



**Research Paper**

## **Role of Talent Management in Maintaining Players of Football Clubs in Isfahan Province**

**Karim Zohrevandian<sup>1</sup>, Esfandiar Khosravizadeh<sup>2</sup>, Ehsan Shakeri<sup>3</sup>**

1. Assistant Professor in Sports Management, Faculty of Sports Sciences, Arak University, Arak, Iran.
2. Associate Professor in Sports Management, Faculty of Sports Sciences, Arak University, Arak, Iran.
3. MA in Sports Management, Faculty of Sports Sciences, Arak University, Arak, Iran.

Received: 27 October 2021

Accepted: 28 May 2022

### **Extended Abstract**

#### **Summary**

The present work was done to investigate the role of talent management in maintaining the players of football clubs in the Isfahan province. The results obtained showed that talent management has a positive and significant effect on the dimensions of maintenance of the players. Talent management has a positive and significant effect on not leaving the club, job stability and security, and not emptying the team key positions. Given the role of talent management in retaining the players in football clubs, it can be said that the club managers must consider careful planning to manage talent at all levels in order to retain talent in their club, and prevent them from leaving, and improve the club's performance.

#### **Introduction**

Human resources are the most valuable resources of an organization; the productivity of any organization depends on their activities, and their effective management is necessary to achieve the goals of the organization (1). Football clubs also act as an organization whose human resources include the players, coaches, and club staff. Attracting and retaining the capable players in the club plays a very important role in the success of football clubs (2). In this regard, talent management and talent development saves time, human, and financial resources (3). Therefore, it can be said that talent management in professional football is very important in the success of clubs. On the other hand, organizations that are unable to design and apply appropriate methods and measures for the longevity of their talents will inevitably have to witness their departure from the organization, which always imposes high costs on the organization (4). Football clubs, as an organization where the players and coaches are considered as the employees are no exception to this rule. Many times, we see the issue that the players leave their club and join other clubs, which causes many difficulties for the club to replace these players. In order to avoid this problem, clubs should always seek to keep their players. Therefore, the purpose of this research work was to investigate the effect of talent management on the three main factors in the retention of football players in the Isfahan province, i.e. not leaving vacant team positions, stability and job security, and not leaving the club on behalf of the players and coaches.

#### **Methodology and Approach**

In terms of purpose, the current research work was applied, and in terms of data collection, it was descriptive-correlational. The study population was all the players and coaches of football clubs in the Isfahan province (800 people) who were present in the national and provincial leagues, and the sampling in this research work was stratified-relative method (N = 200). The data was collected by the Talent



Management Questionnaire of Nikpoor (2017) and Maintenance Questionnaire of Ghosi *et al.* (2015). The face and content validity of the questionnaire was confirmed by 10 experts, and the reliability was confirmed by Cronbach's alpha. For analyzing the data, the SPSS software (version 16) was used to prepare the data and descriptive statistics, and to test the model, the partial least squares method of structural equation modeling was used with the Smart PLS (version 3) software.

### Results and Conclusion

Descriptive results showed that 23.9% of the sample (184 people) were women and 76.1% were men. The average of talent management was 3.146, the average of not leaving the club was 3.745, the average of not leaving vacancies was 3.086, and the average of job stability was 3.176. In order to fit the structural model, path coefficients and significant numbers of t, determination coefficient index, Stone-Geisser Q2 index were used, and the determination coefficient values showed that talent management explained about 19% of the variance of not leaving the club but in other parts, the average determination coefficient was higher than the average (0.33). The Stone-Geisser Criterion (Q2) also showed that the structural model was of good quality, and all the T value were greater than 2.58, which meant that all the specified paths had a confidence level of 99% and the appropriateness of the structural model. Talent management with a path coefficient of 0.559 was able to predict 0.313 of the total variance of not emptying team key positions. Also, talent management with a path coefficient of 0.435 was able to predict 0.189 of the total variance of not leaving the club; and finally, talent management with a path coefficient of 0.619 could predict 0.384 of the total variance of job stability. The goodness of fit index (GOF) was equal to 0.41, which indicated the good fit of the overall model. According to the results of this research work, through the accurate implementation of talent management, club managers can ensure that, through the creation of a talent fund, they always have high-quality and technical players available, and in this way, save the maximum amount of money spent on buying the players for different positions. The point that the research work emphasizes is that by using talent management and by identifying talented players and placing people in the succession process, it is possible to help improve the performance of the club in terms of technical and financial results.

**Keywords:** Esfahan, Job stability, Players, Football, Talent management.

**Ethical Considerations:** Compliance with Research Ethical Guidelines. In this study, the research articles that observed ethical points were used and an attempt to clearly report the results of previous studies with no bias. Honesty and fidelity have also been observed in the analysis of texts and citations

**Funding:** This study received no funding from public, commercial, or nonprofit organizations.

**Authors' Contributions:** All authors have participated in designing, implementing and writing all parts of the present study.

**Conflicts of interest:** The authors declared no conflict of interest

**Acknowledgement:** We thank all those who helped us in this study.

### References

1. Eskandari M, Ali Naghi A. The Study of Various Factors Related to the Maintenance of the Employees in the Armed Forces of the Islamic Republic of Iran. *Journal of Research in Human Resources Management*, 2009; 1(2):107-25
2. Williams JM, McMillan JL, Buckley TA. English professional football players' concussion knowledge and attitude. *Journal of Sport and Health Science*. 2016;5(2):197-204
3. Darvishi A, Dousti M, Razavi SMH, Farzan F. Assessing the Quality of Iran Football Talent Development System. *New Trends in Sport Management*. 2018;6(22):65-79. (Persian).
4. Tahmasebi R, Gholipour A, Javaherzadeh E. Talent Management: Explain, Identify and the Rank Influencing



Factors on Recruitment and Retention of Academic talent. Management Researches. 2012;5(17):5-26. (Persian).

---

**To cite this article:**

Zoheravandian K, Khosravizadeh E, Shakeri E. Role of Talent Management in Maintaining Players of Football Clubs in Isfahan Province. *Mudiriyyat-i manabi-i insani dar varzish (Human Resource Management in Sport)*. 2022; 9(2):245-264. <http://dx.doi.org/10.22044/shm.2022.10704.2360>

---

Corresponding Author: **Karim Zohrevandian**

**E-mail:** k-zohrevandian@araku.ac.ir





## نقش مدیریت استعدادها در حفظ و نگهداری بازیکنان باشگاه‌های فوتبال استان اصفهان

کریم زهره وندیان<sup>۱</sup>، اسفندیار خسرویزاده<sup>۲</sup>، احسان شاکری<sup>۳</sup>

۱. استادیار مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه اراک، اراک، ایران.

۲. دانشیار مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه اراک، اراک، ایران.

۳. دانش‌آموخته مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه اراک، اراک، ایران.

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۳/۰۷

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۸/۰۵

## چکیده

**هدف:** پژوهش حاضر با هدف بررسی نقش مدیریت استعداد در حفظ و نگهداری بازیکنان فوتبال باشگاه‌های استان اصفهان انجام شد.

**روش‌شناسی:** پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر گردآوری داده‌ها توصیفی و از نوع همبستگی بود. جامعه آماری شامل مربیان و بازیکنان تیم‌های فوتبال استان اصفهان (۸۰۰ نفر) بودند که نمونه به صورت طبقه‌ای نسبی (۲۰۰ نفر) انتخاب شدند. داده‌ها به وسیله پرسشنامه مدیریت استعداد نیک پور (۲۰۱۷) و پرسشنامه حفظ و نگهداری قوسی و همکاران (۲۰۱۵) جمع‌آوری شد. روایی صوری و محتوایی پرسشنامه به وسیله ۱۰ نفر از متخصصان و پایایی به وسیله آلفای کرونباخ تأیید شد. جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از آزمون‌های توصیفی و مدل‌سازی معادلات ساختاری از روش حداقل مربعات جزئی استفاده گردید. **یافته‌ها:** نتایج نشان داد، مدیریت استعداد اثر مثبت و معناداری روی ابعاد حفظ و نگهداری بازیکنان دارد. این نتایج شامل اثر مثبت و معنادار مدیریت استعداد بر ترک نکردن باشگاه ( $\beta=0/43$ )، ثبات و امنیت شغلی ( $\beta=0/62$ ) و خالی نماندن پست‌های تیم ( $\beta=0/56$ ) بود.

**نتیجه‌گیری:** با توجه به نقش مدیریت استعداد در حفظ و نگهداری بازیکنان در باشگاه‌های فوتبال می‌توان گفت مدیران باشگاه‌ها باید برنامه‌ریزی دقیقی برای مدیریت استعدادها در تمام سطوح داشته باشند تا بتوانند استعدادها را در باشگاه خود حفظ کرده و از خروج آن‌ها از باشگاه جلوگیری نمایند و هزینه‌های خرید بازیکنان جدید را از سایر استان‌ها کاهش دهند و عملکرد باشگاه در زمینه نقل و انتقالات و کاهش هزینه‌ها بهبود بخشند.

**واژه‌های کلیدی:** اصفهان، ثبات شغلی، بازیکنان، فوتبال، مدیریت استعداد.

نویسنده مسئول: کریم زهره وندیان

تلفن: ۰۹۱۲۳۴۳۸۰۹۸

E - mail: k-zohrevandian@araku.ac.ir



## مقدمه

منابع انسانی ارزشمندترین منابع یک سازمان هستند که بهره‌وری هر سازمان مرهون فعالیت آن‌ها بوده و مدیریت مؤثر آن‌ها لازمه دستیابی به اهداف سازمان است (۱). شیوه‌های به‌کارگیری منابع انسانی در صنعت ورزش برای بسیاری از باشگاه‌های ورزشی در سراسر دنیا چالش‌های فزاینده‌ای را در نگهداری منابع انسانی ایجاد نموده است (۲)؛ بنابراین به نظر می‌رسد، داشتن یک استراتژی برای جذب و حفظ منابع انسانی بسیار مهم است. باشگاه‌های فوتبال نیز به‌عنوان یک سازمان عمل می‌کنند که نیروی انسانی آن را بازیکنان و مربیان و کارکنان باشگاه تشکیل می‌دهند. جذب و حفظ بازیکنان توانمند در باشگاه نقش بسیار مهمی در موفقیت‌های باشگاه‌های فوتبال دارد (۳). امروزه مدیریت و برنامه‌ریزی منابع انسانی در سازمان‌ها دیگر تنها هزینه نیست، بلکه سازمان‌ها با رویکرد مدیریت استعداد سعی بر سود بیشتر و کاهش هزینه‌ها دارند (۴). از سویی دیگر، باشگاه‌ها سالانه هزینه‌های بسیاری نظیر حقوق و پاداش بازیکنان و هزینه‌های خرید بازیکنان، هزینه‌های اماکن ورزشی، هزینه‌های بازی‌ها، هزینه‌های اداری و دیگر هزینه‌ها دارند که باید پوشش بدهند. با توجه به اینکه یکی از اهداف مدیریت استعداد کاهش هزینه‌های منابع انسانی است (۵)؛ لذا در باشگاه‌های فوتبال نیز می‌توان بیان کرد که یکی از راه‌های که می‌توان هزینه‌های نقل و انتقال بازیکنان به‌عنوان یکی از مهم‌ترین هزینه‌های باشگاه‌ها را کاهش داد مدیریت استعداد<sup>۱</sup> و جانشین‌پروری در باشگاه‌های فوتبال است. در همین زمینه اهلن<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۸) بیان داشتند در عصر حاضر و در شرایط کسب و کار امروز، مناسب‌ترین راه برای کاهش هزینه‌ها و سودآوری باشگاه‌ها و کلید اصلی موفقیت بلندمدت باشگاه‌ها فرآیند توسعه بازیکنان و جانشین‌پروری است (۶). در تأیید این مطالب در همین رابطه نادریان جهرمی و اخوان (۲۰۲۱) بیان می‌دارند که برنامه‌های جانشین‌پروری بازیکنان از طریق مدیریت استعداد حاصل می‌گردد (۷). لیفادزی<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۱۹) نیز بیان داشتند یک برنامه جانشین‌پروری مدون باعث بهبود کیفیت آموزش و عملکرد سازمان‌های ورزشی می‌شود (۸)؛ بنابراین، مدیریت باشگاه‌های فوتبال باید استفاده از برنامه‌های جایگزین‌پروری مانند مدیریت استعدادها را در اولویت قرار دهند تا هم با کاهش هزینه‌ها سودآور و هم در مسابقات موفق باشند. همچنین گلدهیل<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۱۷) بیان داشتند که یک مدیر فوتبال موفق کسی است که بتواند با ایجاد یک کمیته استعدادیابی مناسب در باشگاه، نوجوانان مستعد را شناسایی و پرورش دهد و با استفاده بهینه از لحاظ برندسازی بازیکن به یک درآمد مالی مناسب برسد (۹). استفاده از بازیکنان رده‌های پایه باشگاه و بازیکنان بومی استانی می‌تواند هزینه‌های نقل و انتقالات را برای باشگاه‌ها کاهش دهد؛ کاری که باشگاه‌های حرفه‌ای در دنیا در حال انجام آن هستند (۱۰). در این رابطه گوهری و همکاران (۲۰۲۱) استفاده از استعدادهای بومی را از عوامل توسعه فوتبال کشور دانستند (۱۱). داشتن بازیکنان توانمند که نقش مهمی در موفقیت باشگاه‌های فوتبال دارند مستلزم توجه به جذب بازیکنان جدید و حفظ بازیکنان مؤثر تیم است (۳). البته به نظر می‌رسد این مهم از طریق مدیریت استعدادها قابل دستیابی است. در تأیید این موارد نادریان جهرمی و اخوان (۲۰۲۱) نیز بیان کردند که مدیریت استعداد باعث عملکرد موفقیت‌آمیز تیم و بازیکنان می‌گردد (۷).

مدیریت استعداد و توسعه استعداد با توجه به پیامدهای تجاری چشمگیری که برای بازیکنان و باشگاه‌ها دارد، در ورزش‌هایی مانند فوتبال موضوع پیچیده و مسئله مهمی است، به‌خصوص اینکه توسعه روزافزون فوتبال و صنعتی شدن آن و توجه زیاد به مباحث اقتصادی در آن از یک طرف و اقبال عمومی نوجوانان و جوانان برای پیوستن به فوتبال حرفه‌ای از طرف دیگر، متصدیان، مدیران و مربیان مدارس و باشگاه‌های فوتبال را بر آن داشته تا با استعدادیابی و مدیریت استعدادها از هدر رفتن پول، سرمایه و وقت خود و داوطلبان جلوگیری کنند (۱۲). از نگاهی دیگر می‌توان گفت، استعدادیابی باعث صرفه‌جویی در زمان مورد نیاز برای

1. Talent management
2. Ehlen
3. Liphadzi
4. Gledhill



رسیدن به اوج عملکرد، منابع انسانی و مالی می‌شود و همچنین کارایی نظام قهرمان‌پروری را افزایش می‌دهد، کار مربی، ورزشکار و مدیر را آسان می‌کند و پشتوانه سازی برای آینده را ممکن می‌سازد (۱۲). بنابراین می‌توان اهمیت دوچندانی برای مدیریت استعداد در فوتبال حرفه‌ای قائل شد.

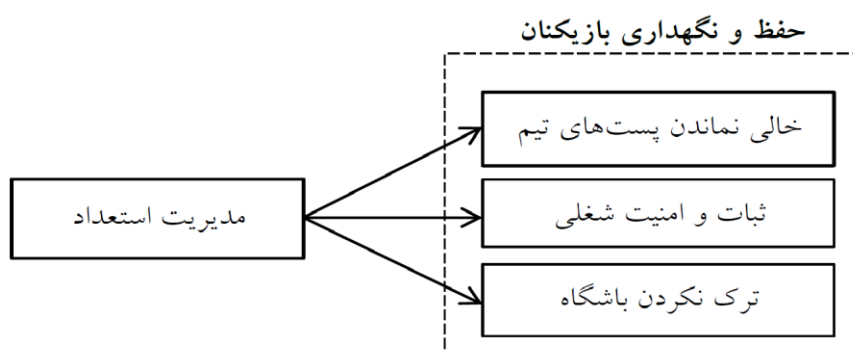
دوتاگوپتا<sup>۱</sup> (۲۰۰۵) مدیریت استعداد را مدیریت راهبردی در سازمان می‌داند که افراد مناسب را در زمان مناسب در شغل مناسب به کار می‌گیرد (۱۳). به عبارتی مدیریت استعداد در فوتبال بیانگر این است که باشگاه‌ها بازیکنان مستعد را در زمان مناسب در پست‌های مناسب آن‌ها به کار بگیرند که این خود برای باشگاه‌ها پشتوانه‌ای را می‌سازد که آن‌ها همیشه بازیکنان مستعد را در دسترس داشته باشند و نیاز به خریدهای گران‌قیمت برای پست‌های خالی تیم نداشته باشند. آرمسترانگ<sup>۲</sup> (۲۰۰۸) مدیریت استعداد را در سه مرحله شامل، فعالیت‌های مربوط به جذب استعدادها، فعالیت‌های مربوط به حفظ و نگهداشت استعدادها و فعالیت‌های مربوط به توسعه استعدادها می‌داند (۱۴). جذب استعداد اشاره به یافتن استعدادهای مناسب در زمان مناسب برای فرصت‌های مناسب دارد (۴). سازمان‌ها برای اینکه بتوانند در محیط رقابتی باقی بمانند باید کارکنان بااستعداد را جذب و نگاهدارند (۱۵). ویکراماسین<sup>۳</sup> (۲۰۱۰) به نقل از رضائیان و همکاران (۲۰۱۸) بیان کرد که جذب و انتخاب نیروهای مستعد در نقطه مرکزی فرآیند کارمند یابی قرار دارد و این مسئله موجب ایجاد، حفظ و ارتقاء مزیت رقابتی پایدار سازمان می‌گردد (۱۵). حفظ استعدادها به معنی مجموعه کوشش‌هایی است که کارفرما برای نگهداشتن کارمندان موردنظر خود می‌کند تا بتواند از طریق آن‌ها به اهداف سازمان دست یابد (۱۶). به عبارتی، فعالیت‌های مربوط به حفظ و نگهداشت استعدادها نیز به راهبردهایی نظیر انگیزش، فرصت‌های چالش‌برانگیز، سبک رهبری، خودارزیابی و فرآیندهای بازخوردی اشاره دارد (۱۴). داشتن یک برنامه برای حفظ کارکنان، باعث می‌شود که مدیران افراد و سرمایه‌های انسانی متعدد خود را به‌طور ناگهانی از دست ندهند و همچنین موجب کاهش هزینه نقل و انتقال می‌شود و مشارکت و ثبات نیروی کار را افزایش می‌دهد (۱۷). فعالیت‌های مربوط به توسعه استعدادها اقداماتی است که از طریق افزایش دانش یا مهارت و با تغییر نگرش کارکنان، عملکرد آن‌ها را بهبود می‌بخشد (۱۸). توسعه استعدادها می‌تواند سطح خودآگاهی استعدادها را بهبود بخشد و مهارت‌ها یا انگیزش آن‌ها در کار را افزایش دهد (۱۹). از سویی دیگر، سازمان‌هایی که نتوانند شیوه‌ها و تدابیر مناسبی برای ماندگاری استعدادهای خود طراحی و به کار گیرند، به‌ناچار باید شاهد خروج آنان از سازمان باشند که این خود همواره هزینه‌های بالایی را به سازمان تحمیل می‌کند (۲۰). بنابراین حفظ و نگهداری این استعدادها می‌تواند صرفه‌جویی خوبی در منابع مالی به حساب بیاید. به عبارتی ترک خدمت کارکنان سازمان می‌تواند هم برای سازمان پیامدهای منفی نظیر اخلال در کار و هزینه‌های جایگزینی داشته باشد و هم روی سایر کارکنان تأثیرگذار باشد؛ بنابراین برنامه‌ریزی برای به حداقل رساندن این پیامدها می‌تواند به عملکرد بهتر سازمان منجر گردد (۲۱). البته این مهم توسط برنامه‌ریزی برای حفظ و نگهداری کارکنان سازمان به‌عنوان استعدادهای سازمان امکان‌پذیر است. عوامل مختلفی می‌تواند نقطه شروع نگهداری کارکنان سازمان باشد نظیر ماهیت شغل یا محیط کار، بازار کار، عوامل اقتصادی یا نظایر این‌ها؛ اما این فرد است که نهایتاً تصمیم می‌گیرد که سازمان را ترک نماید و یا اینکه در سازمان باقی بماند (۲۲)؛ بنابراین اگر افراد از جنبه‌های مختلف شغل نظیر امنیت شغلی، ارزش‌های شخصی و مسیر توسعه خود راضی باشند کمتر تمایل به ترک سازمان دارند. یکی از مهم‌ترین این موارد مدیریت صحیح استعدادهای سازمان است که می‌تواند روی نگهداشت نیروی انسانی اثرگذار باشد. در همین زمینه حسینی (۲۰۱۱) نشان داد، ایجاد خزانه استعداد، کاهش ترک سازمان و خالی نماندن منصب‌های کلیدی از مهم‌ترین نتایج مدیریت استعداد در سازمان است (۲۳). قوسی و همکاران (۲۰۱۶) نشان دادند که مدیریت استعداد روی حفظ و نگهداری نیروهای مستعد سازمان اثر دارد (۲۴). رضائیان و همکاران (۲۰۱۸) نیز یکی از شاخص‌های نگهداشت کارکنان مستعد را توسعه

1. Duttagupta
2. Armstrang
3. Wickramasinghe



و پرورش استعدادها دانستند (۱۵). دومو و فریمپونگ<sup>۱</sup> (۲۰۱۷) بیان می‌کنند، از عوامل نگهداشت منابع انسانی می‌توان توجه به انتظارات پاداش و جبران خدمات، تصویر خوب از سازمان، محیط کاری موردعلاقه و افزایش عدالت و انصاف، تشویق و حمایت مدیران و سرپرستان، ارزش‌ها و اعتقادات سازمان را نام برد (۲۵). باشگاه‌های ورزشی به‌طور عام و باشگاه‌های فوتبال به‌طور خاص نیز از این قاعده مستثنا نیستند. زارعی و همکاران (۲۰۱۷) بیان می‌دارند که یکی از مهم‌ترین استراتژی‌های باشگاه‌های فوتبال استراتژی‌های جذب و حفظ‌ونگهداری بازیکنان و مربیان است که در این راستا می‌توان به استعدادیابی از بازیکنان بومی، عقد قرارداد بلندمدت برای امنیت شغلی آن‌ها، بیمه بازیکنان و الویت‌دادن به بازیکنان بومی استان اشاره کرد (۲۶). پوینده کیا و همکاران (۲۰۲۰) بیان می‌کنند، یکی از الزامات مهم مدیریت استعداد در آلمان، برای ایجاد انگیزه جهت حضور مستمر بازیکنان بااستعداد در برنامه‌های استعدادیابی و پیشگیری از ترک فوتبال از سوی آن‌ها، وجود دستگاه‌های حمایتی از بازیکنان است (۱۰). چال‌اشتری مکاری و همکاران (۲۰۲۱) نیز استعدادیابی در باشگاه‌ها را از عوامل نظام باشگاه‌داری در فوتبال تعریف کرد (۲۷)؛ همچنین گوهری و همکاران (۲۰۲۱) یکی از استراتژی‌های توسعه فوتبال کشور را ایجاد سیستم مدیریت استعداد و مسیر ترقی بازیکنان فوتبال پیشنهاد داد (۱۱). البته طبق پژوهش‌های متعدد نظیر عیدی پور و همکاران، ۲۰۱۵ (۲۸)؛ درویشی و همکاران، ۲۰۱۸ (۱۲)؛ پوینده کیا و همکاران، ۲۰۲۰ (۱۰)؛ دوستداری و همکاران، ۲۰۱۵ (۲۹) باید اذعان داشت که یکی از چالش‌های اساسی در فوتبال ایران نداشتن برنامه‌های اصولی استعدادیابی و مدیریت استعدادها است.

باشگاه‌های فوتبال به‌عنوان یک سازمانی که بازیکنان و مربیان هم جزء کارکنان آن به‌حساب می‌آیند نیز از این قاعده مستثنا نیستند. بسیاری مواقع مشاهده می‌شود که بازیکنان باشگاه خود را ترک می‌کنند و به باشگاه‌های دیگر می‌پیوندند که جایگزینی این بازیکنان برای باشگاه سختی‌های فراوانی را ایجاد می‌کند. باشگاه‌ها همواره برای جلوگیری از این مشکل باید به دنبال حفظ و نگهداری بازیکنان خود باشند. به‌عبارتی دیگر، باشگاه‌های فوتبال همیشه از این نکته غلابه‌مند هستند که بازیکنانی که به سطح قابل قبولی در تیم می‌رسند به ناگاه تیم را به مقصد باشگاه دیگری ترک می‌کنند. البته این امر می‌تواند دلایل مختلفی از جمله منابع مالی بهتر، نیمکت نشینی در تیم فعلی، عدم وجود عدالت در تیم، نداشتن فرصت‌های مساوی برای بازیکنان و غیره داشته باشد. به نظر می‌رسد در باشگاه‌های استان اصفهان این مشکل وجود داشته و بازیکنان باشگاه‌های خود را ترک می‌کنند و به تیم‌های دیگر می‌پیوندند. در این مطالعه عوامل حفظ و نگهداری بازیکنان شامل ترک نکردن باشگاه، امنیت و ثبات شغلی و خالی نماندن پست‌های کلیدی در باشگاه‌های فوتبال در نظر گرفته شده است. در واقع هدف این پژوهش بررسی اثر مدیریت استعداد بر این سه عامل اصلی در حفظ و نگهداری بازیکنان فوتبال استان اصفهان بود؛ بنابراین، مدل مفهومی پژوهش به‌صورت زیر بیان گردید.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

Figure 1. Research conceptual model

## روش‌شناسی

تحقیق حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر جمع‌آوری داده‌ها توصیفی از نوع همبستگی بود که با استفاده از روش معادلات ساختاری انجام شده است. جامعه مورد مطالعه کلیه بازیکنان و مربیان باشگاه‌های فوتبال استان اصفهان بودند که در لیگ‌های کشوری و لیگ استان حضور داشتند و طبق اعلام هیئت فوتبال استان اصفهان، تعداد آن‌ها ۸۰۰ نفر بود. نمونه‌گیری در این پژوهش به روش طبقه‌ای - نسبی بود که لیگ‌های استان و کشور به‌عنوان طبقات در نظر گرفته شدند و به نسبت حضور در جامعه مطابق جدول ۱، نمونه از آن‌ها انتخاب گردید. به نقل از داوری و رضازاده (۲۰۱۶)، یکی از قواعد شناخته‌شده برای تعیین حداقل نمونه لازم در روش حداقل مربعات جزئی، توسط بارکلای و همکاران (۱۹۹۶) ارائه شده است (۳۰). این نویسندگان اظهار می‌دارند که حداقل حجم نمونه لازم برای استفاده از روش حداقل مربعات جزئی، برابر است با بزرگ‌ترین مقدار حاصل از دو قاعده، ۱. ده ضرب در تعداد شاخص‌های مدل اندازه‌گیری‌ای که دارای بیشترین شاخص در میان مدل‌های اندازه‌گیری مدل اصلی پژوهش است ۲. ده ضرب در بیشترین روابط موجود در بخش ساختاری مدل اصلی پژوهش که به یک متغیر مربوط می‌شوند. با توجه به این‌که بیشترین تعداد شاخص در مدل اندازه‌گیری ۸ شاخص است تعداد حداقل نمونه ۸۰ نفر است که در این پژوهش ۲۰۰ نفر در نظر گرفته شده است ( $N=200$ ). در این مرحله ۲۲۰ پرسشنامه توزیع شد که بعد از بررسی داده‌ها تعداد ۱۸۴ پرسشنامه تجزیه و تحلیل گردید. داده‌ها با استفاده از پرسشنامه مدیریت استعداد بازیکنان اقتباس از پرسشنامه نیک پور (۲۰۱۷) (۳۱) با سه بُعد (شناسایی و جذب استعدادها، نگهداشت و همسوسازی استعدادها و توسعه و بهسازی استعدادها) با تعداد ۱۶ گویه و پرسشنامه حفظ و نگهداری بازیکنان اقتباس از پرسشنامه قوسی و همکاران (۲۰۱۶) (۲۴) با سه بُعد و ۲۰ گویه با ابعاد خالی نماندن پست‌های تیم (۸ گویه)، ترک نکردن باشگاه توسط بازیکن (۷ گویه) و ثبات و امنیت شغلی بازیکنان (۵ گویه) در مقیاس ۵ ارزشی لیکرت با نمره گذاری ۱ تا ۵ جمع‌آوری شد. روایی محتوایی پرسشنامه‌ها با استفاده از روش کیفی گروه متخصصان (۱۰ نفر) و جهت بررسی پایایی پژوهش نیز از آلفای کرونباخ در یک مطالعه ابتدایی با تعداد ۳۸ نفر استفاده شد که مقدار آن برای شناسایی و جذب استعدادها ۰/۹۰، نگهداشت و همسوسازی استعدادها ۰/۸۴ و توسعه و بهسازی استعدادها ۰/۸۵، خالی نماندن پست‌های تیم ۰/۸۲، ترک نکردن باشگاه توسط بازیکن ۰/۸۴ و ثبات و امنیت شغلی بازیکنان ۰/۸۳ به دست آمد. جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها نیز از نرم‌افزار اس.پی.اس.اس<sup>۱</sup> برای آماده‌سازی داده‌ها و آمار توصیفی و برای آزمون مدل از روش حداقل مربعات جزئی<sup>۲</sup> مدل‌سازی معادلات ساختاری با نرم‌افزار اسمارت پی‌ال‌اس<sup>۳</sup> نسخه ۳ استفاده گردید. روش حداقل مربعات جزئی توانایی بالایی در پیش‌بینی، توسعه مدل‌های جدید، پشتیبانی از مدل‌های اندازه‌گیری و ساختاری، عدم حساسیت به نرمال بودن داده‌ها و حجم نمونه دارد.

### جدول ۱. توزیع نمونه در سطح جامعه

Table 1. Sample distribution in the community

طبقه	تعداد تیم‌ها	تعداد جامعه	درصد	تعداد نمونه
لیگ برتر جوانان استان اصفهان	۸	۲۰۰	۲۵	۵۰
لیگ برتر امید استان اصفهان	۱۰	۲۵۰	۳۱	۶۲
لیگ برتر بزرگسالان استان اصفهان	۸	۲۰۰	۲۵	۵۰
نمایندگان استان در لیگ‌های کشوری	۶	۱۵۰	۱۹	۳۸
جمع	۳۲	۸۰۰	۱۰۰	۲۰۰

1. SPSS (Statistical package for social science)
2. Partial Least Squares
3. Smart PLS





## یافته‌ها

نتایج توصیفی نشان داد که از تعداد افراد نمونه (۱۸۴ نفر) ۲۳/۹ درصد زن و ۷۶/۱ درصد مرد بودند. از نظر سن، ۷۱ درصد کمتر از ۲۵ سال داشتند. بیش از ۹۴/۱ درصد نمونه‌ها حداکثر مدرک کارشناسی داشتند. ۶۵/۲ درصد مجرد بودند. از نمونه‌ها حدود ۹۳/۵ درصد کمتر از ۱۰ سال سابقه حرفه‌ای داشتند. توصیف متغیرهای پژوهش نیز در جدول ۲ به صورت زیر است که نشان می‌دهد، در فوتبال استان اصفهان تمام متغیرها در حد متوسط و بالاتر هستند.

## جدول ۲. توصیف متغیرهای پژوهش و ابعاد آنها

Table 2. Description of research variables and their dimensions

متغیر	میانگین	انحراف استاندارد
مدیریت استعداد	۳/۱۴۶	۰/۷۴۴
ابعاد مدیریت استعداد	۳/۱۷۶	۰/۷۸۷
	۳/۱۴۲	۰/۸۰۳
	۳/۱۱۸	۰/۷۸۰
توسعه		
خالی نماندن پست‌های تیم	۳/۰۸۶	۰/۸۱۰
ترک نکردن باشگاه توسط افراد	۳/۷۴۵	۰/۸۳۸
ثبات و امنیت شغلی افراد مستعد	۳/۱۷۶	۰/۸۶۵

روایی و پایایی پرسشنامه مدیریت/استعداد: برای برازش مدل اندازه‌گیری ابعاد مدیریت استعداد، شاخص بارهای عاملی گویه‌ها، پایایی ترکیبی<sup>۱</sup>، آلفای کرونباخ و روایی همگرا (میانگین واریانس استخراج‌شده<sup>۲</sup>) و واگرا مورد استفاده قرار می‌گیرند که هر یک از موارد در جدول ۳ آمده است. در ارتباط با روایی واگرا نیز نشان داده شد که بار عاملی همه سؤالات روی متغیر خودشان بیشتر از بار عاملی آنها روی متغیرهای دیگر بود.

1. composite reliability

2. Average variance extracted (AVE)



## جدول ۳. تحلیل عاملی پرسشنامه مدیریت استعداد

Table 3. Factor analysis of talent management questionnaire

متغیر/سازه	گویه‌ها	بار عاملی	ضریب تی	پایایی ترکیبی	میانگین واریانس استخراج شده	آلفای کرونباخ
شناسایی استعداد	Q1	۰/۷۵۴	۲۰/۲۴۳	۰/۹۰۷	۰/۶۱۹	۰/۸۷۷
	Q2	۰/۸۱۷	۲۶/۴۰۱			
	Q3	۰/۷۲۶	۱۶/۸۵۶			
	Q4	۰/۸۳۱	۳۶/۹۵۴			
	Q5	۰/۷۷۶	۲۷/۰۲۷			
	Q6	۰/۸۱۴	۳۱/۵۵۸			
نگهداشت استعداد	Q7	۰/۷۴۹	۱۷/۴۵۰	۰/۸۷۴	۰/۶۳۵	۰/۸۰۸
	Q8	۰/۸۷۲	۴۰/۵۶۶			
	Q9	۰/۷۸۴	۱۸/۵۶۸			
	Q10	۰/۷۷۸	۲۳/۱۱۹			
توسعه استعداد	Q11	۰/۷۸۳	۲۵/۰۳۲	۰/۹۰۰	۰/۶۰۰	۰/۸۶۶
	Q12	۰/۷۵۰	۲۳/۵۲۸			
	Q13	۰/۷۳۹	۱۹/۹۳۷			
	Q14	۰/۷۷۷	۲۳/۷۳۶			
	Q15	۰/۷۸۳	۲۵/۴۸۱			
	Q16	۰/۸۱۲	۳۱/۹۶۳			

آزمون مدل: قبل از آزمون فرضیه‌ها باید برازش مدل بررسی گردد. برازش مدل پژوهش شامل (۱) برازش مدل اندازه‌گیری، (۲) برازش مدل ساختاری و (۳) برازش مدل کلی است که هر یک مورد بررسی قرار گرفت و نتایج به صورت زیر است.

برازش مدل اندازه‌گیری (مدل بیرونی): برای برازش مدل اندازه‌گیری در حداقل مربعات جزئی از شاخص بارهای عاملی گویه‌ها، پایایی ترکیبی، آلفای کرونباخ و روایی همگرا (میانگین واریانس استخراج شده) و روایی واگرا مورد استفاده قرار می‌گیرند که هر یک از موارد در جدول ۴ آمده است. معیار آلفای کرونباخ، یک معیار برای تعیین پایایی سازه‌ها می‌باشد در حالی که روش حداقل مربعات جزئی معیار پایایی ترکیبی را به کار می‌برد و برتری نسبی آن نسبت به آلفای کرونباخ در این است که پایایی سازه‌ها نه به صورت مطلق بلکه با توجه به همبستگی سازه‌هایشان با یکدیگر محاسبه می‌شوند. در صورتی که مقدار پایایی ترکیبی هر سازه بالای ۰/۷ شود، مدل‌های اندازه‌گیری، از پایداری درونی مناسب برخوردارند و اگر این مقدار کمتر از ۰/۶ باشد، فقدان پایایی را نشان می‌دهد (۳۰). در جدول ۴ مشخص است که مقدار پایایی ترکیبی و آلفای کرونباخ بزرگ‌تر از ۰/۷ هستند. بارهای عاملی مقدار همبستگی سؤالات با متغیر را نشان می‌دهند که اگر این مقدار برابر و یا بیشتر از مقدار ۰/۴ شود، مؤید این مطلب است که واریانس بین متغیر و سؤالات آن از واریانس خطای اندازه‌گیری آن متغیر بیشتر بوده و پایایی در مورد آن مدل اندازه‌گیری قابل قبول است (۳۲). نتایج مربوط به بارهای عاملی سؤالات مدل‌های اندازه‌گیری و ضرایب معناداری تی مربوط به آن‌ها، در جدول ۴ قابل مشاهده است.

## جدول ۴. شاخص‌های برازش مدل اندازه‌گیری

Table 4. Measurement model fit indices

متغیر/سازه	گویه‌ها	بار عاملی	ضریب تی	پایایی ترکیبی	میانگین واریانس استخراج شده	آلفای کرونباخ
مدیریت استعداد	شناسایی استعدادها	۰/۹۳۴	۸۶/۳۵۰	۰/۹۵۹	۰/۸۸۸	۰/۹۳۷
	نگهداشت استعدادها	۰/۹۴۴	۱۱۳/۸۰۴			
	توسعه استعدادها	۰/۹۴۸	۱۴۵/۹۴۵			
خالی نماندن پست‌ها	S1	۰/۸۲۹	۲۸/۵۹۲	۰/۹۲۹	۰/۶۲۳	۰/۹۱۳
	S2	۰/۶۴۹	۱۱/۶۷۶			
	S3	۰/۸۰۸	۲۶/۲۹۴			
	S4	۰/۷۹۳	۲۴/۱۴۱			
	S5	۰/۸۱۴	۲۵/۴۷۱			
	S6	۰/۷۸۸	۲۵/۱۹۵			
	S7	۰/۸۵۲	۳۹/۴۹۴			
	S8	۰/۷۶۶	۱۹/۸۱۰			
ترک نکردن باشگاه	S9	۰/۸۱۵	۲۳/۴۶۰	۰/۹۴۰	۰/۶۹۰	۰/۹۲۵
	S10	۰/۸۱۹	۲۲/۳۰۰			
	S11	۰/۸۱۸	۳۱/۲۲۸			
	S12	۰/۸۶۴	۴۱/۷۰۸			
	S13	۰/۷۸۸	۱۸/۳۷۸			
	S14	۰/۸۷۵	۴۲/۴۸۳			
	S15	۰/۸۳۳	۳۰/۴۵۵			
ثبات و امنیت شغلی	S16	۰/۸۴۸	۳۹/۸۹۷	۰/۹۳۱	۰/۷۳۰	۰/۹۰۷
	S17	۰/۸۶۹	۴۴/۳۹۸			
	S18	۰/۸۶۱	۴۳/۳۳۵			
	S19	۰/۸۷۹	۵۲/۸۶۲			
	S20	۰/۸۱۵	۲۹/۰۱۷			

همان‌طور که در جدول ۴ مشاهده می‌شود، تمامی بار عاملی سؤالات بیشتر از ۰/۷ و در سطح ۰/۹۵ معنادار هستند، که نشان از مناسب بودن این معیار دارد. با توجه به ضرایب معناداری تی سؤالات که همه بالاتر از ۲/۵۸ است، پس می‌توان بیان کرد که بارهای عاملی همه سؤالات در سطح ۹۹ درصد معنادار هستند و نیازی به حذف هیچ‌کدام از سؤالات نیست.

روایی همگرا: روایی همگرا زمانی وجود دارد که پایایی ترکیبی بزرگ‌تر از ۰/۷، پایایی ترکیبی بزرگ‌تر از میانگین واریانس استخراج‌شده و نیز میانگین واریانس استخراج‌شده بزرگ‌تر از ۰/۵ باشد (۳۳). همان‌طور که در جدول ۴ مشخص است، میانگین واریانس استخراج‌شده در تمام متغیرها بیشتر از ۰/۵ است، معیار پایایی ترکیبی بزرگ‌تر از ۰/۷ و شرط بزرگ‌تر بودن پایایی ترکیبی از میانگین واریانس استخراج‌شده برقرار است. در نتیجه می‌توان گفت که روایی همگرا در مدل اندازه‌گیری برقرار است.

روایی واگرا: برای شناسایی روایی تشخیصی دو روش بارهای عرضی<sup>۱</sup> و آزمون فورنل-لارکر<sup>۲</sup> وجود دارد. در این پژوهش از روش فورنل و لارکر استفاده شده است. در روش فورنل و لارکر (۱۹۸۱) میزان رابطه یک متغیر با سؤالاتش در مقایسه رابطه آن متغیر با سایر متغیرها است (۳۴)؛ به طوری که روایی واگرای قابل قبول یک مدل حاکی از آن است که یک متغیر در مدل تعامل بیشتری با سؤالات خود دارد تا با سؤالات دیگر. روایی واگرا وقتی در سطح قابل قبول است که میزان میانگین واریانس استخراج‌شده برای

1. Cross Loadings
2. Fornell and Larcker



هر متغیر بیشتر از واریانس اشتراکی بین آن متغیر و متغیرهای دیگر (یعنی مربع مقدار ضرایب همبستگی بین متغیرها) در مدل باشد. جدول ۵ ماتریس مربوط به روایی و اگرایی مدل اندازه‌گیری را نشان می‌دهد.

جدول ۵. ماتریس روایی و اگرایی مدل اندازه‌گیری

Table 5. Divergent validity matrix of the measurement model

متغیر	خالی نماندن پست	ثبات شغلی	ترک نکردن تیم	مدیریت استعداد
خالی نماندن پست	۰/۷۸۹			
ثبات و امنیت شغلی	۰/۴۹۱	۰/۸۵۵		
ترک نکردن تیم	۰/۴۸۳	۰/۴۵۳	۰/۸۳۱	
مدیریت استعداد	۰/۵۵۹	۰/۶۱۹	۰/۴۳۵	۰/۹۴۲

همان‌گونه که از جدول ۵ برگرفته از روش فورنل لاکر (۱۹۸۱) مشخص است، مقدار جذر میانگین واریانس استخراج‌شده متغیرها که در خانه‌های موجود در قطر اصلی ماتریس قرار گرفته‌اند، از مقدار همبستگی میان آن‌ها در خانه‌های زیرین و چپ قطر اصلی ترتیب داده شده‌اند بیشتر است. از این رو می‌توان اظهار داشت که در پژوهش حاضر، متغیرها در مدل پژوهش حاضر تعامل بیشتری با سؤالات خود دارند تا با متغیرهای دیگر. به بیان دیگر، روایی و اگرایی مدل در حد مناسب است. برازش مدل ساختاری (مدل درونی): برازش ساختاری تنها پس از برازش مدل اندازه‌گیری بررسی می‌شود. به منظور برازش مدل ساختاری از ضرایب مسیر و اعداد معناداری تی<sup>۱</sup>، شاخص ضریب تعیین<sup>۲</sup>، شاخص استون-گیسر<sup>۳</sup> Q<sup>۲</sup> و استفاده شد که نتایج در جدول ۶ و ۷ آورده شده است.

جدول ۶. شاخص‌های برازش مدل ساختاری

Table 6. Structural model fit indices

متغیر	ضریب تعیین	روایی متقاطع اشتراکی <sup>۴</sup>	روایی متقاطع افزونگی <sup>۵</sup> (شاخص استون-گیسر)
مدیریت استعداد	-	۰/۶۶۶	-
خالی نماندن پست‌ها	۰/۳۱۳	۰/۴۹۶	۰/۱۸۰
ترک نکردن باشگاه	۰/۱۸۹	۰/۵۶۱	۰/۱۲۱
ثبات و امنیت شغلی	۰/۳۸۴	۰/۵۶۲	۰/۲۶۱

شاخص ضریب تعیین: برازش بخش ساختاری مدل به وسیله این شاخص تعیین می‌شود. ضریب تعیین شاخصی است که برای متصل کردن بخش اندازه‌گیری و بخش ساختاری به کار می‌رود و نشان از تأثیری دارد که یک متغیر برون‌زا بر یک متغیر درون‌زا می‌گذارد. نکته ضروری در مورد ضریب تعیین این است که تنها برای متغیرهای درون‌زای (وابسته) مدل محاسبه می‌گردد و در مورد متغیرهای برون‌زا، مقدار این معیار صفر است. هر چه مقدار ضریب تعیین مربوط به متغیرهای یک مدل بیشتر باشد، نشان از برازش بهتر مدل است. هنسلر و همکاران<sup>۶</sup> (۲۰۰۹) سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ را به عنوان مقدار ملاک برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی معرفی نموده‌اند (۳۵). ضرایب مربوط به ضریب تعیین متغیرهای درون‌زای مدل ساختاری در جدول ۷

1. t-values

2. R Squares or R2

3. Stone-Geisser Criterion (Q2)

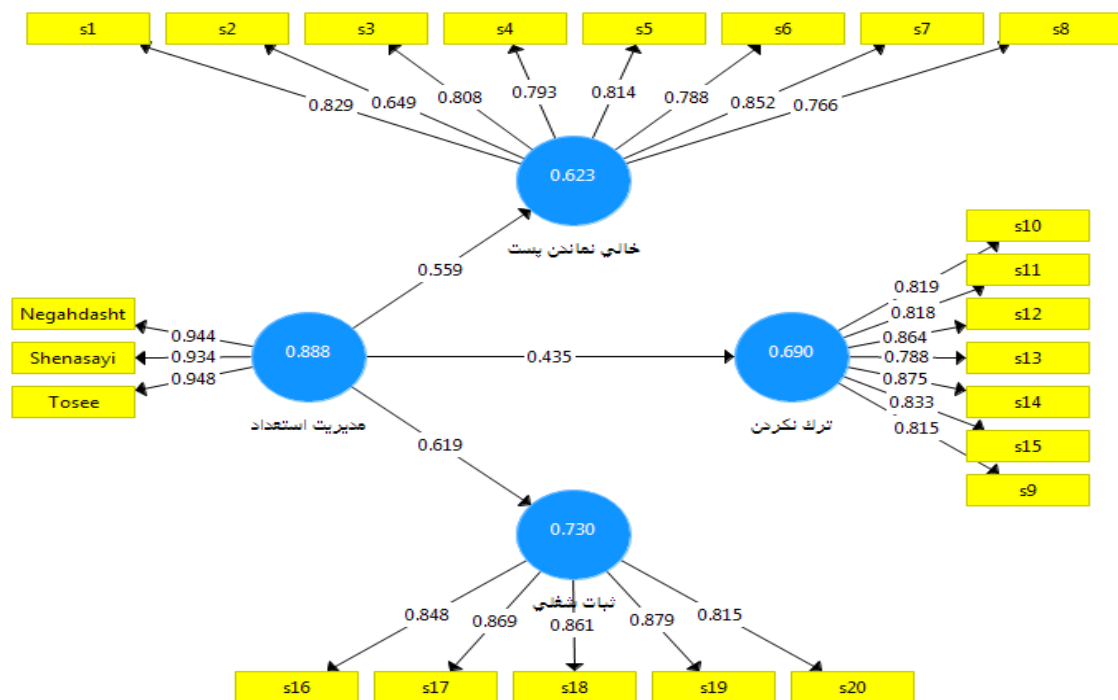
4. Cross-Validated Communality (Cv.Com)

5. Cross-Validated Redundancy (CV.Red)

6. Henseler

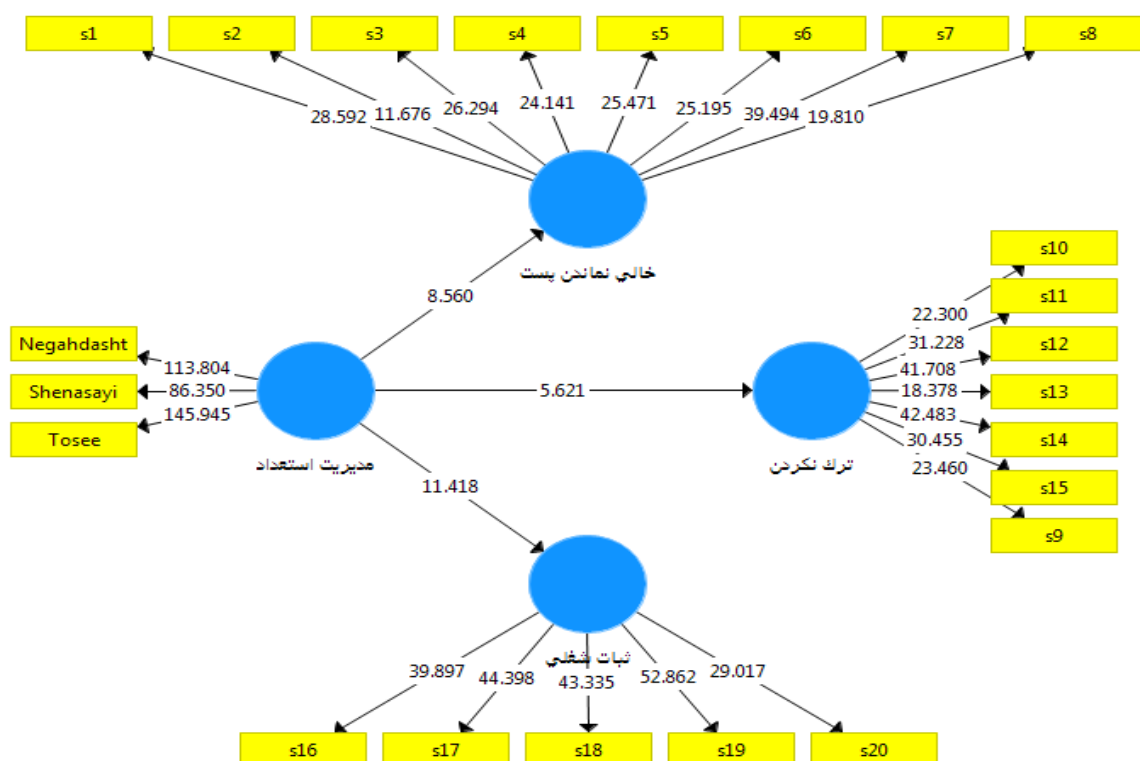


قابل مشاهده است. با توجه به مقادیر ضریب تعیین ذکر شده، می‌توان بیان کرد که مدیریت استعداد حدود ۱۹ درصد واریانس ترک نکردن باشگاه را تبیین می‌کند اما در بخش‌های دیگر میزان ضریب تعیین متوسط به بالا است. شاخص استون-گیسر  $Q^2$ : این شاخص که توسط استون و گیسر (۱۹۷۵) معرفی شد، قدرت پیش‌بینی شاخص‌های مربوط به سازه‌های درون‌زای مدل را مشخص می‌سازد. مقادیر مثبت و بالای صفر  $Q^2$  نشان می‌دهد که مدل توانایی پیش‌بینی را دارد. بنابراین، با توجه به جدول ۶ می‌توان گفت که مدل ساختاری از کیفیت مناسبی برخوردار است. ضرایب مسیر و اعداد معناداری تی: ضرایب مسیر ساختاری (بارها) شامل اوزان مسیری هستند که یک عامل را به عامل دیگر مرتبط می‌کنند و هر چه میزان این ضرایب بیشتر باشد آن مسیر در مدل ساختاری قوی‌تر است. ضرایب مسیر در شکل ۲ آورده شده است. با توجه به اعداد معناداری که مقدار این اعداد در سطح ۹۹ درصد از ۲/۵۸ بیشتر شود، نشان از صحت رابطه‌ی بین متغیرها است. شکل ۳ مقادیر تی را برای ارزیابی بخش ساختاری مدل پژوهش را نشان می‌دهد. همان‌گونه که مشخص است، تمامی ضرایب معناداری تی از ۲/۵۸ بیشتر بوده و این حاکی از معنادار بودن تمامی مسیرهای مشخص شده در سطح اطمینان ۹۹ درصد و مناسب بودن مدل ساختاری دارد.



شکل ۲. مقادیر بار عاملی مدل اندازه‌گیری و ساختاری

Figure 2. Factor load values of measurement and structural model



شکل ۳. مقادیر تی برای ارزیابی بخش ساختاری مدل

Figure 3. T-values to evaluate the structural part of the model

اثرات متغیر برون‌زا بر روی متغیر درون‌زا در جدول ۷ نشان داده شده است. مدیریت استعداد با ضریب مسیر ۰/۵۵۹ توانست ۰/۳۱۳ از کل واریانس خالی نماندن پست‌های تیم را پیش‌بینی می‌نماید؛ همچنین، مدیریت استعداد با ضریب مسیر ۰/۴۳۵ توانست ۰/۱۸۹ درصد از کل واریانس ترک نکردن شغل را تبیین می‌کند؛ و درنهایت مدیریت استعداد با ضریب مسیر ۰/۶۱۹ توانست ۰/۳۸۴ از کل واریانس ثبات شغلی را پیش‌بینی کند.

جدول ۷. بررسی فرضیه‌های پژوهش

Table 7. Testing research hypotheses

مسیر (فرضیه)	ضریب مسیر	آماره تی	سطح معناداری	نتیجه آزمون
← خالی نماندن پست	۰/۵۵۹	۸/۵۶۰	۰/۰۰۱	تأیید
← ترک نکردن شغل	۰/۴۳۵	۵/۶۲۱	۰/۰۰۱	تأیید
← ثبات شغلی	۰/۶۱۹	۱۱/۴۱۸	۰/۰۰۱	تأیید

ارزیابی برازش مدل کلی: مدل کلی شامل هر دو بخش مدل‌های اندازه‌گیری و معادلات ساختاری می‌شود و با تأیید برازش آن، بررسی برازش یک مدل کامل می‌شود. برای بررسی برازش مدل کلی تنها از یک شاخص به نام شاخص نیکویی برازش<sup>۱</sup> GOF استفاده می‌شود و از آن می‌توان برای بررسی اعتبار یا کیفیت مدل پژوهش به صورت کلی استفاده کرد. وتزلس و همکاران (۲۰۰۹) سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵، ۰/۳۶ را به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای شاخص نیکویی برازش معرفی کرده‌اند (۳۶). مقدار شاخص نیکویی برازش برای مدل پژوهش به صورت زیر محاسبه می‌گردد.

1 Goodness Of Fit

$$GOF = \sqrt{(communality) \times (R\ square)} = \sqrt{0.571 \times 0.295} = 0.410$$

با توجه به سه مقدار ۰,۰۱، ۰,۲۵ و ۰,۳۶ که به‌عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای شاخص نیکویی برازش معرفی شده است و حصول مقدار ۰/۴۱۰ برای شاخص نیکویی برازش نشان از مطلوبیت کلی مدل دارد.

### بحث و نتیجه‌گیری

هدف تحقیق حاضر بررسی نقش مدیریت استعداد در حفظ و نگهداشت بازیکنان فوتبال استان اصفهان است. نتایج نشان داد که مدیریت استعداد بر ابعاد حفظ و نگهداری بازیکنان در باشگاه شامل ترک نکردن باشگاه توسط بازیکنان، ثبات و امنیت شغلی و خالی نماندن پست‌های تیم اثرگذار است. اولین نتیجه تحقیق اثر معنادار مدیریت استعداد بر ترک نکردن باشگاه توسط بازیکنان در رده‌های مختلف است. به عبارتی اگر فرآیند مدیریت استعداد شامل شناسایی، نگهداشت و توسعه استعدادها به‌درستی صورت گیرد، بازیکنان مستعد کمتر به ترک کردن باشگاه اقدام می‌کنند و در باشگاه خود باقی می‌مانند. یکی از مسائلی که باشگاه‌ها با آن روبرو هستند، این است که خیلی از بازیکنانی که در باشگاه رشد کرده‌اند، از تیم خود جدا می‌شوند و به تیم‌های دیگر در استان‌های دیگر می‌پیوندند که دلایل مختلفی را می‌توان برای آن نام برد. در مقابل رقبا نیز به دنبال جذب استعدادهای سایر باشگاه‌ها در تمام رده‌های سنی هستند؛ بنابراین به نظر می‌رسد، یکی از امور مهمی که باید باشگاه‌ها مدنظر داشته باشند این است که برای بازیکنان مستعد خود در همه رده‌ها برنامه مدونی جهت مدیریت آن‌ها داشته باشند تا بتوانند در رده‌های بالاتر سنی در باشگاه از آن‌ها استفاده نمایند تا هم هزینه‌های خرید بازیکنان را کاهش بدهند و هم همیشه جهت جایگزینی بازیکنانی که باشگاه را به هر دلیلی ترک می‌کنند گزینه‌ها را در دسترس داشته باشند. باید بیان کرد که باشگاه باید تلاش‌هایی را برای نگه‌داشتن بازیکنان و مربیان مورد نظر خود انجام دهد تا بتواند از طریق آن‌ها به موفقیت در رقابت‌ها دست یابد (۲۶). در همین رابطه رضاییان و همکاران (۲۰۱۸) توسعه و پرورش استعدادهای یکی از عوامل نگهداشت کارکنان دانستند (۱۵). چالاشتری مکاری و همکاران (۲۰۲۱) یکی از ابعاد مدیریتی نظام باشگاه‌داری در فوتبال را استعدادیابی و توجه به فوتبال پایه می‌دانند (۲۷). داشتن یک برنامه حفظ، مدیران باشگاه‌ها را از اینکه ناگهان بازیکنان و سرمایه‌های انسانی مستعد خود را از دست بدهند، مصون می‌دارد. بنابراین می‌توان گفت، یکی از عوامل اثرگذار بر کاهش ترک باشگاه توسط بازیکنان، مدیریت است؛ بازیکنان اگر به فرآیند مدیریت استعداد یعنی شناخت، رشد و پرورش استعداد باور داشته باشند و بدانند که از آن‌ها در زمینه‌های مختلف حمایت می‌شود، هیچ‌گاه به فکر ترک فوتبال یا حتی ترک باشگاه شهر خود نخواهند افتاد. در همین رابطه در کشور آلمان به‌منظور ایجاد انگیزه برای حضور مداوم بازیکنان با استعداد در برنامه‌های استعدادیابی و پیشگیری از ترک فوتبال از سوی آن‌ها، وجود سیستم‌های حمایتی از بازیکنان از الزامات مهم در برنامه‌های استعدادیابی است. بدین ترتیب، برنامه رشد استعداد و نخبه فدراسیون فوتبال آلمان نیز، دارای یک سیستم حمایتی بسیار قوی برای بازیکنان است (۱۰)؛ همچنین، اندرسون<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۸) نشان دادند که رفاه بازیکنان جوان و تغییرات در شناسایی ویژگی‌های بازیکنان از جمله مهم‌ترین عوامل لازم در توسعه استعدادیابی بازیکنان در فوتبال حرفه‌ای است (۳۷). پژوهش برگر و برگر<sup>۲</sup> (۲۰۰۴) نیز در مورد عوامل ترک نکردن سازمان با نتایج تحقیق حاضر همخوانی دارد (۳۸). زارعی و همکاران (۲۰۱۷) داشتن استراتژی استعدادیابی برای جذب و حفظ بازیکنان بومی در باشگاه‌های فوتبال را در موفقیت باشگاه‌ها در بلندمدت بسیار مهم می‌دانند، چرا که بازیکنان بومی تمایل به ماندگاری بالاتری دارند (۲۶)؛ همچنین، یافته‌های بالا نتایج پژوهش شرکت مکنزی و شرکا را در سال ۲۰۰۰ در زمینه جنگ بر سر

1. Anderson  
2. Berger and Berger



استعداد تأیید می‌نماید که به‌منظور بالا بردن حفظ کارکنان و ترک نکردن سازمان لازم است تا توسعه کارکنان با استعداد و سطح اول به‌عنوان بخشی از مدیریت استعداد در اولویت قرار گیرد (۲۳)؛ بنابراین، اگر مدیریت استعداد به‌خوبی انجام گیرد پیامدهای زیادی نظیر ماندن افراد (بازیکنان) در سازمان (باشگاه) دارد و افراد (بازیکنان) تلاش خود را برای موفقیت باشگاه افزایش می‌دهند. یکی دیگر از نتایج تحقیق اثر مدیریت استعداد بر ثبات و امنیت شغلی بازیکنانی است. به اعتقاد روانشناسان صنعتی و سازمانی امنیت شغلی یکی از عوامل به وجود آورنده رضایت شغلی است (۳۹). ایجاد قراردادهای بلندمدت با بازیکنان مستعد و جوان می‌تواند یکی از عوامل امنیت شغلی بازیکنان باشد. زارعی و همکاران (۲۰۱۷) نیز این مورد را در بین استراتژی‌های باشگاه تراکتورسازی بیان کردند که باید با بازیکنان و مربیان جوان و با استعداد قراردادهای بلندمدت بسته شود (۲۶). ایشان بیان کردند که باید برنامه‌ای برای حضور بازیکنان امید در اردوی بزرگ‌سالان برای جایگزینی در آینده در نظر گرفته شود. همچنین نتایج این پژوهش با پژوهش حسینی (۲۰۱۱) (۲۳) و قوسی و همکاران (۲۰۱۵) (۲۴) در ارتباط با پیامدهای مدیریت استعداد (ثبات و امنیت شغلی) همخوانی دارد. مدیریت استعداد و فرآیند صحیح استعدادیابی این اطمینان را در بین بازیکنان به وجود می‌آورد که اگر بهتر از دیگران باشند در فرآیند صحیح مدیریت استعداد قرار می‌گیرند و مسیر شغلی آن‌ها از قبل طبق فرآیند تعریف شده است و احساس امنیت و ثبات شغلی بیشتری دارند. به‌عبارتی دیگر بازیکنان احساس بی‌عدالتی در مسیرهای پیشرفت شغلی ندارند و نسبت به شغل خود در باشگاه فعلی احساس رضایت بیشتری دارند؛ بنابراین وقتی بازیکنان مستعد از امنیت شغلی خود مطمئن شوند برای باشگاه تلاش بیشتری می‌کنند.

نتیجه نهایی تحقیق تأثیر مدیریت استعداد بر خالی نمودن پست‌های مختلف تیم است. در واقع این مطلب همان جانشین‌پروری از طریق استعدادیابی منظم است. بدین معنی که اگر در یک تیم فوتبال یک پست خالی از بازیکن شود باشگاه بتواند از در حداقل زمان ممکن و با کمترین هزینه یک بازیکن را جایگزین نماید (۴۰). البته این فرآیند جایگزینی بازیکنان مطابق با شاخص‌هایی از طریق مراجعه به خزانه استعدادهای ورزشی فراهم می‌گردد (۴۱). نادریان (۲۰۱۷) (۴۰) و کانی‌نگهام (۲۰۱۴) (۴۲) نیز شناسایی و پرورش استعدادهای ورزشی را بر جانشین‌پروری اثرگذار می‌دانند. نادریان جهرمی و اخوان (۲۰۲۱) بیان می‌دارند که در باشگاهی که مدیریت استعداد به‌خوبی انجام می‌شود در صورتی که بازیکنی مصدوم یا باشگاه را ترک کند سریعاً بازیکنی دیگر جایگزین آن می‌گردد و خللی در دستیابی به اهداف تیم حاصل نمی‌گردد (۷). در همین زمینه، پوینده کیا و همکاران (۲۰۲۰) نیز بیان می‌کنند، فدراسیون فوتبال ایران نیز باید برنامه‌های استعدادیابی را دنبال کند تا استعدادهای با مهارت بالا را برای جایگزینی و پشتیبانی از تیم ملی شناسایی نماید تا در عملکرد تیم خللی وارد نشود (۱۰). البته طبق پژوهش‌های عیدی‌پور و همکاران (۲۰۱۵)، درویشی و همکاران (۲۰۱۸) و دوستداری و همکاران (۲۰۱۵) باید اذعان داشت که یکی از چالش‌های اساسی در فوتبال ایران نداشتن برنامه‌های اصولی برای استعدادیابی و مدیریت استعدادها است (۱۲، ۲۹، ۴۳) که البته پیشنهاد می‌گردد، مدیران در این زمینه از نتایج پژوهش‌ها برای حل این مشکل استفاده نمایند.

بنابر نتایج این تحقیق، مدیران می‌توانند از طریق پیاده‌سازی دقیق مدیریت استعداد در باشگاه‌های فوتبال، اطمینان حاصل نمایند که از طریق ایجاد خزانه استعداد هر زمانی که بخواهند و نیاز داشته باشند به بازیکنان باکیفیت و فنی دسترسی و از این طریق در صرف هزینه‌های گزاف جهت خرید بازیکنان برای پست‌های مختلف حداکثر صرفه‌جویی را خواهند داشت. از طرف دیگر، باشگاه با بحران کمبود بازیکن به دلایل مختلف نیز مواجه نخواهد شد. نکته‌ای که پژوهش بر آن تأکید می‌کند آن است که با استفاده از مدیریت استعداد و از طریق شناسایی بازیکنان مستعد و قرار دادن افراد در فرآیند جانشین‌پروری می‌توان به بهبود عملکرد باشگاه در نتایج ورزشی و مالی کمک کرد (۷)؛ اما آنچه در نهایت باعث می‌شود مدیریت استعداد نتایج مطلوبی را در باشگاه به همراه داشته باشد، وجود حمایت همه‌جانبه مدیران و تداوم این حمایت است، در غیر این صورت موفقیتی حاصل نخواهد شد. بر این اساس در خصوص مدیریت استعداد و نتایج آن باید به چند نکته توجه کرد: ۱. مدیران باید با پیاده‌سازی





دقیق مدیریت استعداد در تمام سطوح باشگاه از نتایج آن در حفظ و نگهداری بازیکنان در سطح باشگاه استفاده کنند. ۲. ایجاد یک فرهنگ مبتنی بر حفظ بازیکنان مستعد با در نظر گرفتن مدیریت استعداد و ابعاد آن ۳. زمان‌بندی دقیق پیاده‌سازی مدیریت استعداد و حمایت کامل از برنامه مدیریت استعدادها، ۴. توجه به تیم‌های پایه برای رشد استعدادها و بهره‌گیری از آنها در تیم‌های بزرگسالان ۵. برنامه‌ریزی برای توسعه همه‌جانبه بازیکنان مستعد نظیر دوره‌های آموزشی فنی و غیر فنی ۶. ایجاد نظام ارزیابی عملکرد بازیکنان بر مبنای شایستگی‌های فنی، اخلاقی، حرفه‌ای ۷. نیازسنجی از بازیکنان مستعد در زمینه‌های آموزشی، شغلی، روانشناسی و اجتماعی.

از جمله محدودیت‌های این پژوهش عدم دسترسی کامل به بازیکنان، مربیان و اعضای باشگاه بود که با توجه به شرایط کرونا این امکان فراهم نشد که با بازیکنان و مربیان ملاقات و به‌طور دقیق‌تر و با توضیحات کامل به جمع‌آوری داده‌ها مبادرت ورزید. شاید اگر شرایط حضور فراهم می‌شد، با مصاحبه با بازیکنان و مربیان و حتی مدیران می‌توانست به ابعاد تازه‌تری از حفظ و نگهداری بازیکنان بومی در باشگاه و استان پی برد که به پژوهشگران پیشنهاد می‌گردد این پژوهش با روش‌های دیگر نظیر مصاحبه انجام گردد.

### ملاحظات اخلاقی

در پژوهش حاضر از مقالات پژوهشی که نکات اخلاقی را رعایت کرده بودند، استفاده شده است و تلاش شد تا در انتقال یافته‌ها و نتایج مطالعات پیشین، شفافیت لازم برای مخاطبان ایجاد گردد و در گزارش نتایج هیچ‌گونه سوگیری انجام نشود. صداقت و امانت‌داری نیز در تحلیل متون و استناددهی رعایت شده است.

### حامی مالی

این پژوهش هیچ‌گونه کمک مالی از سازمان‌های تأمین مالی در بخش‌های عمومی، تجاری یا غیرانتفاعی دریافت نکرد.

### مشارکت نویسندگان

تمام نویسندگان در طراحی، اجرا و نگارش همه بخش‌های پژوهش حاضر، مشارکت داشته‌اند.

### تعارض منافع

بنابر اظهار نویسندگان، این مقاله تعارض منافع ندارد.

### تشکر و قدردانی

بر خود لازم می‌دانیم از تمامی کسانی که در انجام دادن این مطالعه ما را یاری نمودند، قدردانی و سپاسگزاری کنیم.

### منابع

1. Eskandari M, Ali Naghi A. The Study of Various Factors Related to the Maintenance of the Employees in the Armed Forces of the Islamic Republic of Iran. *Journal of Research in Human Resources Management*, 2009;1(2):107-25. (in persian).
2. Weerakoon R. Human resource management in sports: A critical review of its importance and pertaining issues. *Physical culture and sport studies and research*. 2016;69(1):15-21.
3. Williams JM, McMillan JL, Buckley TA. English professional football players' concussion knowledge and attitude. *Journal of Sport and Health Science*. 2016;5(2):197-204.
4. Noe Pasand Asil SM, Ashegh Hoseyni Mehravani M. Effect Of The Talent Management Process On Service Quality And Employee Innovation. *Management Studies in Development and Evolution*. 2014;23(75):19-38. (Persian).



5. Sayadi S, Mohammadi M, Nikpoor A. Talent management, a key concept in the organizational field. *Monthly of Labor and Society*. 2011;135:81-6. (Persian).
6. Ehlen F, Dixon JC, Loughead TM. Leading with vision and values: An interview with Richard Peddie, former president and ceo of Maple Leaf Sports & Entertainment. *Sport Management Education Journal*. 2018;12(1):57-64.
7. Naderian jahromi M, Akhavan E. Identification and Evaluation of a Model for Succession in Football Pro League of Iran Based on the Grounded Theory Approach. *Journal of New Studies in Sport Management*. 2021;2(3):224-34. (Persian).
8. Liphadzi M, Aigbavboa C, Thwala D, Kwofie T, editors. Delphi Survey on the Influence of Succession Planning in Leadership Development. *Construction Industry Development Board Postgraduate Research Conference*; 2019: Springer.
9. Gledhill A, Harwood C, Forsdyke D. Psychosocial factors associated with talent development in football: A systematic review. *Psychology of Sport and Exercise*. 2017;31:93-112.
10. Pouyandeh Kia M, Memari Z, Rezayi Pendari A. From identifying talent to playing in national team competitions and professional leagues: a case study of German football. *Human resource management in sport*. 2020;7(2):287-312. (Persian).
11. Gohari Z, Hamidi M, Amirhosseini SE. The Design and Formulation of strategies for the Improvement of Football in the Country. *Majlis & Rahbord*. 2021;27(104):291-321. (Persian).
12. Darvishi a, Dousti M, Razavi SMH, Farzan F. Assessing the Quality of Iran Football Talent Development System. *New Trends in Sport Management*. 2018;6(22):65-79. (Persian).
13. Duttgupta R. Identifying and managing your assets: Talent management. *PricewaterhouseCoopers*, London. 2005.
14. Armestrang M. Strategic human resource management. Edition t, editor. London Kogan Page; 2008.
15. Rezaeian A, Kazem Sedaei M, Gharehchah M, Haji Karimi A. Identifying indicators for attracting, retaining and retaining talented human resources in the banking industry. *Public Administration Perspaective*. 2018;9(3):15-38. (in persian).
16. Ahmadi AA, Farahani A, Bahmani A, Shahbazi M. The role of social capital on improving talent management in the physical education organization. *Sport Management Studies*. 2012;4(13):238-60. (in persian).
17. Herman RE. HR managers as employee-retention specialists. *Employment Relations Today*. 2005;32(2):1-7.
18. Zeinabadi H, Araste H, Behrangi M, Ghamari A. Providing a Conceptual Model for the Development of Human Resource Talents. *Management Studies in Development and Evolution*. 2018;27(90):11-43. (Persian).
19. McDonnell A, Lamare R, Gunnigle P, Lavelle J. Developing tomorrow's leaders—Evidence of global talent management in multinational enterprises. *Journal of world business*. 2010;45(2):150-60.
20. Tahmasebi R, Gholipour A, Javaherizadeh E. Talent Management: Explain, Identify and the Rank Influencing Factors on Recruitment and Retention of Academic talent. *Management Researches*. 2012;5(17):5-26. (Persian).
21. Rahman W, Nas Z. Employee development and turnover intention: theory validation. *European journal of training and development*. 2013;37(6):564-79.
22. Afjei SA, Saleh Ghafari A. Factors Affecting Maintenance and Desertion of Knowledge-Based Staff; Case Study: University Jihad, Tehran. 2013;6(21):79-112. (Persian).
23. Hoseini A. The role of talent management in providing and retaining talented human resources. *new economy and trad*. 2011;23:181-205. (in persian).



24. Ghosi S, Mehr Ara A, shakeri navahi gr. Talent management role in the preservation of human resources potential in the Oil Products Distribution Company Sari area. Farayandno. 2016;10(52):251-75. (Persian).
25. Dwomoh G, Frempong E. Factors Influencing Employees' Retention in the Banking Industry of Ghana. Review Pub Administration Manag. 2017;5(223):1-6.
26. Zaree G, Ajorloo M, Mohammad Kazemi R. Presenting the human resources strategy of the Tabriz Tractorsazi football team focusing on the strategies of attracting and retaining coaches and players and prioritizing it based on the views of the fans. Human Resource Management in Sport. 2017;4(1):17-32. (Persian).
27. Chaleshtari Mokari S, Farahani A, Khodayari A, Safania AM. Framework of Management of Sport Club in Iran. Strategic studies on youth and sports. 2021;20(53):231-246. (Persian).
28. Eydipour K, Ashrafxhazei A, Aryan E, Gholami torkslooye S. Challenges and barriers to the development of football in the West Country. Scientific Journal Of Organizational Behavior Management in Sport Studies. 2015;2(1):57-64. (in persian).
29. doostdari s, ashraf ganjoui f, soheily b. A Survey of Football Talent Identification Problems. Journal of Sport Management. 2015;7(4):621-35. (in persian).
30. Davari A, Rezazadeh A. Structural equation modeling with PLS software. Third Edition ed2016. (Persian).
31. Nikpour A. The Impact of Talent Management on Entrepreneurial Behavior in Public Sector: The Mediating Role of Job Satisfaction and Organizational Commitment. Management Studies in Development and Evolution. 2017;26(86):97-123. (Persian).
32. Hulland J. Use of partial least squares (PLS) in strategic management research: A review of four recent studies. Strategic management journal. 1999;20(2):195-204.
33. Nizar J, Ali MW, Amran TAT, Alias H, Chik Z, editors. Assessment model for construct occupational accident using confirmatory factor analysis. E3S Web of Conferences; 2019: EDP Sciences.
34. Fornell C, Larcker DF. Structural equation models with unobservable variables and measurement error: algebra and statistics. Journal of Marketing Research. 1981;18(3):382-8.
35. Henseler J, Ringle CM, Sinkovics RR. The use of partial least squares path modeling in international marketing. New challenges to international marketing: Emerald Group Publishing Limited; 2009.
36. Wetzels M, Odekerken-Schröder G, Van Oppen C. Using PLS path modeling for assessing hierarchical construct models: Guidelines and empirical illustration. MIS quarterly. 2009;33(1):177-95.
37. Anderson D, Breed R, Spittle M, Larkin P. Factors affecting set shot goal-kicking performance in the Australian football league. Perceptual and Motor Skills. 2018;125(4):817-33.
38. Berger L, Berger D. The talent management handbook: Creating organizational excellence by identifying. 1st edition ed: McGraw-Hill; 2004 October 1, 2003.
39. Akbari M, Ebrahimpour Azbari M, mombini y, Mirzakazemi m. Investigation the mediatiing role of affective commitment and moderating role of supervisor support in the relationship between job insecurity and counterproductive behaviors. Transformation Management Journal. 2018;10(2):123-48. (Persian).
40. naderian m. Application of force field models for planning succession planning clubs football players. Contemporary Studies On Sport Management. 2017;7(13):13-22.
41. Nadeau J, Jones DF, Pegoraro A, O'Reilly N, Carvalho P. Racial-ethnic team-market congruency in professional sport. Journal of Sport Management. 2011;25(2).
42. Cunningham GB. Interdependence, mutuality, and collective action in sport. Journal of Sport Management. 2014;28(1):1-7.



43. Eydipour K, Ashrafkhazei A, Aryan E, Gholami torkslooye S. Challenges and barriers to the development of football in the West Country. Scientific Journal Of Organizational Behavior Management in Sport Studies. 2015;2(1):57-64. (Persian).

به این مقاله این‌گونه استناد کنید:

زهره‌وندیان، کریم؛ خسروی‌زاده، اسفندیار و شاکری، احسان. (۱۴۰۱). نقش مدیریت استعدادها در حفظ و نگهداری بازیکنان باشگاه‌های فوتبال استان اصفهان. مدیریت منابع انسانی در ورزش، ۹(۲)، ۲۴۴-۲۴۵.

<http://dx.doi.org/10.22044/shm.2022.10704.2360>

