



Research Paper

Meritocracy Approach: Designing a Model for Talent Management and Succession in General Departments of Sports and Youth in Iran

Behnam Zayer Hojagan¹, Seyed Mohammad Kashef², Morteza Fattahpour Marandi³

1. PhD Student in Sport Management, Faculty of Sports Sciences, Urmia University, Urmia, Iran.

2. Professor in Sports Management, Faculty of Sports Sciences, Urmia University, Urmia, Iran.

3. Assistant Professor in Sports Science, Faculty Of Humanities, University Of Maragheh, Maragheh, Iran.

Received: 1 September 2020

Accepted: 4 January 2022

Extended Abstract

Summary

The main goal of the sports managers is the effective and optimal use of various resources and facilities of the organization such as the human and material resources, types of tangible, and intangible capital and information. The purpose of this work is to design a model of talent management and succession with a meritocracy approach in the general departments of sports and youth.

Introduction

Creating a competitive advantage and a talented and competent workforce is one of the basic requirements of the organizations in a rapidly changing world. Hence, the talent management has become a vital issue for the organizations. The evolution of talent management began in the late 19th century, and created a new attitude in the organizations towards the individuals and employees. In addition, the competitive advantage of human resources to achieve the best results for the organizations was created, and the need to hire, develop, and retain talent for organizational success for the managers was raised as an important management priority (1). On the other hand, succession management assures an organization where the capable and experienced people are selected to manage the organization (2). One of the tools of talent management is succession breeding, which provides the qualified and talented personnel for the key positions in the organization (3).

Methodology and Approach

The method of the present work was qualitative based on the data theory approach, and based on the Strauss and Corbin model. The statistical population of the work included the management and sports management specialists, experts, and senior officials of the general directorate of sports and youth, and the non-probability sampling and snowball sampling methods were used to collect the data. In this work, the semi-structured interviews were conducted with 20 experts in order to collect the data until the theoretical saturation was reached.

Results and Conclusion

The results obtained showed that the model of talent management and succession with meritocracy approach had 9 categories and 96 concepts. Also the causal conditions with 20 meanings, interventionist conditions with 15 meanings, contextual conditions with 10 meanings, strategic phenomenon with 9 meanings, and 13 meanings were identified for the outcome of this model.

Keywords: Sports, Human Resources, Management, Succession, Talent.

References

1. Sims SD Gay SM. Building Tomorrow's Talent: A Practitioner's Guide to Talent Management and Succession Planning: Authorhouse; 2007.
2. Byham WC, Nelson G, Paese M, editors. Cultivating leaders with an acceleration pool. Healthcare Forum Journal; 2000: Healthcare Forum.
3. Mandi AR. A case study exploring succession planning: Supported by a quantitative analysis of governmental organizations in the Kingdom of Bahrain: The George Washington University; 2008.

To cite this article:

Zayer Hojagan B, Kashef S M, Fattahpour Marandi M. Meritocracy Approach: Designing a Model for Talent Management and Succession in General Departments of Sports and Youth in Iran. Mudīriyyat-i manābī-i insānī dar varzish (Human Resource Management in Sport). 2022;9(1):85-98.

Corresponding Author: **Morteza Fattahpour Marandi**

E-mail: m.fattahpour66@gmail.com



مدیریت منابع انسانی در ورزش

مقاله پژوهشی

رویکرد شایسته سالاری: طراحی الگوی مدیریت استعداد و جانشین پروری در ادارات کل ورزش و جوانان ایران

بهنام زابر هوجقان^۱، سیدمحمد کاشف^۲، مرتضی فتاح پور مرندي^۳

۱. دانشجوی دکتری مدیریت و برنامه ریزی ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه ارومیه، ارومیه، ایران

۲. استاد گروه رفتار حرکتی و مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه ارومیه، ارومیه، ایران

۳. استادیار گروه علوم ورزشی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه مراغه، مراغه، ایران

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۱۰/۱۴

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۶/۱۰

چکیده

هدف: هدف تحقیق حاضر طراحی الگوی مدیریت استعداد و جانشین پروری با رویکرد شایسته سالاری در ادارات کل ورزش و جوانان بود.

روش‌شناسی: روش تحقیق حاضر به صورت کیفی و بر اساس رویکرد نظریه داده بنیاد و بر اساس مدل استراوس و کوربین بود. جامعه آماری تحقیق شامل متخصصان مدیریتی و مدیریت ورزشی، صاحب نظران و مسئولین ارشد و ستادی ادارات کل ورزش و جوانان بود و از روش نمونه‌گیری غیر احتمالی و نمونه‌گیری گلوله‌برفی برای جمع‌آوری داده‌ها استفاده شد. در این تحقیق برای جمع‌آوری داده‌ها تا رسیدن به اشباع نظری با ۲۰ نفر از متخصصان و صاحب نظران مصاحبه نیمه ساختاریافته انجام شده است. **یافته‌ها:** نتایج نشان داد، الگوی مدیریت استعداد و جانشین پروری با رویکرد شایسته سالاری دارای ۹ مقوله و ۹۶ مفهوم است؛ همچنین شرایط علی دارای ۲۰ مفهوم، شرایط مداخله‌گر دارای ۱۵ مفهوم، شرایط زمینه‌ای دارای ۱۰ مفهوم، پدیده راهبردی ۹ مفهوم و ۱۳ مفهوم برای پیامد این الگو شناسایی شد.

نتیجه‌گیری: استفاده از الگوی مدیریت استعداد می‌تواند با مدیریت بهتر منابع انسانی یک مزیت رقابتی برای سازمان ایجاد نماید. پیامدهای بسیار مهمی که استفاده از این الگو برای سازمان در آینده به وجود می‌آورد، بسیار ارزشمند و برای موفقیت سازمان بسیار ضروری است.

واژه‌های کلیدی: ورزش، منابع انسانی، مدیریت، جانشین پروری، استعداد.

نویسنده مسئول: مرتضی فتاح پور مرندي

تلفن: ۰۹۱۴۵۲۰۳۰۱۲

E - mail: m.fattahpour66@gmail.com

مقدمه

ایجاد مزیت رقابتی، نیروی انسانی با استعداد و شایسته به عنوان یک نیاز اساسی برای سازمان‌ها در شرایطی مطرح است که جهان با تغییر و تحولات سریعی روبه‌رو شده است. از این‌رو، مدیریت استعداد به امری حیاتی برای سازمان‌ها مبدل شده است. سیر تحولی مدیریت استعداد از اواخر دهه قرن نوزدهم آغاز و در سازمان‌ها نگرش جدیدی نسب به افراد و کارکنان ایجاد کرد؛ همچنین مزیت رقابتی نیروی انسانی برای دستیابی به بهترین نتایج برای سازمان‌ها محرز گردید و نیاز به استخدام، توسعه و نگهداشت استعدادها برای موفقیت سازمانی برای مدیران به عنوان اولویت مهم مدیریتی مطرح شد (۱). با در نظر گرفتن اهمیت نیروی انسانی می‌توان پی‌برد، افراد شایسته و با استعداد نیازمند مدیریت استعداد هستند. از طرفی و باتوجه به این امر که محیط رقابتی شدید در سازمان‌های خصوصی و شرکت‌های بزرگ چند ملیتی وجود دارد، مفهوم مدیریت استعداد ابتدا در این نوع سازمان‌ها مطرح شد (۲)؛ همچنین رقابتی تر شدن محیط عملکردی سازمان‌ها و فزاینده بودن این چالش و تغییرات بسیار سریع در جوامع، نیاز به مدیران شایسته، توانمند، اثر بخش که در یک فرایند مدیریت استعداد، شناسایی، جذب، توسعه و به‌کارگیری شده‌اند را بیش از پیش نمایان می‌کند. (۳). بررسی چهل سازمان بین‌المللی نشان داده است، همه آن‌ها با مشکل عدم استفاده از استراتژی مدیریت استعداد روبه‌رو هستند که نتیجه آن، کمبود نیروهای مستعد برای پر کردن پست‌های راهبردی سازمانی است و همین امر به طور قابل توجهی توانایی سازمان‌ها را برای رشد محدود ساخته است (۴). موضوعی که در این بین اهمیت دارد، تعریف و معنای متفاوت مدیریت استعداد از دید افراد است. بارون (۲۰۰۶) به نقل از حسین پور و همکاران (۲۰۱۵)، معتقد است، مدیریت استعداد از سه جنبه قابل بررسی است. نخست فرایند توسعه دادن و پرورش کارکنان جدید به وسیله مصاحبه، استخدام و آشناسازی با سازمان به نوعی که با فرهنگ جدید آشنا شوند. دوم توسعه و نگهداری از کارکنان موجود سازمان. سوم جذب افراد با مهارت‌های بالا برای کارکردن در سازمان (۵). از سوی دیگر دانزیوگرین (۲۰۰۸) به نقل از حاجی کریمی و سلطانی ۲۰۱۲، مدیریت استعداد را از وظایف مدیریت منابع انسانی تعریف کرده است. او مدیریت استعداد را انجام فرایندی مستمر و یکپارچه با هدف تضمین جذب، نگهداری، انگیزش و توسعه کارکنان با استعداد مورد نیاز در حال حاضر و در آینده توسط سازمان تعریف کرده است (۶). از طرفی مدیریت جانشین‌پروری این اطمینان را به سازمان‌ها می‌دهد که افراد توانمند و باتجربه برای مدیریت سازمان انتخاب می‌شوند (۷). یکی از ابزارهای مدیریت استعداد، جانشین‌پروری است که نیروهای شایسته و مستعد را برای پست‌های کلیدی در سازمان فراهم می‌کند (۸). از این‌رو، برنامه جانشین‌پروری باید فرایندی در حال تکامل و مستمر، انعطاف پذیر و مبتنی بر یک برنامه راهبردی بوده، به طوری که هر نوع تغییرات اساسی در برنامه راهبردی را منعکس کند. رویکرد برنامه جانشین‌پروری و مدیریت استعداد در سازمان‌های ورزشی باید بر اساس اهداف راهبردی و نیازهای منابع انسانی شکل بگیرد. برنامه ریزی و توسعه فرایند، تأمین یکپارچگی راهبردی، ارزیابی وضعیت فعلی، شناسایی و ارزیابی افراد مستعد، به‌کارگیری، برنامه ریزی و به‌عهد گرفتن توسعه و ارزشیابی برای طراحی و استقرار جانشین‌پروری و مدیریت استعداد لازم است (۹). مدیریت استعداد به عنوان یک موضوع استراتژیک کلیدی برای سازمان‌های بین‌المللی ظاهر شده است. این سوال که "استعداد" در ورزش چیست و چگونه می‌توان آن را به صورت استراتژیک مدیریت کرد، موضوعی نگران‌کننده است که دانش و درک شیوه‌های مدیریت استعداد را در یک بخش منحصر به فرد و به سرعت در حال توسعه گسترش می‌دهد (۱۰). لطفی یامچی و همکاران (۲۰۱۸) گزارش کردند، مدیریت استعداد و ابعاد آن بر بهره‌وری نیروی انسانی و همچنین نوآوری در اداره کل ورزش و جوانان استان آذربایجان شرقی اثرگذار است (۱۱). نتایج تحقیق ساعتی زارعی و همکاران (۲۰۲۰) در خصوص "طراحی الگوی تلفیقی فرایند توانمندسازی، سیستم مدیریت استعداد و قابلیت هوشمندی سازمانی با استفاده از مدل‌سازی ساختاری-

تفسیری در اداره‌های کل ورزش و جوانان کشور نشان داد، مدیریت عملکرد، عوامل کشف و جذب و راهبردپذیری و آینده‌نگری، پرورش و توسعه، ارزیابی و تطبیق، دانشی و اطلاعاتی و تغییرپذیری و تحول‌گرایی، استقرار و به‌کارگیری، نگهداشت و خدمات و نیز هم‌افزایی و انسجام، مشارکت سازمانی، صفت‌های مبتنی بر خود، آزادی و استقلال شغلی و نیز شایستگی و قابلیت شغلی به ترتیب از عوامل اثر گذار در این الگو بودند" (۱۲). علیزاده و همکاران (۲۰۲۱) شاخص‌های نظری به‌کارگیری مدیریت استعداد در سازمان‌های ورزشی ایران را سیاست‌گرایی، عدم برنامه‌ریزی، بی‌اعتمادی، مشارکت محدود، ناکارآمدی ساختار تبلیغات، برخورد‌های تبعیض‌آمیز، ناکارآمدی سیستم نظارت، ضعف نظام هماهنگ و یکپارچه و غیر حرفه‌ای و اخلاقی بودن گزارش کردند؛ همچنین فرهنگ، دانش، روانشناختی و استقلال مقوله‌های مرتبط با شرایط زمینه‌ای استخراج شدند. در خصوص شرایط مداخله‌گر نیز حوزه فنی، محیطی، مدیریتی و ساختاری، فردی و بین‌فردی شناسایی شدند. پدیده راهبردهای چالش‌های درونی و بیرونی عنوان و توسعه سازمان‌های ورزشی در ابعاد فردی، سازمانی و فرایندی پیامدهای به‌کارگیری مدیریت استعداد گزارش گردید (۱۳). حسینی مطلق و همکاران (۲۰۲۱) عوامل انسانی، سازمانی، شرایط و امکانات سازمان، استراتژی سازمان، مدیریت منابع انسانی، عملکرد کارکنان و عملکرد سازمانی را به عنوان مقوله‌های اصلی در الگوی مدیریت استعداد اداره کل ورزش و جوانان استان فارس بیان کردند (۱۴). دیزانی مکتبی و همکاران (۲۰۲۱) انتظارات شغلی، تنوع مهارتی، پویایی شغلی، مهارت‌گرایی، نظام جبران خدمات، سبک مدیریت، شیوه استخدام، تغییرات جمعیتی، سیاست‌های ملی و منطقه‌ای و فناوری اطلاعات را به عنوان کلیدی‌ترین نقش در آینده نظام مدیریت استعداد در سازمان ورزش شهرداری گزارش کردند (۱۵). آقایی و همکاران (۲۰۲۱) ۲۳ گویه را به‌عنوان پیش‌نیازهای مدیریت استعداد معلمان تربیت‌بدنی در پنج بُعد کارکنان، سازمان، نگرش مدیران، سیاست‌ها و قوانین کلی و مفهوم‌سازی استعداد گزارش کردند (۱۶). حمیدی و همکاران (۲۰۲۱) مدل ارتباطی مدیریت استعداد و سرمایه اجتماعی در کارکنان معاونت تربیت‌بدنی و سلامت وزارت آموزش و پرورش ایران گزارش نمودند، مدیریت استعداد بر سرمایه اجتماعی کارکنان معاونت تربیت‌بدنی و سلامت وزارت آموزش و پرورش اثرگذار است و خرده مقیاس‌های سرمایه اجتماعی و مدیریت استعداد رابطه معناداری دارند. نظام‌های منابع انسانی موثر و روبه توسعه، موفقیت سازمان‌ها را با ارائه راهکارهای مناسب و ایجاد سازو کار مناسب و ایجاد هماهنگی لازم بین اهداف سازمان و اهداف کارکنان فراهم می‌کنند به گونه ای که بهره‌وری کل سیستم نیز رو به افزایش باشد (۱۷). باتوجه به ماهیت عملکردی وزارت ورزش و جوانان و ادارات کل استانی و تعدد فعالیت‌ها چه در بخش ورزش و چه در بخش جوانان و اهمیتی که عملکرد این سازمان‌ها در کل ارکان جامعه دارد و ارتباط با اقشار مختلف جامعه نیاز به نیروهای انسانی مستعد را بیش از پیش ضروری نشان می‌دهد، به طوری که از یک فرایند اصولی و علمی کشف و جذب شده‌اند و همچنین در ادامه آموزش دیده و در جهت اهداف عالی سازمان فعالیت می‌کنند. سازمان مطلوب، سازمانی است که برای کارکنان فرصت‌هایی فراهم می‌کند تا استعدادهای بالقوه خود را شکوفا ساخته و توانایی‌های خود را به حد کمال رسانند. مدیریت استعداد به عنوان یک رویکرد می‌تواند تحولی در مدیریت سرمایه انسانی سازمان‌های ورزشی ایجاد نماید و نقاط ضعف و اشکالات وارده بر رویکردهای سنتی این سازمان‌ها را برطرف نماید. از این‌رو هدف از این پژوهش طراحی الگوی مدیریت استعداد و جانشین پروری با رویکرد شایسته‌سالاری در ادارات کل ورزش و جوانان ایران است.

روش‌شناسی

روش تحقیق حاضر به‌صورت کیفی و بر اساس رویکرد نظریه داده‌بنیاد^۱ و بر اساس مدل استراوس و کوربین^۲ بود. استفاده از یک رویکرد استقرایی و برپایه گردآوری و مقایسه داده‌ها به‌صورتی که به شکل‌گیری و ساخت مفاهیم منجر شود، از اهمیت

1. Grounded Theory
2. Strauss and Corbin

خاصی برای گروه تحقیق برخوردار بود. ماهیت موضوع مورد مطالعه، دغدغه گروه تحقیق و نوع پرسش‌ها باعث شد، از رویکرد کیفی تئوری داده بنیاد و مدل استراوس و کوربین برای جمع آوری داده‌ها و تحلیل استفاده گردد. تفسیری بودن، فرایندی بودن، دقت تکنیکی کار مرحله‌ای بودن کدگذاری از دلایل عمده انتخاب مدل تحقیق بود. بررسی و جستجو و کدگذاری و تبیین مفاهیم و مقوله‌ها به منظور تبیین الگوی مدیریت استعداد و جانشین‌پروری در ادارات کل ورزش و جوانان ایران با رویکرد شایسته سالاری از طریق مصاحبه‌های عمیق به صورت انفرادی با خبرگان صاحب نظر در حوزه مدیریت ورزشی انجام شده است. جهت طراحی الگو از روش نظریه داده بنیاد و کدگذاری باز، محوری و انتخابی استفاده شده است. تحقیق حاضر در حیطه ورزش ایران و در محدوده ادارات کل ورزش و جوانان ایران به انجام رسیده است. بازه زمانی جمع آوری داده‌ها و انجام تحقیق حاضر از سال ۱۳۹۸ الی ۱۳۹۹ بود. جامعه آماری تحقیق شامل، متخصصان مدیریتی و مدیریت ورزشی، صاحب نظران و مسئولین ارشد و ستادی ادارات کل ورزش و جوانان بود. مشارکت‌کنندگان در تحقیق شامل متخصصان مدیریتی و مدیریت ورزشی، صاحب نظران و مسئولین ارشد و ستادی ادارات کل ورزش و جوانان بود. از روش هدفمند و غیر احتمالی با تکنیک گلوله‌برفی برای جمع‌آوری داده‌ها استفاده شده است. در این تحقیق برای جمع آوری داده‌ها تا رسیدن به اشباع نظری با ۲۰ نفر از متخصصان و صاحب نظران مصاحبه نیمه ساختاریافته انجام شده است. انتخاب افراد حاضر در مصاحبه به گونه‌ای بود که در سطوح مختلف ورزشی دارای سابقه فعالیت بودند و اشراف کاملی به ساختار ادارات کل ورزش و جوانان داشتند. محقق مصاحبه‌ها را تا اشباع نظری ادامه داد. منظور از اشباع نظری، مشاهده موارد تکراری در مصاحبه‌ها است. روش‌های مختلف جمع آوری و ثبت مصاحبه‌ها از جمله یادداشت‌برداری، ضبط روند مصاحبه و ارسال نظرات مصاحبه شونده به صورت صوتی بود. روش‌های ثبت و جمع آوری مصاحبه‌ها بصورت کاملاً شفاف و با اطلاع مصاحبه شونده انجام گردید. مصاحبه‌ها با هماهنگی قبلی در محل کار مصاحبه شونده انجام شد و در برخی از موارد ارسال نظرات مصاحبه شونده به صورت صوتی و از طریق فضای مجازی به محقق انجام گردید. مصاحبه‌ها به صورت متنی در بستر نرم‌افزار MAXQDA نسخه ۲۰۲۰ کدگذاری شد.

برای حصول اطمینان از روایی تحقیق و به منظور اطمینان خاطر از دقیق بودن یافته‌ها از دیدگاه محقق، از نظرات ارزشمند اساتید آشنا با این حوزه و متخصصان مدیریت ورزشی استفاده شد که در این حوزه خبره و مطلع بودند؛ همچنین به طور هم‌زمان از مشارکت‌کنندگان در تحلیل و تفسیر داده‌ها کمک گرفته شد. از سوی دیگر در تحقیقات کیفی به جای واژه اعتبار و روایی از واژه‌های مقبولیت، انتقال‌پذیری و تأییدپذیری استفاده می‌شود که قابل پذیرش بودن، قابل اعتماد بودن، تعمیم‌پذیری، تأثیرپذیری و تأیید مواردی است که در تحقیقات کیفی به عنوان روایی مورد توجه قرار می‌گیرند؛ همچنین از پایایی بازآزمون و روش توافق درون موضوعی برای بررسی پایایی استفاده شد. به این صورت که از چند مصاحبه در یک فاصله زمانی کوتاه دوبار کدگذاری و با هم مقایسه شدند. این دو بار کدگذاری توسط (دو نفر) محقق و یکی از همکاران تحقیق انجام و از طریق فرمول زیر درصد توافق ۸۶ درصد محاسبه گردید. در صورتی که این شاخص بیش از ۶۰ درصد باشد، کدگذاری از قابلیت اعتماد کافی برخوردار است.

$$\text{درصد توافق درون موضوعی} = (\text{تعداد توافق} \times 2) \div \text{تعداد کل کدها} \times 100$$

مصاحبه‌هایی که وارد محیط نرم‌افزار شده بودند، در سه مرحله کدگذاری شدند. کدگذاری باز نخستین مرحله کدگذاری محسوب می‌شود. در کدگذاری باز محقق با ذهنی باز به نام‌گذاری مفاهیم می‌پردازد. این مرحله باز نامیده می‌شود، چراکه محقق بدون هیچ محدودیتی به نام‌گذاری مفاهیم می‌پردازد. در این مرحله محقق با مرور داده‌ها تلاش می‌کند تا مفاهیم پنهان در داده‌ها را از طریق نشانه‌ها، باز شناسایی کند و این مفاهیم را در مقوله‌های اصلی و فرعی، مشخص نماید. در مرحله بعد که کدگذاری محوری نامیده می‌شود، فرایند اختصاص کد به مفاهیم موجود در داده از حالت کاملاً باز خارج می‌شود و شکلی گزیده به خود

می‌گیرد. به بیان دیگر کدگذاری باز به بروز محورهای مشترکی در مجموعه داده گردآوری شده منجر می‌شود که این محورها به مرحله بعدی کدگذاری جهت‌گیری‌های تازه‌ای می‌بخشد. در این مرحله محقق مقوله اصلی کدگذاری باز را انتخاب نمود و آن‌ها را در مرکز فرایند مورد بررسی قرار داد. سپس سایر مقوله‌ها را به آن مرتبط می‌سازد. مقوله‌هایی که محقق در کدگذاری محوری مشخص می‌کند، عبارتند از شرایط علی، راهبردها، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر و پیامدها است. سومین مرحله کدگذاری شامل کدگذاری انتخابی یا گزینشی است. در این مرحله، محقق به تکوین نظریه‌ای درباره رابطه میان مقوله‌های به دست آمده در الگوی کدگذاری محوری می‌پردازد. در حقیقت این مرحله فرآیند یکپارچه‌سازی و بهبود نظریه است.

یافته‌ها

یافته‌های تحقیق شامل گزارش توصیفی و نتایج حاصل از کدگذاری مصاحبه‌ها و تدوین مدل تحقیق است. در این بخش ابتدا یافته‌های توصیفی و سپس کدگذاری‌ها ارائه شده است. مشخصات مربوط به مصاحبه شونده‌گان در جریان تحقیق در جدول شماره یک، گزارش شده است (جدول ۱).

جدول ۱. فهرست مصاحبه شونده‌ها

Table 1. List of interviewees

ردیف	سمت	سن	تحصیلات	رشته تحصیلی
۱	مدیر ورزشی، استاد دانشگاه، سابقه مدیرکلی در دو استان	۶۲	دکتری	مدیریت ورزش
۲	مدیر ورزشی، کارمند اداره کل ورزش و جوانان	۴۵	دکتری	مدیریت ورزش
۳	مدیر ورزشی، سابقه مدیریت در هیات‌ها و ورزش دانشگاه	۵۸	کارشناسی ارشد	تربیت بدنی
۴	مدیر ورزشی، استاد دانشگاه، سابقه مدیریت در سطح کلان ورزش	۴۰	دکتری	مدیریت ورزش
۵	مدیر ورزشی، استاد دانشگاه، مدیریت در هیات‌های ورزشی	۴۲	دکتری	مدیریت ورزش
۶	مدیر ورزشی، مدرس دانشگاه و فعالیت در فدراسیون ورزشی	۴۸	دکتری	مدیریت ورزش
۷	رئیس فدراسیون ورزشی	۶۱	کارشناسی ارشد	مدیریت ورزش
۸	رئیس هیات ورزشی، مدیریت در سطوح مختلف ورزشی	۵۸	کارشناسی ارشد	علوم سیاسی
۹	استاد دانشگاه، سابقه فعالیت در فدراسیون‌های ورزشی	۵۴	دکتری	مدیریت ورزشی
۱۰	استاد دانشگاه، عضو هیات رئیسه فدراسیون ورزشی	۵۲	دکتری	مدیریت ورزشی
۱۱	مدیر ورزشی، سابقه فعالیت در سطح کلان ورزشی، استاد دانشگاه	۴۵	دکتری	مدیریت ورزشی
۱۲	استاد دانشگاه، مدیریت تربیت بدنی در دانشگاه، فعالیت در هیات‌های ورزشی	۴۸	دکتری	مدیریت ورزشی
۱۳	مدرس دانشگاه، عضو شورای پژوهش و مطالعات اداره کل ورزش و جوانان	۴۵	دکتری	مدیریت ورزشی
۱۴	استاد دانشگاه، سابقه معاونت در اداره کل ورزش و جوانان	۳۶	دکتری	مدیریت ورزشی
۱۵	مدیر ورزشی، استاد دانشگاه، فعالیت در هیات‌های ورزشی	۳۴	دکتری	مدیریت ورزشی
۱۶	مدیر ورزشی، مدرس دانشگاه، کارمند ورزش و جوانان	۳۸	دکتری	مدیریت ورزشی
۱۷	مدیر ورزشی، مدرس دانشگاه، کارمند ورزش و جوانان	۴۰	دکتری	مدیریت ورزشی
۱۸	مدیر حوزه امور اجتماعی، کارمند استانداری، اشراف به حوزه ورزش و جوانان	۶۱	کارشناسی ارشد	جامعه‌شناسی
۱۹	مدرس دانشگاه، مدیریت در گروه‌های اداره کل ورزش و جوانان	۴۱	دکتری	فیزیولوژی ورزشی
۲۰	استاد دانشگاه، مدیر ورزشی، عضو هیات رئیسه هیات ورزشی	۳۹	دکتری	مدیریت ورزشی

پس از انجام مراحل کدگذاری باز و محوری بر اساس مدل استراوس و کوربین، کدگذاری انتخابی برای انتخاب دسته بندی اصلی، مرتبط کردن نظام مند آن با دیگر دسته بندی‌ها، تأیید اعتبار این روابط و تکمیل دسته بندی‌هایی که نیاز به اصلاح و توسعه بیشتری دارند انجام شده است (جدول ۲ و شکل ۱)

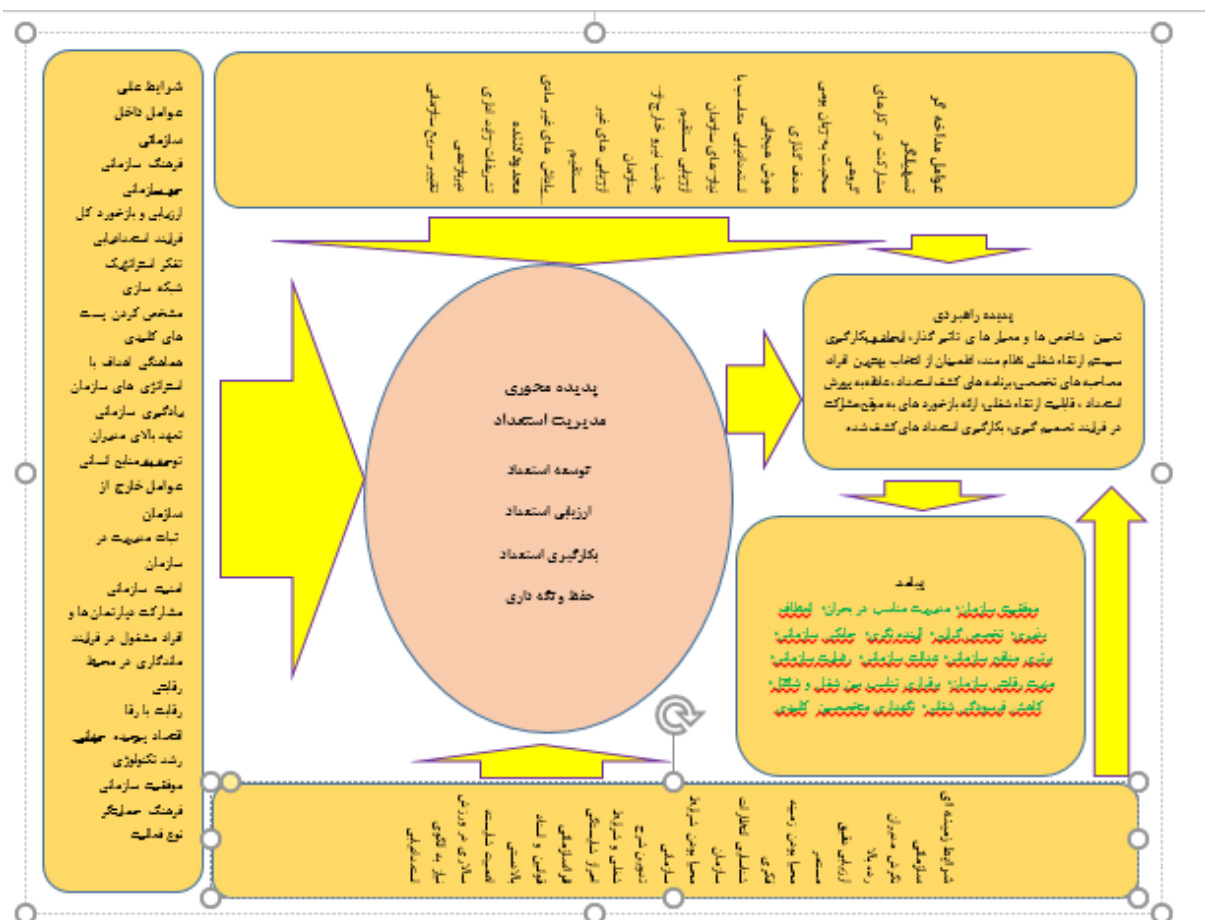
جدول ۲. کد گذاری انتخابی

Table 2. Selective coding

مفہوم	مقولہ	شرایط علی		
فرہنگ سازمانی	عوامل داخل سازمانی			
جو سازمانی				
ارزیابی و بازخورد کل فرایند استعدادیابی				
تفکر استراتژیک				
شبکہ سازی				
تعیین پست های کلیدی سازمان				
داشتن برنامه راهبردی				
یادگیری سازمانی				
تعهد مدیران				
توجہ بہ منابع انسانی				
ثبات مدیریت در سازمان			عوامل خارج از سازمان	
امنیت سازمانی				
مشارکت گروه‌ها و افراد مشغول در فرایند				
ماندگاری در محیط رقابتی				
رقابت با رقا				
اقتصاد پیچیدہ جهانی				
رشد تکنولوژی				
موفقیت سازمانی				
فرہنگ حمایتگر				
ماہیت عملکردی				
مشارکت در کارهای گروهی	تسهیل‌گر	شرایط مداخلہ‌گر		
بومی بودن مدیر				
هدف گذاری				
ہوش هیجانی				
استعدادیابی مناسب با نیازهای سازمان				
ارزیابی فرایند				
پاداش های متنوع				
تشریفات زاید اداری			محدودکنندہ	
زمان بربودن نتایج فرایند				
تغییر سریع در سازمان				
عدم توجہ بہ شایستہ سالاری				
کارزدگی				
وجود رفتارها و فشارهای سیاسی در سازمان				
بی انگیزگی				
تفکرات حزبی و جناحی				
نگرش مدیران رده بالا	سازمانی	شرایط زمینہ‌ای		
ارزیابی دقیق مستمر				
محیا بودن زمینہ فکری				
شناسایی انتظارات سازمان				
محیا بودن شرایط سازمانی				
تدوین شرح شغلی و شرایط احراز شایستگی				
قوانین و اسناد بالادستی			فراسازمانی	

مفهوم	مقوله	
اهمیت شایسته سالاری در ورزش		
نیاز به الگوی استعدادیابی		
نیاز به افراد با استعداد		
تعیین شاخص‌ها و معیارهای تاثیر گذار	پدیده راهبردی	
ایجاد و به کارگیری سیستم ارتقاء شغلی نظام مند		
مصاحبه‌های تخصصی		
برنامه‌های کشف استعداد		
علاقه به پرورش استعداد		
قابلیت ارتقاء شغلی		
ارائه بازخوردهای به موقع		
مشارکت در فرایند تصمیم گیری		
به کارگیری استعدادهای کشف شده		
شایسته‌گزینی افراد برای پست‌های مدیریتی		شناسایی و جذب
جانشین پروری و شناسایی استعداد		
شناسایی و کشف استعداد		
عدم توجه به نگرش‌های خویشاوندی و رابطه‌ای در انتخاب افراد		
جامع و مانع بودن معیارهای استعدادیابی مبتنی بر شایستگی		
نگرش و انگیزه افراد		
احساس نیاز مدیران ارشد		
شناسایی افراد به صورت عملی		
رویکرد عادلانه در شناسایی افراد		
آزمون شخصیت		
تشکیل کمیته خلاقیت	توسعه استعداد	
آموزش استعدادهای کشف شده		
حفظ حقوق فردی		
حمایت از تفکر خلاق		
جانشین پروری و توسعه کارکنان		
حمایت همه جانبه از استعدادهای کشف شده		
ایجاد غرور کاری و سازمانی		
خود ارزیابی		ارزیابی استعداد
ارزیابی عملکرد		
ارزیابی‌های روانشناختی کاری		
مدیریت زمان	به کارگیری استعداد	
علاقه کاری		
تناسب شغل با شاغل		
تناسب شاغل با شغل		
جانشین پروری	حفظ و نگه داری	
منشور اخلاقی سازمان		
امنیت شغلی		
ارتقای شغلی سالم		
احساس سهیم بودن		
موفقیت سازمان	پیامد	
مدیریت مناسب در بحران		
انعطاف پذیری		

مفهوم	مقوله
تخصص گرایی	
آینده نگری	
چابکی سازمانی	
برتری منافع سازمانی	
عدالت سازمانی	
رضایت سازمانی	
مزیت رقابتی سازمان	
برقراری تناسب بین شغل و شاغل	
کاهش فرسودگی شغلی	
نگهداری متخصصین کلیدی	



شکل ۱. الگوی نهایی تحقیق

Figure 1. The final research model

بحث و نتیجه گیری

در یک دهه گذشته ورزش کشور با تشکیل وزارت ورزش و جوانان پا به عرصه تغییر و تحولات کلان نهاده است؛ یکی از این تحولات، تغییرات گسترده در نمودار سازمانی و نیاز مبرم به نیروی انسانی متخصص است. از طرف دیگر مهم‌ترین و شاید اساسی‌ترین چالش ورزش کشور، عدم انتخاب مدیران با یک رویه علمی در سطوح مختلف ادارات کل ورزش و جوانان و همچنین

انتخاب مدیرانی خارج از سازمان بدون داشتن تجربه مدیریت ورزشی در اینگونه سازمان‌ها بوده است. ذکر این نکته هم ضروری است که امروزه ورزش به یک صنعت تبدیل شده است و حتی در کشورهای توسعه یافته در رتبه چهارم اقتصاد قرار دارد که با در نظر گرفتن تأثیرگذاری سازمان‌های ورزشی در حوزه‌های فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی کشور؛ لازم است این سازمان‌ها جهت رسیدن به اهداف بلند مدت خود علاوه بر اینکه از منابع مالی و دستاوردهای علمی بهره‌مند شوند، از روش‌های نوین مدیریت منابع انسانی با عنوان مدیریت استعداد نیز بهره‌گیرند تا بتوانند بهره‌وری لازم از منابع انسانی با استعداد و شایسته را در این زمینه داشته باشند. علی‌رغم تمامی تلاش‌های صورت گرفته در زمینه استخدام نیروهای انسانی متخصص و تحصیل کرده با مدرک تحصیلی مرتبط در حوزه ورزش، همچنان بی‌توجهی به استعدادهای درون سازمانی و برون سازمانی به قوت خود باقی مانده است که در این رابطه می‌توان به عدم کارآمدی مدیران در این حوزه و تغییرات پیاپی مدیران اشاره کرد که این امر بر اجرای برنامه‌های بلند مدت سازمانی تأثیر منفی گذاشته است. با توجه به مطالعات گذشته و نتایج گزارش شده محققان در خصوص مدیریت استعداد و جانشین پروری، می‌توان مدیران را بیش از پیش به اهمیت و کاربرد این الگوها متوجه نمود. این الگوها باتوجه به اثراتی که بر سازمان دارند، بسیار مهم و پر اهمیت هستند. بهره‌بروی نیروی انسانی، نوآوری، توسعه سازمان‌های ورزشی در ابعاد فردی، سازمانی و فرایندی، توسعه سرمایه اجتماعی، هماهنگی بین عملکرد و اهداف، موفقیت سازمانی، رشد و ارتقاء جایگاه سازمانی، توانمندسازی نیروی انسانی، مهارت تاب‌آوری، عملکرد نوآورانه، افزایش رضایت شغلی، بالارفتن پایگاه اجتماعی، افزایش تعلق و وابستگی، افزایش هویت شغلی، افزایش رفاه کارکنان، بالارفتن تعهد سازمانی و افزایش استقلال شغلی منابع انسانی از اثرات گزارش شده مدیریت استعداد است. با توجه نتایج نهایی تحقیق و مفاهیم و مقوله‌های ارائه شده برای الگوی تحقیق برخی مفاهیم و نتایج با نتایج تحقیقات حاجی کریمی و سلطانی، ۲۰۱۱، باربو و دیاکونسکو، ۲۰۱۸، لطفی یامچی و همکاران ۲۰۱۸، ساعتی زارعی و همکاران ۲۰۲۰، علیزاده و همکاران ۲۰۲۱ همخوان است (۶، ۹، ۱۳-۱۱). محور اصلی یافته‌های این تحقیق به دنبال آن است که در فرایند مدیریت استعداد و جانشین پروری در ادارات کل ورزش و جوانان در کلیه مراحل یک رویکرد شایسته سالارانه در انتخاب، حفظ و نگهداری، توسعه و به‌کارگیری افراد مد نظر مدیران ارشد باشد. در این خصوص پدیده محوری الگوی تحقیق به شناسایی و جذب بر اساس شاخص‌های شایستگی، توسعه استعداد بر اساس شاخص‌های شایستگی، ارزیابی استعداد بر اساس شاخص‌های شایستگی، به‌کارگیری استعداد بر اساس شاخص‌های شایستگی و حفظ و نگه داری بر اساس شاخص‌های شایستگی اشاره دارد. در این خصوص توجه به مفاهیم مورد استخراج از داده‌های تحقیق بسیار برای ادارات کل ورزش و جوانان مثمر ثمر و مفید خواهد بود. مفاهیمی از قبیل شایسته‌گزینی افراد برای پست‌های مدیریتی، جانشین پروری و شناسایی استعداد، شناسایی و کشف استعداد، به‌کارگیری استعدادهای کشف شده، توسعه استعدادهای کشف و جذب شده به عنوان مفاهیم محوری الگوی تحقیق ارائه شده است. مدیریت استعداد، به عنوان یکی از مولفه‌های اصلی برای موفقیت سازمان‌های ورزشی است و از طرفی چون در عملکرد بالای سازمان، بهبود کیفیت نوآوری، رضایت شغلی و بهره‌وری کارکنان اثرگذار است، از اهمیت زیادی برخوردار است و نخبگان و متخصصین این امر در کلیه تحقیقات مربوط به مدیریت استعداد بر اهمیت شناسایی استعداد و کشف آن به عنوان مهم‌ترین بخش مدیریت استعداد اذعان دارند. هدف اصلی مدیران ورزشی، استفاده مؤثر و بهینه از منابع و امکانات گوناگون سازمان چون منابع انسانی و مادی، انواع سرمایه مشهود و نامشهود و اطلاعات است؛ همچنین یکی از عناصر اصلی مدیریت سازماندهی نیروی انسانی است که این نیز تحت تأثیر شناخت کامل از افراد، شناسایی افراد مستعد و شایسته برای تصدی یک پست سازمانی، به‌کارگیری و توسعه فرد و همچنین جایابی و چرخش شغلی برای اوست. ادارت کل ورزش و جوانان برای اینکه بتوانند در این عصر تغییرات سریع عملکرد بالایی داشته باشند، بایستی یک الگوی مدیریت استعداد مبتنی بر رویکرد مدیریت شایستگی در جهت شناسایی، انتخاب، جذب، به‌کارگیری و پرورش استعدادهای جدیدی که بتوانند پست‌های مختلف و مهم اداره را تصدی کنند به کار گیرند. با بررسی نقش مدیریت استعداد در مدیریت

سازمان‌های ورزشی می‌تواند به اهمیت این رویکرد پی برد. از جمله می‌توان به نقش میانجی مدیریت استعداد در رابطه بین فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش اشاره کرد (۱۸)؛ همچنین ارتباط بین مدیریت استعداد با هوش هیجانی و تعهد سازمانی کارکنان گزارش شده است (۱۹). توانمندی و اثربخشی کارکنان نیز در رابطه با مدیریت استعداد عنوان شده است (۲۰). سازمان موفق و در مسیر تعالی، همواره فرصت‌هایی برای کارکنان خود فراهم می‌کند تا استعدادهای بالقوه به استعداد های بالفعل مبدل شود. الگوی مدیریت استعداد و جانشین‌پروری با یک رویکرد شایسته‌سالارانه می‌تواند تحولی در مدیریت سرمایه انسانی سازمان‌های ورزشی ایجاد نماید و نقاط ضعف و اشکالات وارده بر رویکردهای سنتی این سازمان‌ها را برطرف نماید. توسعه منابع انسانی موثر و کارآمد به عنوان ارزشمندترین منبع هر سازمانی به عنوان رازماندگاری و مزیت رقابتی سازمان‌ها شده است. یکی از مهم‌ترین چالش‌های هر سازمانی، داشتن نیروی انسانی باهوش، مستعد، کاردان و شایسته است. موضوع مدیریت استعداد به عنوان مفهومی که در سال‌های اخیر محققان و اندیشمندان مدیریت به آن پرداخته‌اند، به دنبال ایجاد یک سیستم کارآمد در جهت یافتن جانشین برای مدیران و رهبران آینده است. به صورتی که با تاکید بر شناسایی و کشف استعدادها چه در افراد شاغل در سازمان و چه افرادی که به عنوان نیروی جدید برای سازمان استخدام می‌شوند، در جهت توسعه، ایجاد انگیزه و حفظ افراد مستعد و استفاده بهینه از آنان گام بر می‌دارد.

به‌طور کلی می‌توان گفت، عدم توجه به نگرش‌های خویشاوندی و رابطه‌ای در انتخاب افراد، جامع و مانع بودن معیارهای استعدادیابی مبتنی بر شایستگی، نگرش و انگیزه افراد، احساس نیاز مدیران ارشد، شناسایی افراد به صورت عملیاتی و کاربردی، رویکرد عادلانه در شناسایی افراد، بهره‌گیری از آزمون شخصیت، تشکیل کمیته خلاقیت و نوآوری، آموزش استعدادهای کشف شده، حفظ حقوق فردی، حمایت از تفکر خلاق، جانشین‌پروری و توسعه کارکنان، حمایت همه‌جانبه از استعدادهای کشف شده، ایجاد غرور کاری و سازمانی، خودارزیابی، ارزیابی عملکرد، ارزیابی‌های روانشناختی کاری، مدیریت زمان، علاقه‌کاری، تناسب تصدی شغل با شاغل، تناسب شاغل با شغل، جانشین‌پروری، منشور اخلاقی سازمان، امنیت شغلی، ارتقای شغلی سالم، احساس سهیم بودن، می‌تواند در محور اصلی فرایند مدیریت استعداد و جانشین‌پروری با رویکرد شایسته‌سالاری در ادارات کل ورزش و جوانان ایران مورد توجه قرار گیرد. موفقیت سازمانی با الگوی استعدادیابی، الگوی استعدادیابی به عنوان یک قوت و مزید سازمان، موفقیت سازمان، عملکرد خوب در مواقع بحران، ارزیابی عملکرد، تخصص‌گرایی، آینده‌نگری، شایسته‌سالاری، انعطاف‌پذیری، برتری منافع فردی، چابکی سازمانی، اعتماد سازمانی، ایجاد کار راهه شغلی، عدالت سازمانی، رضایت سازمانی، مزیت رقابتی سازمان، استفاده بهینه از منابع سازمان، برندسازی منابع انسانی، شایسته‌سالاری، جانشین‌پروری، احساس آرامش خاطر، افزایش عملکرد سازمان، اثربخشی سازمان، آینده شغلی، منبع یابی از درون سازمان، افزایش درآمد سازمان، کاهش هزینه‌های جذب نیرو، برقراری تناسب بین شغل و شاغل، کاهش بروکراسی، چابکی سازمان، افزایش خلاقیت و نوآوری، کاهش فرسودگی شغلی، افزایش حس شهروند سازمانی، افزایش تعلق و تعهد سازمانی، نگهداری متخصصین کلیدی، حفظ انگیزه نیروی انسانی، اطمینان از جبران خدمات عادلانه، افزایش بهره‌وری کارکنان، افزایش رضایت کارکنان را می‌توان در نتیجه اجرای الگوی مدیریت استعداد و جانشین‌پروری با رویکرد شایسته‌سالاری پیش‌بینی نمود. نتایج تحقیقات در برخی از مولفه‌ها موید این امر در راستای اهمیت و موثر بودن الگوهای مدیریت استعداد است.

ادارات کل ورزش و جوانان به عنوان سازمان اصلی متولی حوزه ورزش و حوزه جوانان در استان برای موفقیت سازمانی، بالابردن عملکرد سازمانی و اثربخشی عملکرد خود و رقابت در عصر تغییرات سریع باید بر اساس یک الگوی جامع و مانع در حوزه مدیریت استعداد فعالیت داشته و با استفاده از آن منابع انسانی سازمان خود را مدیریت نمایند. با توجه به اهداف عملکردی این ادارات کل در حوزه ورزش و جوانان که عبارت است از توسعه و تعمیم ورزش همگانی، قهرمانی، ورزش حرفه‌ای، ورزش تربیتی، ورزش

اقتشار مختلف، ترویج معنویت و ارزش‌های اخلاقی، منش پهلوانی، ارتقاء هویت دینی و اخلاقی جوانان، ارتقاء مسئولیت اجتماعی، اصلاح سبک زندگی، توجه بیشتر به این موضوع از اهمیت فراوانی برخوردار است.

منابع

1. Sims SD, Gay SM. Building Tomorrow's Talent: A Practitioner's Guide to Talent Management and Succession Planning: Authorhouse; 2007.
2. Muratbekova-Touron M, Kabalina V, Festing M. The phenomenon of young talent management in Russia—A context-embedded analysis. *Human Resource Management*. 2018;57(2):437-55.
3. Rajabipoor Meybodi A, Mohammadi M. Designing an Integrated Model of Talent Management through Thematic Analysis. *Journal of Human Resource Management*. 2020;10(3):79-104.
4. Ready DA, Conger JA. Make your company a talent factory. *Harvard business review*. 2007;85(6):68.
5. Hossinpour D, Manteghi M, Malekmohamadi S. Investigating the Role of Talent Management in Organization's Intellectual Capital Development: A Case Study of Iran's PANHA. *Innovation management journal*. 2015;4(3):97-118.
6. Hajikarimi A, Soltani M. Study and analysis of talent management measures: a case study of Iran machinery and industrial equipment industry. *Organizational Culture Management*. 2011;9(23):95-116.
7. Byham WC, Nelson G, Paese M, editors. Cultivating leaders with an acceleration pool. *Healthcare Forum Journal*; 2000: Healthcare Forum.
8. Mandi AR. A case study exploring succession planning: Supported by a quantitative analysis of governmental organizations in the Kingdom of Bahrain: The George Washington University; 2008.
9. Barbu MCR, Diaconescu DL. Talent management in sport organizations. *Journal Of Sport And Kinetic Movement*. 2018;1:31.
10. Hassan Y, Pandey J, Varkkey B, Sethi D, Scullion H. Understanding talent management for sports organizations-Evidence from an emerging country. *The International Journal of Human Resource Management*. 2021:1-34.
11. Lotfi Yamchi K, Kalateh Seifri M, Hosseini E. Structural model of the effect of talent management on human resource productivity and innovation in sports organizations (Case study: General Department of Sports and Youth of East Azerbaijan Province). *Human Resource anagement in Sport*. 2017;5(1):35-48.
12. Saati Zarei A, Shabani Bahar GR, Solymani M. Designing the Compilation Model of Empowerment Process, Talent Management System and Organizational Intelligence Capabilities by Using Interpretative - Structural Modeling at General Directorates of Sports and Youth. *Sport Management Studies*. 2020;11(58):219-42.
13. Alizadeh R, Davin HF, Peymannizad H, Keshtidar M. Developing the Theoretical Indicators of Implementing Talent Management in Iran Sports Organizations (Based on Grounded Theory Approach). *Applied Research in Sport Management*. 2021;9(4):147-60.
14. Hosseini Motlagh SA, Rafiei Dehbidi V, Amir Hosseini SE. Identifying and Developing a TalentManagement Model for the General Directorate of Sports and Youth of Fars Province. . *(Human Resource Management in Sport*. 2021;8(2):295-308.
15. Dizani Maktabi F, Nikbakhsh R ,Farahani A, Safania AM. Identification of Key Factors Affecting Human Resource Talent Management System in Municipal Sports Organization. . *Human Resource Management in Sport*. 2021;8(2):255-72.

16. aghaei Aa, bahrololoum h, andam r. Identifying and Verification of the Influential Factors on Establishment of "Talent Management" of Physical Education Teachers. Sport Management and Development. 2021;10(3):51-60.
17. Hamidi M, Hamidi M, Alidoust ghahfarrokhi E. Provide a communication model of talent management and social capital in employees Deputy Minister of Physical Education and Health of the Ministry of Education of Iran. Journal of Sport Management. 2021.-:
18. Nasiri Walik Bani Fa-S, Emadi SR, Sarchehani Z. Explain the mediating role of talent management in the relationship between organizational culture and knowledge management. . Human Resource Management in Sport. 2016;3(2):221-30.
19. Darooghe Arefi N, Biglari N, Bahrololoum H. Relationship between Talent Management and Employee's Emotional Intelligence and Organizational Commitment in Youth and Sport Offices of Fars Province. Human Resource Management in Sport. 2016;4(1):47-59.
20. Norouzi R, Sepahvand R, Mosavi K, Fatahi F. Deigning a Structural Model for Relationship between Talent Management ,Staff Empowerment, and Organizational Effectiveness in Sport and Youth Administrations in Tehran Province. . Human Resource Management in Sport. 2017;5(1):49-65.

به این مقاله این‌گونه استناد کنید:

زایر هوجقان، بهنام؛ کاشف، سید محمد و فتح‌پور مرندی، مرتضی. (۱۴۰۰). رویکرد شایسته سالاری: طراحی الگوی مدیریت استعداد و جانشین‌پروری در ادارات کل ورزش و جوانان ایران. مدیریت منابع انسانی در ورزش، ۹(۱)، ۸۵ - ۹۸.
