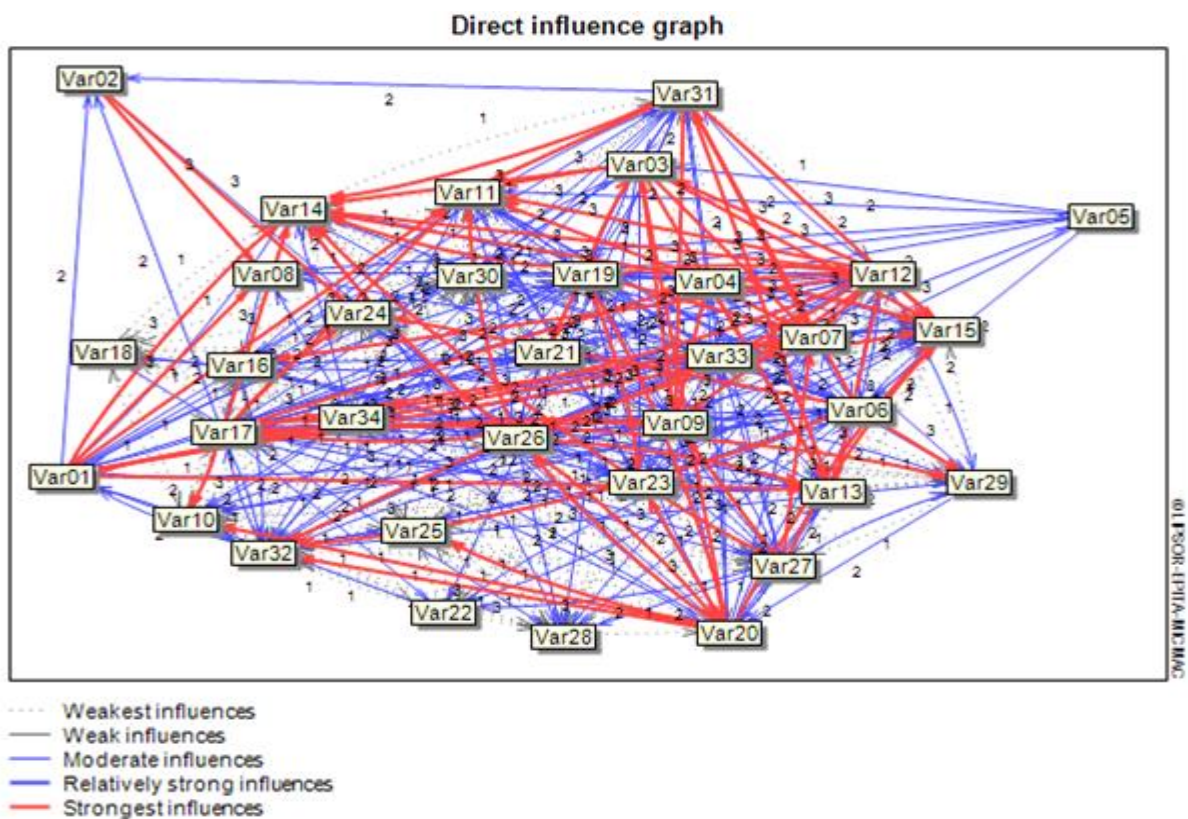
شکل ۴. دیاگرام تأثیرات مستقیم عوامل (قوی‌ترین تأثیر)



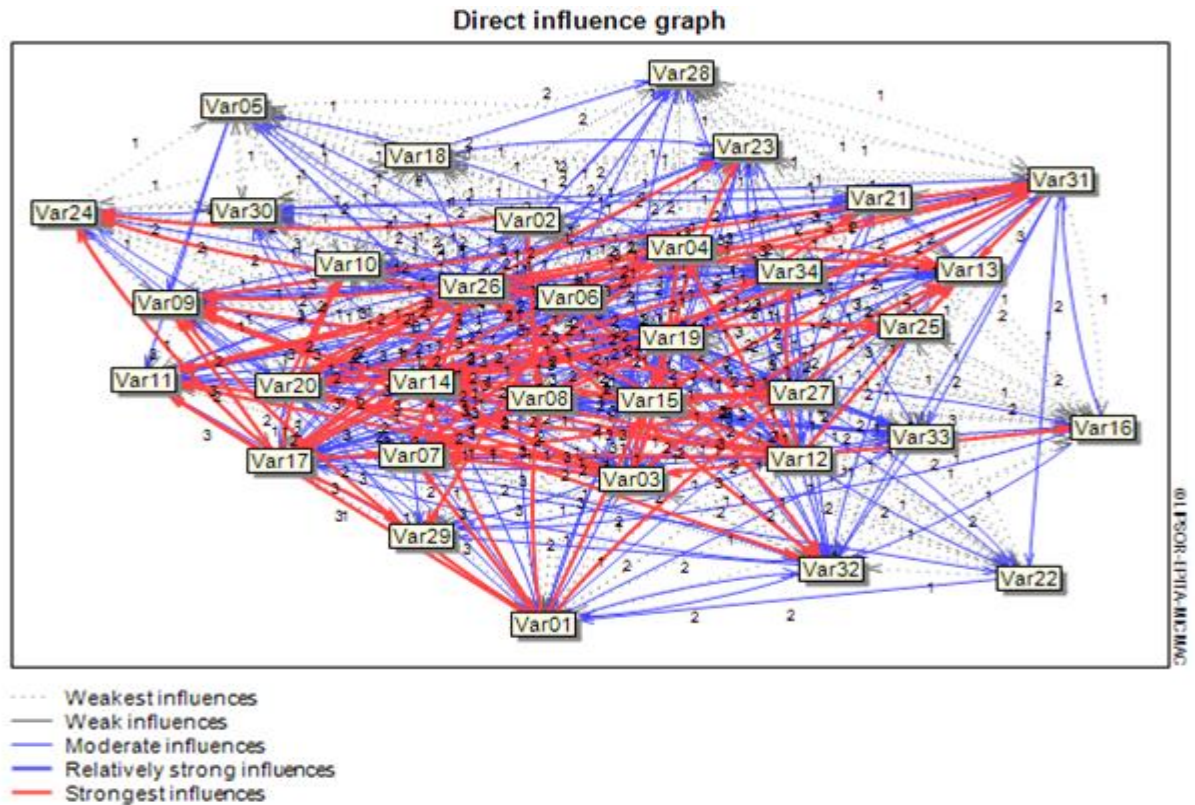
شکل ۵. دیاگرام تأثیرات مستقیم عوامل (تأثیر قوی)



شکل ۶. دیاگرام تأثیرات مستقیم عوامل (تأثیر میانه)



شکل ۷. دیاگرام تأثیرات مستقیم عوامل (تأثیرات ضعیف)



شکل ۸. دیاگرام تأثیرات مستقیم عوامل (ضعیف‌ترین تأثیر)

از میان ۳۴ متغیر بررسی شده در این تحقیق، ۱۰ متغیر کلیدی مؤثر بر آینده نظام مدیریت استعداد منابع انسانی در سازمان ورزش شهرداری انتخاب شده است. بیشترین متغیرهای کلیدی مؤثر شناسایی شده در رابطه با آینده نظام مدیریت استعداد منابع انسانی در سازمان ورزش شهرداری از جنس شغلی (۴ متغیر: انتظارات شغلی، تنوع مهارتی، پویایی شغلی، مهارت‌گرایی) است. بعد سازمانی با ۳ متغیر کلیدی (نظام جبران خدمات، سبک مدیریت، شیوه استخدام) در جایگاه بعد قرار گرفته است. بعد زمینه‌ای با ۲ متغیر (تغییرات جمعیتی، سیاست‌های ملی و منطقه‌ای) در جایگاه بعد قرار دارد. سرانجام در آخرین جایگاه بعد فراسازمانی (فناوری اطلاعات) قرار داشت. این نیروها از نظر عملکرد سیستمی نقش تأثیرگذاری بالا و تأثیرپذیری اندک را در محیط سیستم مدیریت استعداد منابع انسانی ایفاء می‌کند؛ در نتیجه مؤثرترین و کلیدی‌ترین متغیرها محسوب می‌شود (جدول ۶).

جدول ۶. متغیرهای کلیدی بر آینده نظام مدیریت استعداد منابع انسانی (مستقیم و غیرمستقیم)

رتبه	امتیاز نهایی به دست آمده		دسته	متغیر	علامت اختصاری
	تأثیرگذاری غیرمستقیم	تأثیرگذاری مستقیم			
۱	۶۱۴	۶۲۸	عوامل شغلی	انتظارات شغلی	Var17
۲	۵۸۸	۵۹۶	عوامل شغلی	تنوع مهارتی	Var12
۳	۵۲۸	۵۸۵	عوامل سازمانی	نظام جبران خدمات	Var06
۴	۵۶۲	۵۶۴	عوامل شغلی	پویایی شغلی	Var19
۵	۴۹۶	۴۸۹	عوامل فراسازمانی	فناوری اطلاعات	Var26
۶	۴۷۷	۴۷۹	عوامل شغلی	مهارت گرایی	Var20
۷	۴۲۱	۴۶۸	عوامل سازمانی	سبک مدیریت	Var01
۸	۴۱۳	۴۴۷	عوامل زمینه‌ای	تغییرات جمعیتی	Var27
۹	۴۰۵	۴۴۷	عوامل زمینه‌ای	سیاست‌های ملی و منطقه‌ای	Var31
۱۰	۳۹۰	۴۲۵	عوامل سازمانی	شیوه استخدام	Var04

بحث و نتیجه‌گیری

امروزه سازمان‌ها به خوبی دریافته‌اند که به منظور موفقیت در اقتصاد پیچیده جهانی و نیز ماندگاری در محیط کسب و کار، به داشتن بهترین استعدادها نیاز دارند. همزمان با درک نیاز به استخدام، توسعه و نگهداشت استعدادها، سازمان‌ها دریافته‌اند که استعدادها منابع حیاتی هستند که برای دستیابی به بهترین نتیجه‌ها، نیازمند مدیریت می‌باشند. تحقیقات نشان داده است که پیاده‌سازی مدیریت استعداد در سازمان‌های مختلف به طور خاص سازمان‌های عمومی به مانند سازمان ورزش شهرداری‌ها پیامدهای مطلوبی را در ابعاد اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و غیره به همراه دارد. با این وجود در جامعه سازمان ورزش ایران در قیاس با کشورهای پیشرفته چندان پیشرفت نداشته است. برای عبور از این موقعیت باید دست به آینده پژوهی و برنامه‌ریزی استراتژیک زد تا بتوان از این بحران گذر کرده، روند و تحولات پیش‌روی آن را شناخته و با ارائه اطلاعات مورد نیاز برای سیستم هشدار زودهنگام از رویارویی با چنین وضعیتی در آینده اجتناب شود. با توجه به اهمیت موضوع، این تحقیق پیشران‌ها و عوامل کلیدی مؤثر بر آینده نظام مدیریت استعداد منابع انسانی در سازمان ورزش شهرداری را شناسایی و خوشه‌بندی کرده است. کاربست این متغیرها به عنوان بستر ساز و راهنمای تدوین نقشه راه و سناریوهای توسعه نظام مدیریت استعداد منابع انسانی در سازمان ورزش شهرداری، بسیار اهمیت دارد.

نتایج تحقیق نشان می‌دهد، الگوی کلی پراکندگی متغیرها از نظر تحلیل اثرات متقابل، در مجموع بیانگر وضعیت یک سیستم محیطی ناپایدار است که در آن پیشران‌های مؤثر بر آینده نظام مدیریت استعداد منابع انسانی سازمان ورزش شهرداری از نظر اثرگذاری و اثرپذیری، حالت پیچیده و بینابین دارد. وضعیت خوشه‌بندی متغیرها گویای تمرکز خوشه‌ای در متغیرهای تأثیرگذار و مستقل است. از میان ۳۴ عامل، ۱۰ متغیر کلیدی و استراتژیک، تأثیرگذار بر آینده نظام مدیریت استعداد منابع انسانی سازمان ورزش شهرداری شناسایی گردید. این متغیرها عبارتند از انتظارات شغلی، تنوع مهارتی، نظام جبران خدمات، پویایی شغلی، فناوری اطلاعات، مهارت گرایی، سبک مدیریت، تغییرات جمعیتی، سیاست‌های ملی و منطقه‌ای و شیوه استخدام. نیروهای کلیدی از نظر عملکرد سیستمی در آینده محیط سیستم مدیریت استعداد منابع انسانی سازمان ورزش شهرداری نقش اثرگذاری بالا و اثرپذیری اندک دارد؛ در نتیجه، به عنوان متغیرهای باثبات، وضعیت کلان سیستم و تغییرات آن را کنترل می‌کند، متغیرهای کلیدی اثرگذار ورودی سیستم توسعه محسوب می‌شود و توسعه کلی نظام مدیریت استعداد منابع انسانی در آینده به عملکرد

آن‌ها وابسته است. پیش‌برنده‌های توسعه نظام مدیریت استعداد منابع انسانی برای آینده در ابعاد شغلی، سازمانی و زمینه‌ای پراکنده است. بیشترین تعداد متغیرهای کلیدی به ترتیب در بُعد شغلی (۴ متغیر)، سازمانی (۳ متغیر)، زمینه‌ای (۲ متغیر) و فراسازمانی (۱ متغیر) قرار دارد؛ بنابراین بیشترین نیروهای تأثیرگذار در بُعد شغلی است.

در نگاه شغلی نظام مدیریت استعداد منابع انسانی، ضروری است انتظارات شغلی همزمان با پیش‌رمان‌ها و نیروهای کلیدی اثرگذار دیگر مورد بازنگری و بازبینی قرار گیرد و از طریق آن بایسته‌های توسعه نظام مدیریت استعداد در همه ابعاد با الزامات تنوع مهارتی، پویایی شغلی و مهارت‌گرایی در هم ادغام شود. در این راستا توجه به تنوع مهارتی منابع انسانی از اهمیت زیادی برخوردار است؛ زیرا با توجه به همپوشانی مسائل مرتبط، مدیریت استعداد منابع انسانی تنها با شناخت و مرتفع ساختن انتظارات شغلی محقق نمی‌شود و شناخت انتظارات تنوع‌جنبه‌های مختلف شغلی را پوشش نمی‌دهد. هاگمن و اولدهام^۱ (۱۹۷۶) معتقد هستند، تنوع مهارتی دیدگاه‌های متفاوتی را به سیستم وارد می‌کند و این منجر به نوآوری و خلاقیت در سیستم می‌شود، البته در صورتی که تنوع مرتبط با کار باشد. این تنوع که خودش را در دانش و مهارت افراد نشان می‌دهد، باعث می‌شود، اعضای سازمان با پیشینه حرفه‌ای و تجربه متفاوت، دیدگاه‌های متفاوتی را به آن بدهند (علی و همکاران، ۲۰۱۴). همچنین باید اطمینان پیدا کرد که در کنار تنوع مهارتی به پویایی سازمان نیز توجه شده است؛ چرا که ممکن است، سازمان ورزش شهرداری همیشه نتواند تنوع مهارتی به موقع برای منابع انسانی خود ارائه دهد. در چنین شرایطی، کارکنان باید رفتارهای پویا از خود نشان دهند و برای بهینه‌سازی محیط کاری خود تلاش کنند. رفتار پویا که از پویایی شغلی نشأت می‌گیرد، اهمیت زیادی در فرایندهای گزینش و استخدام یک سازمان دارد. دلیل این امر را می‌توان در تغییر ماهیت کار در قرن ۲۱ یافت، جایی که محیط کار پویاتر و غیر متمرکزتر شده است. از طرفی پویایی شغلی که به عنوان پیش‌بینی برای رفتار پویا در نظر گرفته می‌شود، مهارت‌هایی برای کارکنان فراهم می‌کند تا محیط کار خود را تغییر دهند و مشکلات را شناسایی و حل کنند به این صورت این افراد بر محیط کاری خود اثر می‌گذارند. به همین دلیل است که پویایی شغلی به عنوان یک تعیین‌کننده مهم در موفقیت و اثربخشی نظام مدیریت استعداد منابع انسانی در نظر گرفته می‌شود. افزون بر این نباید از یاد برد که با تغییر فناوری، نقش منابع انسانی دستخوش تغییرات اساسی می‌شود. در این راستا تمدید قرارداد کارکنان متکی بر توسعه مهارت‌های تخصصی و تنوع مهارتی آن‌ها خواهد بود، به این دلیل که فناوری به کلیه ابعاد کسب و کار نفوذ کرده و در مرور زمان به جای انسان‌ها در سازمان‌ها به کار گرفته می‌شوند، از طرفی تغییر فناوری سبب شده است، تغییرات گسترده‌ای در محیط کار به وجود بیاید، برخی مفسران، تأثیر این تغییرات را به پیامدهای انقلاب صنعتی در قرن ۱۹ تشبیه نموده‌اند. بر این مبنا از زمان انقلاب صنعتی به بعد همواره این نگرانی دائمی وجود داشته است که تغییرات فناوری مشاغل را از بین می‌برد. دلیل این ترس و نگرانی این است که تأثیر مستقیم فناوری جدید، صرفه‌جویی در نیروی کار نظیر کاهش میزان ساعت مورد نیاز برای تولید مقدار مشخصی از یک محصول است. در این راستا صناعی و واحدی (۲۰۱۱) اظهار داشتند، تعمیم این مشاهده و گرفتن این نتیجه که فناوری موجب کاهش میزان اشتغال کل خواهد شد، کاملاً ساده‌انگارانه است. فناوری هم موجب از بین رفتن مشاغل می‌شود و هم مشاغلی را به وجود می‌آورد، اما معمولاً اثر خالص آن در جهت افزایش میزان اشتغال است و بر این اساس نیاز است، نیروی انسانی مهارت‌های را فرا بگیرد که تنها او عهده‌دار انجام آن نباشد و سازگار با تغییرات فناوری باشد.

در بُعد سازمانی، چند عامل کلیدی از جمله نظام جبران خدمات، سبک مدیریت و شیوه استخدام جزء نیروهای کلیدی مؤثر بر آینده نظام مدیریت استعداد منابع انسانی تشخیص داده شد. نتایج این بخش از پژوهش با نتایج کلارک و اسکوری (۲۰۲۰)، کلاروریتی و جوهانستون (۲۰۲۰) و بوابی و چانگ (۲۰۱۸) مبنی بر اینکه شاخص‌های فوق‌الذکر را مؤثر بر نظام مدیریت استعداد

1. Hackman and Oldham

گزارش کردند، همخوان است. النهس^۱ و همکاران (۲۰۱۳) معتقد هستند، در جوامع مدرن، جبران خدمات ابزاری برای جذب، نگهداری و انگیزش کارکنان است. فقدان این ابزار باعث می‌شود، تمایل کارکنان به ترک خدمت و جستجوی آن‌ها برای پیوستن به سازمان‌های جایگزین افزایش پیدا کند. بدیهی است با پیشرفت‌هایی که در آینده در حوزه فناوری اتفاق می‌افتد، ساختار سازمان‌ها دستخوش تغییرات زیادی می‌شود، در چنین وضعیتی که با انعطاف سازمانی، تکثر و تنوع شغلی همراه است، لازم است، طرح‌ها و الگوهای جدیدی در زمینه جبران خدمات طراحی و پیاده‌سازی شود. از طرفی با توجه به تغییر شیوه‌های استخدام در آینده مدیران بایستی با کارمندانی که شاید خواسته‌ها، رفتارها، نیازها، انتظارات و نوع کارکرد متفاوتی داشته باشند، به شیوه‌ها و سبک‌های مختلفی عمل کنند. در این حال لازم است، مدیران از سیستم‌های مدیریتی متنوعی استفاده کنند. صناعی و واحدی (۲۰۱۱) اظهار داشتند، سازمان‌ها به این نکته پی برده‌اند که کارکنان آن‌ها و روابطی که در سطح شبکه‌ها دارند، اساس موفقیت سازمان را تشکیل می‌دهد. سازمان‌های که خواهان ارتقاء و حفظ شبکه‌های بین افراد هستند، بایستی کارکنان خود را به همبستگی با یکدیگر و رفتارهای مشارکتی تشویق کنند، در این راستا به کارگیری سبک‌های مدیریت متنوع که همگام با تغییرات رخ داده در سازمان باشد، زمینه را برای اجرای نظام مدیریت استعداد منابع انسانی اثربخش و کارا فراهم می‌سازد. در بُعد زمینه‌ای، مهم‌ترین شاخص‌ها تغییرات جمعیتی و سیاست‌های ملی و منطقه‌ای است. این یافته با نتایج مطالعه لوئیس و فرانک (۲۰۰۲) مبنی بر اینکه یکی از چالش‌های پیش‌روی سازمان‌های عمومی در بحث مدیریت استعداد را تغییرات جمعیتی گزارش کرده بودند، همخوان است. به اعتقاد لوئیس و فرانک (۲۰۰۲) نیروی کار فعلی سازمان‌های عمومی در حال نزدیک شدن به مرز بازنشستگی است و این خود سبب این نگرانی شده است که سازمان‌های بخش عمومی نتوانند استعدادهای با کیفیت بالا را جذب و حفظ کنند.

همچنین نباید فراموش کرد که در بُعد زمینه‌ای و بُعد فراسازمانی نظام مدیریت استعداد می‌تواند متأثر از سیاست‌های اتخاذ شده در بُعد ملی و منطقه‌ای و فناوری اطلاعات قرار گیرد. در صورتی که نیروها و روندهای کلیدی اثرگذار بر آینده نظام مدیریت استعداد تکامل پیدا کنند این زمینه فراهم می‌شود، رضایت شغلی منابع انسانی، پایگاه اجتماعی، تعلق و وابستگی، هویت شغلی، رفاه کارکنان، تعهد سازمانی و استقلال شغلی آن‌ها به مراتب بیشتر شود. توجه به نقش این متغیرها به عنوان خروجی سیستم بسیار اهمیت دارد.

با اقتباس از آنچه که بیان شد به نظر می‌رسد، مدیریت استعداد منابع انسانی یکی از چالش‌های پیش‌روی سازمان‌های ورزشی باشد؛ چرا که مطابق با یافته‌های این تحقیق مدل‌های کسب و کار، نقش منابع انسانی، مدیریت افراد و بسیاری از عوامل دیگر تحت تأثیر تغییرات سازمانی، شغلی، فراسازمانی و زمینه‌ای دستخوش تغییرات زیادی می‌شود. برای اینکه از اثرات منفی این تغییرات در سازمان‌های ورزشی کاسته شود و در مقابل از فرصت‌های پیش‌رو به نحوه بهینه استفاده گردد، لازم است به حوزه منابع انسانی این سازمان‌ها به صورت تبادلی نگاه کرد، با اتخاذ یک انگاره ذهنی پویا و با تمرکز بر استراتژی کسب و کار، منابع انسانی تبدیل به قلب سازمان شود، سازمان‌ها مسئولیت بیشتری در قبال رفاه اجتماعی و شغلی کارکنان خود بر عهده بگیرند و با ارائه آموزش‌های مقتضی با نگاه راهبردی و با محوریت توانمندسازی در مهارت‌ها زمینه را برای موفقیت در آینده پیش‌رو فراهم سازند. از آنجائی که در این تحقیق به روندهای مؤثر بر مدیریت استعداد منابع انسانی در سازمان‌های ورزشی پراخته نشد و همواره این روندها در تبیین آینده در کنار پیشران‌ها نقش مؤثری دارند، به محققان آتی پیشنهاد می‌گردد، در تحقیق جداگانه به بررسی اثرگذاری این روندها بپردازند.

1. El-Nahas, Abd-El-Salam and Shawky

منابع

- Aghai, A. A., Bahr al-Ulum, H., & Andam, R. (2020). Designing and explaining the model of the talent management process of physical education teachers. *Sports Management Studies*, 12(59), 177-206. **(Persian)**
- Ali, S. A. M., Said, N. A., Abd Kader, S. F., Ab Latif, D. S., & Munap, R. (2014). Hackman and Oldham's job characteristics model to job satisfaction. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 129, 46-52.
- Ananthan, S. S., Manaf, H. A., Hidayati, M., & suluh kusuma dewi, D. I. A. N. (2019). The Development of Talent Management in Malaysian Public Sector: Comprehensive Review. *Problems and Perspectives in Management*, 17(2), 242-253.
- Anderson, F. L., Knudsen, M. L., Ahmad, C. S., & Popkin, C. A. (2020). Current Trends and Impact of Early Sports Specialization in the Throwing Athlete. *Orthopedic Clinics*, 51(4), 517-525.
- Arenas-Jal, M., Suñé-Negre, J. M., Pérez-Lozano, P., & García-Montoya, E. (2020). Trends in the food and sports nutrition industry: A review. *Critical reviews in food science and nutrition*, 60(14), 2405-2421.
- Beechler, S., & Woodward, I. C. (2009). The global "war for talent". *Journal of international management*, 15(3), 273-285.
- Bui, L. T. T., & Chang, Y. (2018). Talent management and turnover intention: focus on Danang city government in Vietnam. *International Review of Public Administration*, 23(4), 219-236.
- Burke, R. J., Allisey, A. F., & Noblet, A. J. (2013). The importance of human resource management in the public sector, future challenges and the relevance of the current collection. In Human resource management in the public sector. Edward Elgar Publishing. 1-16.
- Cappelli, P. (2008). Talent on demand: Managing talent in an uncertain age. Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Clarke, M., & Scurry, T. (2020). The role of the psychological contract in shaping graduate experiences: a study of public sector talent management programmes in the UK and Australia. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(8), 965-991.
- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human resource management review*, 19(4), 304-313.
- El-Nahas, T., Abd-El-Salam, E. M., & Shawky, A. Y. (2013). The impact of leadership behaviour and organisational culture on job satisfaction and its relationship among organisational commitment and turnover intentions. A case study on an Egyptian company. *Journal of Business and Retail Management Research*, 7(2), 13-43.
- Festing, M., & Schäfer, L. (2014). Generational challenges to talent management: A framework for talent retention based on the psychological-contract perspective. *Journal of World Business*, 49(2), 262-271.
- Filippus, K., & Schultz, C. M. (2019). Exploring talent management execution in the Ministry of Justice in the Namibian public sector. *SA Journal of Human Resource Management*, 17(1), 1-9.
- Godet, A. J., Meunier, M. F., & Roubelat, F. (2003). Structural analysis with the MICMAC method & actors' strategy with MACTOR method. *Futures Research Methodology*, No. 2.
- Iles, P., Chuai, X., & Preece, D. (2010). Talent management and HRM in multinational companies in Beijing: Definitions, differences and drivers. *Journal of world Business*, 45(2), 179-189.
- Johnson, L. M., Chou, W. H. W., Mastromartino, B., & Zhang, J. J. (2020). Sport fan consumption: Contemporary research and emerging trends. In Handbook of Research on the Impact of Fandom in Society and Consumerism, 149-170.
- Kravariti, F., & Johnston, K. (2020). Talent management: a critical literature review and research agenda for public sector human resource management. *Public Management Review*, 22(1), 75-95.

- Landeta, J. (2006). Current validity of the Delphi method in social sciences. *Technological forecasting and social change*, 73(5), 467-482.
- Lewis, G. B., & Frank, S. A. (2002). Who wants to work for the government? *Public administration review*, 62(4), 395-404.
- Malekifar, A. (2014). *Futurism Alphabet*. Fourth Edition, Tehran: Institute of Industry and Technology. **(Persian)**
- Mousavi Cheshmeh Kaboudi, K., Hakak, M., Sepahvand, R., & Nazarpour, A. H. (2021). Explaining the factors affecting global talent management with emphasis on human capital development in Iranian sports organizations. *Sports Management Studies*, Online Publication, April 29, 2021. **(Persian)**
- Oladapo, V. (2014). The impact of talent management on retention. *Journal of business studies quarterly*, 5(3), 19-22.
- Powell, C. (2003). The Delphi technique: myths and realities. *Journal of advanced nursing*, 41(4), 376-382.
- Saberi, A., Darvish, S., Shahi, N., & Naderi S. (2019). Pathology of the talent management system and maintenance of human resources in the General Directorate of Sports and Youth and Education of Qom. Fourth National Conference on Sports Science and Physical Education of Iran. **(Persian)**
- Sanei, M., & Vahedi, H. (2011). The future of work and the management model of people in the future. *Human Resources*, 1(3), 25-34. **(Persian)**
- Schwartz, D. (2019). The future belongs to those who shape it. *Journal of Dental Sleep Medicine*, 6(1), 1-2.
- Sivathanu, B., & Pillai, R. (2019). Leveraging Technology for Talent Management: Foresight for Organizational Performance. *International Journal of Sociotechnology and Knowledge Development*, 11(2), 16-30.
- Strategic document for human resources development of Tehran Municipality. (2019). Islamic Council of Tehran, Resolution ID 2683. **(Persian)**
- Thorpe, H., & Dumont, G. (2018). The professionalization of action sports: Mapping trends and future directions. *Journal Sport in Society*, 10(22), 1639-1654.
- Tripolitsioti, A., Moudakis, K., Konstantinakos, P., & Theodorikakos, P. (2007). The management competencies of the directors of youth centres and indoor facilities in the municipalities. *Biology of exercise*, 3(3), 47-58.

به این مقاله این گونه استناد کنید:

دیزانی مکتبی، فرناز؛ نیکبخش، رضا؛ فراهانی، ابوالفضل و صفانیا، علی محمد. (۱۴۰۰). شناسایی عوامل کلیدی مؤثر بر نظام مدیریت استعداد منابع انسانی در سازمان ورزش شهرداری. *مدیریت منابع انسانی در ورزش*، ۸(۲)، ۲۷۲-۲۵۵.