



Research Paper

Designing a Talent Management Model for Identifying Competent Managers in Sports Organizations

Fatemeh Rezapour¹, Mehrdad Moharramzadeh², Nasrin Azizian Kohan³, Abbas Naghizadeh-Baghi⁴

1. PhD Student in Sports Management, University of Mohaghegh Ardabili, Ardabil, Iran.
2. Professor in Sports Management, University of Mohaghegh Ardabili, Ardabil, Iran.
3. Associate Professor in Sports Management, University of Mohaghegh Ardabili, Ardabil, Iran.
4. Associate Professor in Sports Management, University of Mohaghegh Ardabili, Ardabil, Iran.

Received: 16 February 2023

Accepted: 14 June 2023

Abstract

Objective: The purpose of this study was to design a talent management model for the merit-based selection of managers in sports organizations.

Methodology: The research work employed a qualitative methodology based on grounded theory, and data was collected through semi-structured interviews. Data analysis was conducted using the Glazer's (1992) method. The study participants were 15 professors from the sports management faculty with managerial experience in sports organizations. The sampling continued until theoretical saturation was achieved.

Results: The results of the study showed that after a step-by-step coding process, 134 final codes were obtained, which were grouped into 12 sub-categories and 2 main categories: competencies of sports managers and talent management process of sports managers. The findings revealed that by taking into account the competencies of sports managers (managerial, specialized, political, functional, professional, ethical, and communication skills) and the talent management process of sports managers (organizational platforms, prerequisites, talent identification and attraction, education and training, and retention and maintenance), a talent management model for the merit-based selection of managers in sports organizations can be developed.

Conclusion: The research findings indicate that the talent management system enables the organization to effectively recruit and attract sports managers with strong managerial skills. These results can contribute to improving the meritocracy of sports management and enhancing their overall performance.

Keywords: Management competencies, Management platforms, Education and training, Identification and recruitment, Manager retention.

To cite this article:

Rezapour F, Moharramzadeh M, Azizian Kohan N, Naghizadeh-Baghi A. Designing a Talent Management Model for Identifying Competent Managers in Sports Organizations. *Human Resource Management in Sport*. 2023; 10(2):253-269. <https://doi.org/10.22044/shm.2023.12863.2539>

Corresponding Author: **Mehrdad Moharramzadeh**

E-mail: mmoharramzadeh@yahoo.com



Extended Abstract

Summary

The purpose of this research work is to develop a talent management model that emphasizes meritocracy for managers of sports organizations. Data analysis was conducted using the Glazer's qualitative method (1992). The study involved 15 professors from the sports management faculty, all of whom had managerial experience in sports organizations. The results revealed that considering various competencies of sports managers (managerial, specialized, political, functional, professional, ethical, and communication skills) along with the talent management process for sports (including necessary organizational platforms, prerequisites, talent identification and attraction, talent education and training, and talent preservation and maintenance), a talent management model can be formulated for fostering meritocratic practices among sports managers.

Introduction

Talent management encompasses a series of integrated activities aimed at ensuring effective organizational selection and recruitment, fostering motivation, and cultivating talented individuals within the organization (1). Designing talent management systems involves a crucial step of determining managerial competencies (2). Previous studies by Guidotti *et al.* (2023), Duclos-Bastias *et al.* (2021), Kryshchanovych *et al.* (2021), and others have explored related areas (3, 4, 5, 6). Given the research gaps, the significance of identifying competent managers, and the time-sensitive nature of implementation, conducting new research in this field is deemed necessary. This study seeks to address the question of what the ideal talent management model should be for cultivating capable managers in sports organizations, emphasizing meritocracy.

Methodology and Approach

The research method employed in this study is qualitative and based on the grounded theory. The main objective was to develop a talent management model for identifying competent managers in sports organizations. Given the significance of this model and the absence of a relevant questionnaire addressing the talent management aspect for identifying capable managers in sports organizations, a qualitative research approach using the Glazer's method (1992) was utilized. Semi-structured interviews were conducted, and the data obtained from each interview was transcribed and coded using the MAXQDA2020 software. The statistical population comprised academic staff members with managerial experience in sports organizations across the country. The research's accreditation was confirmed through the indicators of credibility, transferability, trustworthiness, and verifiability.

Results and Conclusion

Using the obtained results, two main categories of competences required by sports managers, the talent management process of sports managers were identified. In relation to the competencies required by sports managers, there are seven subcategories of managerial competencies, specialized competencies, political competencies, functional competencies, professional competencies, ethical competencies, and He pointed out a connection. In this way, managerial competencies for a manager include technical skills, human skills, perceptive skills, the ability to make the right decision, having experience, crisis management, conflict management, change management, strategic planning, holistic management, etc. Professional competencies include management experience in sports, power based on legitimacy in the sports community, relevance of the manager's previous professional experience and expertise to the new position, etc. Another important competence for a manager is political competence. These competencies include political knowledge, awareness and obtaining information in the field of politics and paying attention to the relationship between politics and management. One of the important factors for a manager is having functional competencies. These competencies include systemic attitude, team leadership, effective communication, ability to change, criticality, understanding the organization's components and their relationship with each other, etc. Also the results of the research work showed that the moral competencies of a manager include seeking justice, fairness, openness, etc. Regarding communication skills, we can mention effective communication with employees and society, appropriate body language, etc. In relation to the talent management process, the sports manager mentioned five categories of



necessary organizational platforms, necessary prerequisites, identifying and attracting talents, training and nurturing talents, maintaining and maintaining talents. In such a way that the necessary platforms include creating a database of human resources, redefining the system of employee selection and salaries, developing evaluable criteria for employing new forces, etc. Also the necessary prerequisites include paying attention to the manager's work records, paying attention to the level of satisfaction of the person's previous employees, checking the amount of planning of the person in the previous records, etc. Regarding the identification and attraction of talents, it is possible to mention the announcement of the call, the identification of expert and committed people, the use of the opinion of consultants to select the manager, etc. Regarding the education and training of talents, we can mention the training of talents, the training of managers in practice, the design of a system to increase knowledge and the scientific and academic advancement of the forces, etc. Finally, regarding the preservation and maintenance of talents, we can He pointed to the maintenance of the manager, support, considering the incentive system for maintenance, etc. Sports organizations can use the results of this research to identify competent managers and create a talent management system to identify managers of sports organizations.

Ethical Considerations: This article is extracted from a PhD thesis and adheres to all ethical principles. The participants were informed about the research's purpose and its implementation steps. They were assured of the confidentiality of their information. Efforts were made to ensure transparency in the transmissions for the audience and to avoid any bias in reporting the results. The analysis and citing were conducted with honesty and trustworthiness.

Funding: This research work did not receive any financial support from funding organizations.

Authors' Contributions: All authors actively participated in the research implementation and article writing stages.

Conflicts of interest: The authors declare no conflicts of interest regarding this research.

Acknowledgements: We extend our gratitude to all the professors who contributed to the judgment and correction of this article.

References

1. Jafari L, Ranaei Kordshouli HA. An analysis on talent management concepts and models. *Iranian journal of management sciences*. 2019;14(56).
2. Norad Sadigh M. Designing a model of talent management for principals of non-government secondary schools in Tehran. Doctoral dissertation of Kharazmi University.2016.
3. Guidotti F, Demarie S, Ciaccioni S, Capranica L. Knowledge, Competencies, and Skills for a Sustainable Sport Management Growth: A Systematic Review. *Sustainability*. 2023;15(9):7061. <https://doi.org/10.3390/su15097061>.
4. Duclos-Bastías D, Giakoni-Ramírez F, Parra-Camacho D, Rendic-Vera W, Rementería-Vera N, Gajardo-Araya G. Better managers for more sustainability sports organizations: Validation of sports managers competency scale (COSM) in Chile. *Sustainability*. 2021;13(2):724. <https://doi.org/10.3390/su13020724>.
5. Kryshchanovych S, Bilyk O, Shayner H, Barabash O, Bondarenko V. Study of the Experience of the Formation of Professional Competence in Future Managers of Physical Education and Sports. *Revista Romaneasca Pentru Educatie Multidimensionala*. 2021;13(1Sup1):162-76. <https://doi.org/10.18662/rrem/13.1Sup1/390>.
6. Teodora T. Sports center management: competence structure model for sport managers. *Interdisciplinary Journal of Physical Education and Sports*. 2020;20(2):2-7. <https://doi.org/10.36836/2020/2/6>.





مدیریت منابع انسانی در ورزش

مقاله پژوهشی

طراحی الگوی مدیریت استعداد برای شناسایی مدیران شایسته در سازمان‌های ورزشی

فاطمه رضاپور^۱، مهرداد محرم‌زاده^۲، نسرين عزيزيان كهن^۳، عباس نقی‌زاده باقی^۴

۱. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران.

۲. استاد مدیریت ورزشی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران.

۳. دانشیار مدیریت ورزشی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران.

۴. دانشیار مدیریت ورزشی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران.

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۳/۲۴

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۱۱/۲۷

چکیده

هدف: پژوهش حاضر با هدف طراحی الگوی مدیریت استعداد برای شایسته‌سالاری مدیران سازمان‌های ورزشی اجرا شده است. **روش‌شناسی:** روش پژوهش به شیوه کیفی و مبتنی بر نظریه‌پردازی داده بنیاد بود. برای جمع‌آوری داده‌ها از روش مصاحبه نیمه ساختاریافته استفاده شد. تجزیه و تحلیل اطلاعات به روش گلیزر (۱۹۹۲) انجام گرفت. مشارکت‌کنندگان پژوهش، ۱۵ نفر از اساتید هیات علمی مدیریت ورزشی با سابقه مدیریتی در سازمان‌های ورزشی بودند و نمونه‌گیری تا دستیابی به اشباع نظری ادامه یافت. **یافته‌ها:** بعد از کدگذاری مرحله به مرحله، تعداد ۱۳۰ کد نهایی به دست آمد که در ۱۲ مقوله فرعی و ۲ مقوله اصلی، شایستگی‌های مدیران ورزشی، فرآیند مدیریت استعداد مدیران ورزشی قرار گرفتند. نتایج نشان داد با در نظر گرفتن شایستگی‌های مدیران ورزشی (شایستگی‌های مدیریتی، تخصصی، سیاسی، عملکردی، حرفه‌ای، اخلاقی، ارتباطی) و فرآیند مدیریت استعداد مدیران ورزشی (بسترهای سازمانی لازم، ۳پیش‌نیازهای لازم، شناسایی و جذب استعدادها، آموزش و پرورش استعدادها، حفظ و نگهداری استعدادها) می‌توان الگوی مدیریت استعداد برای شایسته‌سالاری مدیران ورزشی تدوین کرد. **نتیجه‌گیری:** یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که از طریق سیستم مدیریت استعداد می‌توان مدیران ورزشی دارای شایستگی‌های مدیریتی را انتخاب و جذب سازمان کرد. نتایج می‌تواند به بهبود شایسته‌سالاری مدیران ورزشی و افزایش عملکرد آنها منجر شود. **واژه‌های کلیدی:** آموزش و پرورش، بسترهای مدیریتی، حفظ و نگهداری، شایستگی‌های مدیریتی، شناسایی و جذب.

به این مقاله این‌گونه استناد کنید:

رضا پور فاطمه، محرم‌زاده مهرداد، عزیزیان کهن نسرين، نقی‌زاده باقی عباس. طراحی الگوی مدیریت استعداد برای شناسایی مدیران شایسته در سازمان‌های ورزشی. مدیریت منابع انسانی در ورزش. ۱۴۰۲؛ ۱۰(۲): ۲۵۳-۲۶۹.

<https://doi.org/10.22044/shm.2023.12863.2539>

نویسنده مسئول: مهرداد محرم‌زاده

E - mail: mmoharramzadeh@yahoo.com



مقدمه

مدیریت استعداد به یکی از مهم‌ترین مسائل مربوط به مدیریت منابع انسانی در سطح جهان تبدیل شده است. به همین منظور سیستم مدیریت استعداد از موضوعات پژوهشی نو در حوزه مدیریت منابع انسانی است که برای توسعه سازمان‌های مختلف مورد نیاز است (۱). در مورد مدیریت استعداد تعاریف متفاوتی ارائه شده است. کامل‌ترین تعریف توسط گای و سیمز^۱ (۲۰۰۹) صورت گرفته است. آنان بیان کردند که مدیریت استعداد در ابتدا با شناسایی افراد مستعد شروع می‌شود و سپس افراد مستعد و کارا در پست‌های سازمانی منصوب می‌شوند. در انتها شرایطی فراهم می‌شود که افراد مستعد را در سازمان حفظ و نگهداری کنند (۲). در واقع مدیریت استعداد مجموعه‌ای از فعالیت‌های یکپارچه برای اطمینان پیدا کردن از انتخاب و جذب سازمانی، ایجاد و حفظ انگیزه پرورش افراد مستعد در سازمان است (۲)؛ همچنین به عقیده متخصصان، استعدادهای منبع بزرگ سازمانی به شمار می‌روند و فرایند مدیریت استعداد روندی است که به مدیریت منابع انسانی مستعد در سازمان می‌پردازد (۳)؛ بنابراین بر اساس تعاریف ذکر شده فرایند مدیریت استعداد به چند مرحله تقسیم می‌شود. اولین مرحله انتخاب استعداد است؛ در این مرحله افراد مستعد با شایستگی‌ها و ویژگی‌های تخصصی بر اساس معیارهای مشخص انتخاب می‌شوند، مرحله دوم جذب استعداد است، در این مرحله افراد مستعد و با مهارت‌های بالا که توسط سازمان انتخاب شدند؛ برای مشاغل سازمانی جذب سازمان می‌شوند. مرحله سوم توسعه و پرورش استعدادهای است. در این مرحله افراد مستعد و با مهارت‌های بالا توسط سازمان تحت آموزش‌هایی مختلف قرار می‌گیرند تا زمینه توسعه و پرورش استعدادهای فراهم شود. مرحله چهارم حفظ و نگهداری استعدادهای است، در این مرحله سازمان‌ها باید شرایطی را فراهم کنند تا بتوانند نیروهای مستعد را در سازمان حفظ و نگهداری کنند؛ چرا که خروج کارکنان برای سازمان هزینه‌بر است (۳).

از آنجایی که، مدیران سازمان‌های ورزشی نقش مهمی در سازمان‌ها دارند و باید بر اساس سیستم مدیریت استعداد بر طبق شایستگی‌های خاص و استانداردهای مناسب انتخاب شوند؛ تعیین شایستگی‌های مدیریتی از مراحل اصلی در طراحی سیستم‌های مدیریت استعداد است (۴). در سازمان‌های ورزشی کشورهای مختلف سیستم مدیریتی برای انتخاب مدیران ورزشی وجود دارد. بر اساس این سیستم مدیریتی، افرادی که ویژگی‌های این سیستم مدیریتی را دارند، به‌عنوان مدیر ورزشی جذب سازمان می‌شوند (۵)؛ همچنین در سازمان‌های ورزشی کشورهای مختلف تعاریف مفهومی و عملیاتی از تخصص‌های مدیران ورزشی وجود دارد. در واقع ساختار کاملاً مشخص است و ویژگی‌هایی که برای انتخاب یک مدیر ورزشی موفق در سازمان مورد نیاز است در ساختار مشخص است. افرادی که توانایی‌ها و شایستگی‌های مورد نیاز را داشته باشند، جذب سازمان می‌شوند؛ اما در سازمان‌های ورزشی ایران سیستم مدونی وجود ندارد که افراد برای انتخاب پست مدیریتی بر اساس آن انتخاب شوند. در واقع مدیران ورزشی در سازمان‌های ورزشی ایران بر اساس شایستگی‌های مشخصی انتخاب نمی‌شوند. قابل ذکر است که شایستگی‌های مورد نیاز مدیران که در سیستم‌های انتخاب مدیران ورزشی کشورهای مختلف وجود دارد شامل مواردی از جمله تخصص و دانش مدیریتی، تحصیلات بالا، عدم سابقه سیاسی، مرتبط بودن رشته تحصیلی، سابقه ورزشی، دارای انگیزش، قدرت خلاقیت، تصمیم‌گیری درست، قدرت رهبری است که افرادی که ویژگی‌های ذکر شده را داشته باشند، به‌عنوان مدیر ورزشی در سازمان‌های ورزشی فعالیت می‌کنند (۵).

بنابراین در حوزه سازمان‌های ورزشی، شایستگی‌های مورد نیاز مدیران به دلیل خصوصیات منحصربه‌فرد صنعت ورزش، متفاوت از صنایع دیگر است. با توجه به تفاوت‌های موجود، شایستگی‌های مورد نیاز برای مدیران در این صنعت باید به شکل دقیقی شناسایی شوند و برنامه‌های توسعه و بهبود شایستگی‌ها برای آن‌ها طراحی شود. الگوی مدیریت استعداد می‌تواند به سازمان‌های ورزشی کمک کند تا به بهترین شکل ممکن، مدیران با شایستگی‌های مورد نیاز خود را شناسایی کنند (۶). الگوی مدیریت استعداد یک چارچوب سازمانی است که به کمک آن، سازمان‌ها قادرند، استعدادهای مدیران خود را شناسایی، توسعه و نگهداری کنند. این الگو به‌صورت یک فرایند نظام‌مند عمل می‌کند و شامل مراحل شناسایی استعدادهای، ارزیابی و توسعه آن‌ها و همچنین نگهداری و حفظ آن‌ها می‌شود. با به‌کارگیری این الگو،

سازمان‌ها قادر هستند، به بهترین شکل استعدادهای موجود در داخل سازمان را شناسایی کرده و با جذب و نگهداری استعدادهای جدید، به بهبود کارایی و افزایش بهره‌وری دست یابند؛ بنابراین در صنعت ورزش، الگوی مدیریت استعداد می‌تواند به شناسایی و جذب مدیران شایسته کمک کند که با استفاده این الگو، سازمان‌ها بر اساس شایستگی‌های خاص مدیران ورزشی خود را شناسایی کنند و همچنین، با ارزیابی و توسعه مداوم استعدادهای موجود در سازمان، به بهبود عملکرد در سازمان می‌پردازند (۷). علاوه بر این، الگوی مدیریت استعداد در صنعت ورزش می‌تواند به جذب و نگهداری استعدادهای جدید در سازمان کمک کند. با توجه به رقابت شدید در این صنعت، جذب و نگهداری استعدادهای جدید برای سازمان‌ها بسیار حیاتی است (۷). در واقع این الگو به صورت یک سیستم عمل می‌کند و شامل مراحل شناسایی استعدادهای، ارزیابی و توسعه آن‌ها و همچنین نگهداری و حفظ آن‌ها می‌شود. برای هر سازمان ورزشی وجود یک سیستم مدیریت استعداد برای شناسایی، جذب، آموزش و پرورش استعدادهای و حفظ و نگهداری از آنها ضروری است (۸). به عنوان مثال، فرض کنید یک سازمان ورزشی قصد دارد بهترین مدیر را برای سازمان انتخاب کند. باید بر اساس استانداردها و شایستگی‌های مورد نیاز مدیریت از طریق سیستم مدیریت استعداد مدیران مورد نظر را شناسایی کرده و همچنین در این فرآیند به آموزش و ارتقا استعدادهای بپردازد و در نهایت لازم است که از استعدادهای و مدیران شایسته در سازمان حفظ و نگهداری شود (۸).

بر اساس پیشینه پژوهش‌های مرتبط، گیدوتی^۱ و همکاران (۲۰۲۳) در پژوهش خود نشان دادند که مدیران ورزشی باید به شایستگی‌های مرتبط با مدیریت ورزشی توجه داشته باشند. این شایستگی‌ها شامل دانش مدیریت ورزشی، شایستگی‌های فردی و ارتباطی، مهارت‌های فنی و تخصصی، شایستگی‌های مرتبط با مدیریت منابع انسانی و شایستگی‌های مرتبط با رهبری و استراتژی می‌شوند. همچنین، مدیران ورزشی باید به طور مداوم دانش و مهارت‌های خود را به روز کنند تا بتوانند با نیازهای صنعت تطابق پیدا کنند (۷). دوکلوس باستیاس^۲ و همکاران (۲۰۲۱) نیز در پژوهشی به این نتیجه رسیدند که مقررات استفاده از ورزش و امکانات، مدیریت بودجه و مهارت‌های ارتباطی شاخص‌های خوبی برای برآزش مدل مدیران سازمان‌های ورزشی پایدار هستند. استفاده از این ابزار به فرایند تشخیص شایستگی‌ها در مدیران ورزشی، باهدف برنامه‌ریزی استراتژی‌های آموزشی، ارتقای مهارت‌ها و دانش مرتبط با کار حرفه‌ای کمک می‌کند (۹). کریشتانویچ^۳ و همکاران (۲۰۲۱) در مطالعه‌ای به تحلیل تجربه تربیت متخصصان در زمینه تربیت‌بدنی و ورزش در کشورهای خارجی پرداختند و روندهای کلی در توسعه نظام آموزشی که مستقیماً بر سطح آموزش مدیران ورزشی و صلاحیت حرفه‌ای آنها تأثیر می‌گذارد، روشن کردند. هدف این مطالعه بررسی صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران در زمینه تربیت‌بدنی و ورزش در مؤسسات آموزش عالی ایتالیا و اسپانیا بود. روند توسعه نظام آموزشی در کشورهایمانند ایتالیا و اسپانیا مشخص شد و عوامل مؤثر بر سطح آموزش مدیران در زمینه تربیت‌بدنی و ورزش و صلاحیت حرفه‌ای آنها شناسایی شد (۱۰). همچنین تئودورا^۴ (۲۰۲۰) در تحقیقی در بخش اول مزایای استفاده از مدل شایستگی را برای همه کارکنان مرکز ورزشی برجسته کرد. مخصوصاً برای افرادی که پست‌های مدیریتی دارند. در بخش دوم مطالعه، نتایج نشان داد که بین شایستگی‌های فردی و ارتباطی و شایستگی‌های مدیریتی و تخصصی ارتباط مثبت وجود دارد (۱۱). نتایج پژوهش ما نیز^۵ و همکاران (۲۰۲۰) نشان داد که فلسفه استعداد مدیران در شرکت‌ها تأثیر قابل توجهی بر روی شیوه‌های مدیریت استعداد دارد و تمرکز بر استعدادهای داخلی و توسعه آن‌ها می‌تواند به‌عنوان یک راهکار مؤثر در مدیریت استعداد در شرکت‌ها مورد استفاده قرار گیرد (۱۲). به‌علاوه فلوثمان^۶ (۲۰۱۸) در مطالعه‌ای به بررسی الزامات شایستگی استخدام مدیران پرداخت. یافته‌ها نشان داد که توانایی حل مسئله و تصمیم‌گیری، شخصیت متعادل‌تر از مواردی است که در انتخاب و گزینش مدیران باید مدنظر قرار گیرد (۱۳). مالی و مولر^۷ (۲۰۱۸) در مطالعه‌ای نشان دادند که استفاده بهینه از مدیران داخلی به‌عنوان استعدادهای جهانی باعث بهبود عملکرد جهانی شرکت‌ها می‌شود؛ همچنین، استفاده از

1. Guidotti
2. Duclos-Bastias
3. Kryshtanovych
4. Teodora
5. Meyers
6. Flothmann
7. Maley and Moeller



مدیران داخلی در بخش‌های بین‌المللی شرکت به‌عنوان مدیران میانی بین شرکت مادر و شعب خارجی، می‌تواند بهبود قابل توجهی در عملکرد شرکت‌ها داشته باشد (۱۴).

به‌علاوه جعفریگی و همکاران (۲۰۲۲) در تحقیق خود الگویی برای شایسته سالاری مدیران ورزشی طراحی کردند. این الگو شامل چهار سطح مفهومی است که شامل عوامل اثرگذار بر شایستگی‌های بین‌المللی و دیپلماسی مدیران ورزشی، انواع شایستگی‌های بین‌المللی و دیپلماسی مدیران ورزشی، توسعه شایستگی‌های بین‌المللی و دیپلماسی مدیران ورزشی و کارکردهای شایستگی بین‌المللی و دیپلماسی مدیران ورزشی است (۶). صفری و همکاران (۲۰۲۲) نیز در مقاله‌ای متغیرهای اثرگذار بر مدیریت استعداد با توجه بر مهارت‌های ادراکی، انسانی و فنی مدیران در سازمان تأمین اجتماعی را شناسایی کردند. حمایت از مدیریت، درگیرکردن افراد با مدیریت استعداد، افزایش قابلیت یادگیری، استمرار آموزش، مشخص کردن معیارهای ارتقا کارکنان، تشکر، ایجاد انگیزه‌های درونی مؤثرترین عوامل، شناسایی شدند (۱۵). به علاوه نجفی (۲۰۱۸) در مطالعه‌ای نشان داد که از طریق سیستم مدیریت استعداد می‌توان مدیرانی را انتخاب کرد که شایستگی‌های لازم برای مدیریت و جان‌شین‌پروری را داشته باشد (۱۶)؛ همچنین جوانی کهنه شهری (۲۰۱۷) در مطالعه‌ای بیان کرد که اگر مدیران شایستگی‌های لازم را داشته باشند، باعث موفقیت مجموعه می‌شوند؛ بنابراین در انتخاب مدیران از طریق سیستم مدیریت استعداد باید توجه ویژه‌ای شود (۱۷). نتایج تحقیق نورادصدیق و همکاران (۲۰۱۶) نشان می‌دهد که از ۱۳ متغیر شناسایی مدیران مستعد مدارس غیردولتی مهارت ظرفیت‌سازی، ویژگی‌های اخلاقی و اشتیاق، مهارت‌های فردی و بین‌فردی در رتبه‌های اول اهمیت قرار دارند؛ همچنین از ابعاد مدل شناسایی مدیران مستعد، شایستگی و اشتیاق در شناسایی واریانس سازه شناسایی نقش دارند (۴). به علاوه نتایج تحقیق مختاری دینانی و همکاران (۲۰۱۶) نشان داد که هوش فرهنگی با اثربخشی رهبری مدیران سازمان‌های ورزشی رابطه معناداری دارد؛ همچنین، مقیاس رفتاری مرتبط با هوش فرهنگی ارتباط بیشتری با اثربخشی رهبری داشت؛ بنابراین، این مطالعه نشان داد که هوش فرهنگی می‌تواند به‌عنوان یک عامل تأثیرگذار و پیش‌بینی‌کننده برای اثربخشی رهبری مدیران سازمان‌های ورزشی در نظر گرفته شود (۱۸)؛ همچنین نتایج یافته‌های نادریان جهرمی و امیرحسینی (۲۰۰۶) نشان داد که ویژگی شخصیتی درون‌گرایی مدیران با مهارت‌های ادراکی و فنی رابطه معنادار دارد و ویژگی شخصیتی برون‌گرایی مدیران هم با مهارت‌های انسانی رابطه معنادار دارد؛ همچنین نتایج جمعیت‌شناختی مدیران ارتباط معناداری با مهارت انسانی ندارند، اما میزان تحصیلات و سابقه مدیریت با مهارت‌های ادراکی و سابقه ورزشی و رشته تحصیلی با مهارت‌های فنی ارتباط معنادار دارند (۱۹).

بنابراین می‌توان نتیجه گرفت برای اینکه یک سازمان موفق باشد باید مدیران شایسته‌ای داشته باشد. این موضوع در همه سازمان‌ها خصوصاً سازمان‌های ورزشی صدق می‌کند. به دلیل اینکه مدیران سازمان‌های ورزشی با عوامل مختلفی از جمله سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی در داخل و خارج از سازمان روبه‌رو هستند؛ بنابراین انتخاب یک مدیر مناسب که شایستگی‌های مدیریتی را در سازمان ورزشی داشته باشد، از طریق سیستم مدیریت استعداد اهمیت زیادی دارد. پیشینه‌های مرتبط، نشان می‌دهند که تحقیقاتی در زمینه مدیریت استعداد در سازمان‌های ورزشی انجام شده است. با این حال، این تحقیقات هنوز به یک الگوی کلی و مناسب برای مدیریت استعداد در سازمان‌های ورزشی نرسیده‌اند؛ همچنین، برخی از شکاف‌هایی که در تحقیقات قبلی وجود دارند عبارت‌اند از: ۱. عدم وجود یک الگوی مشخص و کارآمد برای مدیریت استعداد در سازمان‌های ورزشی که بر اساس نیازهای این سازمان‌ها، طراحی شده باشد ۲. عدم توجه به مدیریت استعداد در سطح پست‌های مدیریتی پایین‌تر ۳. عدم استفاده از ابزارهای مناسب برای شناسایی استعداد‌های مدیریتی در سازمان‌های ورزشی ۴. نیاز به شناسایی متغیرهای که در مقالات قبلی مورد بررسی قرار نگرفته‌اند ۵. نیاز به بررسی تأثیر تغییرات محیطی مانند پیشرفت فناوری و تحولات اجتماعی - فرهنگی بر مدیریت استعداد و شناسایی مدیران مستعد. با توجه به وجود این شکاف‌ها در تحقیقات قبلی، این تحقیق به‌عنوان یک مطالعه جدید و متمرکز بر طراحی الگوی مدیریت استعداد برای شناسایی مدیران شایسته در سازمان‌های ورزشی، می‌تواند به پر کردن این شکاف‌ها کمک کند و یک الگوی جامع و کارآمد برای مدیریت استعداد مدیران در سازمان‌های ورزشی ارائه دهد؛ همچنین، با تمرکز بر جنبه‌های مختلف مدیریت استعداد، این تحقیق می‌تواند به یک فهم بیشتر و بهتر از چگونگی



مدیریت استعداد مدیران در سازمان‌های ورزشی کمک کند؛ در نتیجه، انجام تحقیق جدید در این حوزه، به دلیل شکاف‌های تحقیقاتی ذکر شده و اهمیت شناسایی مدیران شایسته و همچنین اولویت زمانی اجرایی برای سازمان‌های ورزشی لازم و ضروری است. در نهایت این پژوهش به دنبال این سؤال است که الگوی مدیریت استعداد برای شایسته‌سالاری مدیران سازمان‌های ورزشی چگونه باید باشد؟

روش‌شناسی

روش این پژوهش به صورت کیفی و بر طبق نظریه داده‌بنیاد است که باهدف طراحی الگوی مدیریت استعداد برای شناسایی مدیران شایسته در سازمان‌های ورزشی صورت گرفت. به علت اهمیت طراحی الگوی مدیریت استعداد برای شناسایی مدیران شایسته سازمان‌های ورزشی، عدم وجود پرسشنامه‌ای مرتبط و پاسخ به این سؤال که الگوی مدیریت استعداد برای شناسایی مدیران شایسته سازمان‌های ورزشی چگونه است؛ از روش تحقیق کیفی بر اساس نظریه داده‌بنیاد با روش گلیزر (۱۹۹۲) استفاده شد. در تحقیقات مرتبط الگوی جامعی برای سیستم مدیریت استعداد مدیران سازمان‌های ورزشی وجود نداشت و با توجه به اینکه در روش تحقیق کیفی، بررسی عمیق و جامع موضوع و همچنین امکان بررسی جزئیات کوچک و روابط پیچیده، برای طراحی الگوی مدیریت استعداد فراهم است؛ بنابراین روش تحقیق کیفی مناسب‌ترین روش برای اجرای این پژوهش است. از سویی دیگر در روش کیفی گلیزر، محقق با تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده از روی مصاحبه‌ها، مشاهدات و سایر منابع موجود، به دنبال الگوها، روابط و مفاهیم موجود در داده‌ها می‌گردد و محقق سعی می‌کند با حفظ انعطاف‌پذیری در تحلیل داده‌ها، با توجه به داده‌هایی که به دست می‌آورد، نظریه‌ای پایه‌ای و جامع برای فهم پدیده موردنظر ایجاد کند. به همین منظور از روش گلیزر استفاده شد. در رویکرد گلیزر، مصاحبه‌ها در دو مرحله، کدگذاری جوهری (کدگذاری باز، انتخابی) و کدگذاری نظری طبقه‌بندی می‌شوند (۲۰). روش انجام مصاحبه‌ها به صورت نیمه‌ساختاریافته بود. پس از پایان هر مصاحبه، مصاحبه‌ها تایپ و توسط نرم‌افزار MAXQDA2020 کدگذاری شدند. جامعه آماری پژوهش اعضای هیات علمی کشور می‌باشند که سابقه مدیریتی به عنوان مدیر در سازمان‌های ورزشی هم داشته‌اند. به این دلیل، اساتید دارای سابقه مدیریتی در سازمان‌های ورزشی، اساس نمونه‌گیری هدفمند قرار گرفتند که تخصص و دانش بیشتری در مورد شایستگی‌های مدیران ورزشی دارند. مصاحبه‌ها نیز تا اشباع نظری ادامه یافت و در پایان ۱۵ مصاحبه انجام پذیرفت.

برای اعتباربخشی پژوهش از شاخص‌های اعتبار (باور پذیری)، انتقال‌پذیری، قابلیت اعتماد و تاییدپذیری استفاده شد (۲۱). اعتبار یا باور پذیری به این معنی است که آیا یافته‌های پژوهش واقعی هستند یا خیر؟ به این منظور برای مصاحبه‌ها از سؤالات مناسب و مختلف استفاده شد و مصاحبه‌ها برای چند نفر از نمونه‌ها فرستاده شد تا نظراتشان را در این خصوص اعمال کنند. انتقال‌پذیری به این معنا است که داده‌هایی که از طریق تحقیق به دست آمدند قابل انتقال به جامعه‌های دیگر هستند که برای اطمینان از این موضوع تمام مراحل پژوهش از جمله اطلاعات جمعیت‌شناختی و غیره شرح داده شده است. قابلیت اعتماد به این موضوع اشاره می‌کند که داده‌های به دست آمده توسط محقق با بررسی مجدد یا اجرا توسط محقق دیگر نتایج یکسانی را نشان می‌دهد یا خیر؟ برای این موضوع از درصد توافق بین دو کدگذار با استفاده از رابطه زیر استفاده شد و قابلیت اعتماد ۸۸/۴ درصد به دست آمد. به علت اینکه این درصد بالای ۶۰ درصد است، پایایی پژوهش مورد تأیید است (۲۲). نتایج قابلیت اعتماد آن در جدول ۱ نشان داده شده است.

$$\text{درصد پایایی} = \frac{۲ \times \text{تعداد توافقات}}{\text{تعداد کل کدها}} \times ۱۰۰$$



جدول ۱. نتایج بررسی پایایی دو کدگذار

Table 1. The results of the reliability check of two coders

شماره مصاحبه	تعداد کل کدها	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	درصد پایایی
۳	۴۸	۲۱	۶	۸۷/۵
۶	۲۴	۱۱	۲	۹۱/۶
۱۲	۷۵	۳۳	۹	۸۸
کل	۱۴۷	۶۵	۱۷	۸۸/۴

تأییدپذیری، نشان دهنده این است که آیا یافته‌ها با نتایج پژوهش ارتباط دارد یا خیر؟. برای به دست آوردن این موضوع تحقیق برای چند نفر از نمونه آماری فرستاده شد تا تحقیق را بررسی کنند و نظراتشان را اعمال کنند.

یافته‌ها

مشارکت‌کنندگان پژوهش اعضای هیئت علمی دارای سابقه مدیریتی در سازمان‌های ورزشی بودند. در جدول ۲ اطلاعات جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان پژوهش نشان داده شده است.

جدول ۲. اطلاعات جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان پژوهش

Table 2. Demographic information of research participants

خبرگان	جنسیت	سن	مدرک تحصیلی	درجه هیئت علمی	سابقه مدیریت در سازمان‌های ورزشی	سابقه خدمت (سال)
P1	مرد	۴۳	دکتری	استادیار	دارد	۱۵
P2	مرد	۵۸	دکتری	استاد	دارد	۳۰
P3	مرد	۶۴	دکتری	استاد	دارد	۳۰
P4	مرد	۴۱	دکتری	استادیار	دارد	۱۵
P5	مرد	۶۸	دکتری	استاد	دارد	۴۵
P6	مرد	۶۴	دکتری	دانشیار	دارد	۳۲
P7	مرد	۵۱	دکتری	دانشیار	دارد	۲۳
P8	زن	۷۱	دکتری	استاد	دارد	۵۰
P9	مرد	۵۵	دکتری	استاد	دارد	۲۲
P10	مرد	۵۲	دکتری	استادیار	دارد	۱۷
P11	مرد	۵۲	دکتری	دانشیار	دارد	۲۳
P12	مرد	۵۲	دکتری	استادیار	دارد	۱۳
P13	مرد	۶۲	دکتری	استاد	دارد	۴۲
P14	مرد	۵۷	دکتری	استاد	دارد	۲۷
P15	مرد	۴۶	دکتری	دانشیار	دارد	۱۸

بعد از انجام مراحل کدگذاری بر طبق روش گلنزر، ۱۳۰ مفهوم، ۱۲ مقوله فرعی و ۲ مقوله اصلی به دست آمد. در این بخش ۶۳ مفهوم به دست آمد که در ادامه در ۷ مقوله فرعی شایستگی‌های مدیریتی، شایستگی‌های تخصصی، شایستگی‌های سیاسی، شایستگی‌های عملکردی، شایستگی‌های حرفه‌ای، شایستگی‌های اخلاقی، شایستگی‌های ارتباطی قرار گرفتند. این ۷ مقوله فرعی مربوط به مقوله اصلی شایستگی‌های مدیران سازمان‌های ورزشی بودند. جدول ۳ مفاهیم و مقوله‌های فرعی را برای مقوله اول نشان می‌دهد.



جدول ۳. مقوله اصلی اول، مقولات فرعی و مفاهیم مربوط به الگوی مدیریت استعداد برای شناسایی مدیران شایسته در سازمان‌های ورزشی

Table 3. The first main category, subcategories and concepts related to the talent management model for identifying competent managers in sports organizations

مقوله اصلی ۱	مقولات فرعی	مفاهیم	منبع (بر اساس صاحب‌نظران)	
شایستگی‌های مدیران ورزشی	شایستگی‌های مدیریتی	مدیریت بحران	P14	
		مدیریت تعارض	P10	
		مدیریت تغییر	P10	
		برنامه‌ریزی راهبردی	P10	
		مدیریت جامع‌نگر	P9	
		مهارت‌های فنی	P2,P3,P4,P6,P7	
		مهارت‌های انسانی	P1,P2,P3,P4,P7	
		مهارت‌های ادراکی	P4,P5,P6,P7	
		داشتن تجربه	P11	
		مهارت تصمیم‌گیری درست	P11	
		دارا بودن هوش‌های ۱۳ گانه مدیریت	P11	
		مشتری‌مداری	P13	
		هوشیاری سازمانی	P13	
		نفوذ و اثرگذاری	P8,P13	
		تفکر خلاق	P7,P13	
	شایستگی‌های تخصصی		تفکر تحلیلی	P13
			تفکر استراتژیک	P13
		انگیزه‌دهی	P1	
		دانش شغلی	P1,P7,P11,P12,P13	
		دانش سازمانی	P11	
		بینش و درایت خوب	P12	
		تخصص و دانش	P10	
		داشتن استعداد	P8	
شایستگی‌های سیاسی			دانش سیاسی	P10
			آگاهی و کسب اطلاعات در حوزه سیاست	P10
			توجه به ارتباط سیاست با مدیریت	P6
شایستگی‌های عملکردی			نگرش سیستمی	P9,P10
			رهبری تیمی	P10
			ارتباط‌گیری موثر	P1,P10
			توان تغییر	P10
			نقدپذیری	P10
			شناخت اجزای سازمان و ارتباط آنها با هم	P9
		شناخت محیط سازمانی	P1,P9	
		سخت‌کوشی	P12	
		توسعه‌ی توانمندی‌ها	P11	
		تعدیل کاستی‌ها	P11	
		اشراف در اتفاقات سازمان	P1	
		تکیه بر خرد جمعی	P4	
		ریسک‌پذیری	P4	
		مسئولیت‌پذیری	P4,P13,P14	
شایستگی‌های حرفه‌ای		مهارت یادگیری مستمر	P13	
		سابقه مدیریت در ورزش	P10	



منبع (بر اساس صاحب نظران)	مفاهیم	مقولات فرعی	مقوله اصلی ۱
P10	قدرت مبتنی بر مشروعیت در جامعه ورزش		
P11	مرتبط بودن سابقه و تخصص شغلی قبلی مدیر با پست جدید		
P11	داشتن معلومات عمومی و اطلاعات روز در حوزه تخصصی		
P4	به روز بودن		
P4	اشراف به ورزش		
P10	عدالت جویی	شایستگی‌های اخلاقی	
P10	انصاف		
P10	گشاده رویی		
P10	حسن شهرت		
P10	صلاحیت فردی		
P3	نظم و انضباط		
P12	عدالت در بیان		
P6,P13	گفتار و رفتار مناسب		
P6,P12,P14,P15	تعهد به کار و جامعه		
P4	اخلاق مداری		
P4	صداقت		
P13	ارتباط موثر با کارمندان و جامعه	شایستگی‌های ارتباطی	
P11	زبان بدن مناسب		
P13	همکاری و همدلی		
P1	احترام		
P1,P7	مهارت خوب گوش کردن		

در بخش بعدی ۶۷ مفهوم به دست آمد که در ادامه در ۵ مقوله فرعی بسترهای سازمانی لازم، پیش نیازهای لازم، شناسایی و جذب استعدادها، آموزش و پرورش استعدادها، حفظ و نگهداری استعدادها قرار گرفتند. این ۵ مقوله فرعی مربوط به فرایند مدیریت استعداد مدیران ورزشی بودند. جدول ۴ مفاهیم و مقوله‌های فرعی را برای مقوله دوم نشان می‌دهد.

جدول ۴. مقوله اصلی دوم، مقولات فرعی و مفاهیم مربوط به الگوی مدیریت استعداد برای شناسایی مدیران شایسته در سازمان‌های ورزشی

Table 4. The Second main category, subcategories and concepts related to the talent management model for identifying competent managers in sports organizations

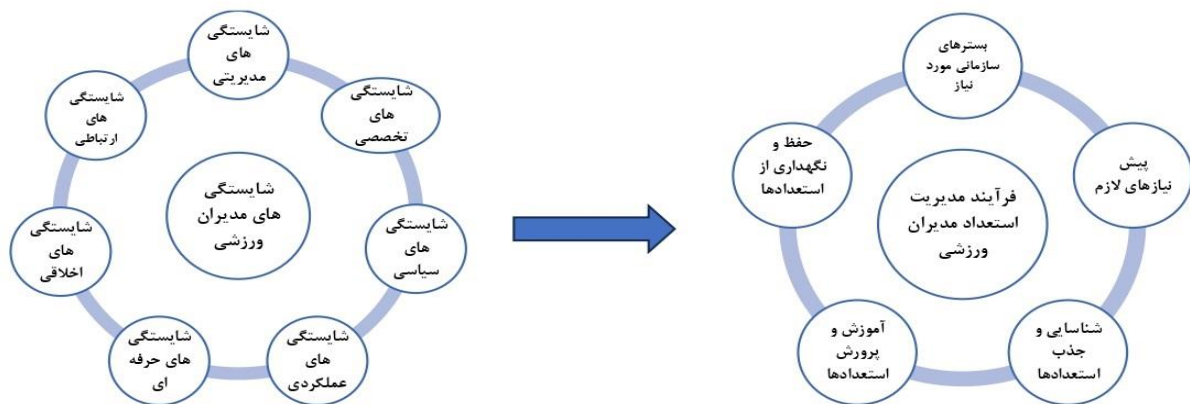
منبع (بر اساس صاحب نظران)	مفاهیم	مقولات فرعی	مقوله اصلی ۲
P7,P10	ایجاد پایگاه داده نیروی انسانی	بسترهای سازمانی مورد	فرآیند مدیریت
P10	باز تعریف نظام کارمندی و حقوق	نیاز	استعداد مدیران
P10	تدوین معیارهای قابل ارزیابی برای به کارگیری نیروهای جدید		ورزشی
P10	وجود نظام جامع ارزیابی عملکرد در سازمان		
P10	فراهم کردن امکانات و تسهیلات مناسب		
P7,P8	ایجاد شرایط مزیت رقابتی در سازمان		
P10	فراهم کردن شرایط ارتقا و چرخش شغلی		
P11	نیازسنجی برای انتخاب افراد از داخل یا خارج سازمان		
P4,P8,P11	برنامه ریزی مناسب		
P9	فراهم کردن زمینه‌های مناسب برای مدیر		
P10	تسهیل ارتباط با مدیران بالادستی		
P10	ایجاد سیستم پرداخت و پاداش شفاف در سازمان		
P7,P15	شناخت درست از نظام شایسته سالاری		
P15	طراحی ساختار نظام مند		



منبع (بر اساس صاحب‌نظران)	مفاهیم	مقولات فرعی	مقوله اصلی ۲
P15	طراحی شغل		
P15	تنوع شغلی		
P7,P12	طراحی ابزارها و پرسشنامه‌ها		
P15	تعیین نیازمندی‌های مورد نیاز برای مدیریت		
P15	تقسیم بندی و دسته بندی سازمان‌ها		
P2	معین کردن سطح مدیریت برای تعیین شایستگی‌ها		
P13	هدف گذاری و هم راستا سازی فعالیت ها و منابع		
P4	فراهم کردن شرایط عادلانه برای ظهور همه‌ی استعدادها		
P4	طراحی شاخص‌ها بر اساس نیازها		
P4	نهادینه سازی فرآیند مدیریت عملکرد		
P3	توجه به سوابق کاری مدیر	پیش‌نیازهای لازم	
P3	توجه به میزان رضایت مندی کارکنان قبلی فرد		
P3	بررسی میزان برنامه‌ریزی فرد در سوابق قبلی		
P11	در نظر گرفتن سابقه انجام کارهای بزرگ و ملی		
P11	توجه به رزومه مناسب فرد		
P15	توجه به منابع انسانی و مادی		
P15	توجه به مدیران جوان		
P15	شفاف سازی		
P1	تنها استفاده نکردن از سیستم‌های قدیمی مدیریت		
P6	عدم انکار نیاز به افراد غیر ورزشی برای بخش مالی صنعت ورزش		
P6	کافی نبودن تحصیلات آکادمیک برای مدیریت		
P8	اجرا کردن مبانی مدیریتی در کتاب‌ها		
P4	به رسمیت شناختن علم مدیریت		
P4,P7	ثبات در مدیریت		
P4	توجه به تخصص‌گرایی		
P4	ملاک نبودن ارتباطات سیاسی برای جذب افراد		
P11	اعلام فراخوان	شناسایی و جذب	
P9	شناسایی افراد متخصص و متعهد	استعدادها	
P11	استفاده از نظر مشاورین برای انتخاب مدیر		
P5	بررسی تحلیل مدیران برای شناسایی هوش آنها		
P5	در میدان مورد آزمایش قرار دادن فرد		
P11	انتخاب بهترین فرد از بین افراد واجد شرایط		
P8,P11,P14	انتخاب افراد واجد شرایط از افراد معرفی شده توسط مشاورین		
P8,P11	جذب و گزینش درست		
P13	استخدام درست افراد متناسب با شغلشان		
P8	شناسایی مخزن استعدادها در سازمان		
P8	استفاده از مخزن استعدادها در پست‌های کلیدی		
P5,P7	آموزش مدیران در عمل	آموزش و پرورش	
P10	طراحی سیستمی برای افزایش دانش و ارتقای علمی و تحصیلی نیروها	استعدادها	
P5	ارائه تحلیل سازمانی توسط مدیران بعد از برگزاری دوره‌ها		
P9	هدایت مدیر به سوی رهبری و نقش‌های فرآیندی در سازمان		
P9	آموزش مرتبط با نوع پست مدیریتی		
P11	استفاده از آموزش برای برطرف کردن نقاط ضعف		
P15	توجه به فرآیندها		
P1	برگزاری دوره‌های یادگیری مهارت‌های فردی		

مقوله اصلی ۲	مقولات فرعی	مفاهیم	منبع (بر اساس صاحب نظران)
		فعالیت کنار مدیران دیگر برای آموزش	P6
حفظ و نگهداری از استعدادها	حفظ و نگهداری از مدیر	پشتیبانی از استعدادها	P8,P9
		در نظر گرفتن سیستم تشویق برای حفظ و نگهداری	P9
نیاز	فرآیند مدیریت استعداد مدیران ورزشی	استفاده از انگیزه‌های جذب فرد در سازمان به عنوان سیستم پاداش	P11
		قدردانی سازمان از مدیر برای حفظ	P11
		حفظ مدیر شایسته در سازمان	P11
		حذف مدیر نامناسب در چرخه ارزیابی	P9,P11
			P11

در شکل ۱ الگوی مدیریت استعداد برای شناسایی مدیران شایسته در سازمان‌های ورزشی ارائه شده است.



شکل ۱. الگوی مدیریت استعداد برای شناسایی مدیران شایسته در سازمان‌های ورزشی

Figure 1. Talent management model to identify competent managers in sports organizations

بحث و نتیجه‌گیری

سیستم مدیریت استعداد شرایطی را فراهم می‌کند که مدیران شایسته در سازمان‌های ورزشی انتخاب و انتصاب شوند؛ بنابراین سیستم مدیریت استعداد برای شایسته‌سالاری مدیران ورزشی برای هر سازمان ورزشی حائز اهمیت است (۵). با استفاده از نتایج به دست آمده برای طراحی الگوی مدیریت استعداد برای شایسته‌سالاری مدیران سازمان‌های ورزشی دو مقوله اصلی شایستگی‌های مورد نیاز مدیران ورزشی، فرآیند مدیریت استعداد مدیران ورزشی شناسایی شدند.

در ارتباط با شایستگی‌های مورد نیاز مدیران ورزشی می‌توان به هفت مقوله فرعی شایستگی‌های مدیریتی، شایستگی‌های تخصصی، شایستگی‌های سیاسی، شایستگی‌های عملکردی، شایستگی‌های حرفه‌ای، شایستگی‌های اخلاقی، شایستگی‌های ارتباطی اشاره کرد. به این صورت که شایستگی‌های مدیریتی برای یک مدیر شامل مهارت‌های فنی، مهارت‌های انسانی، مهارت‌های ادراکی، توانایی تصمیم‌گیری درست، داشتن تجربه، مدیریت بحران، مدیریت تعارض، مدیریت تغییر، برنامه‌ریزی راهبردی، مدیریت جامع‌نگر، داشتن هوش‌های ۱۳ گانه مدیریت، مشتری‌مداری، توجه به تغییر و تحول، نفوذ و اثرگذاری، تفکر خلاق، تفکر تحلیلی، تفکر استراتژیک، سازماندهی، هدایت و انگیزه‌دهی هستند. این شایستگی‌ها برای انجام وظایف مدیریت لازم هستند و هر مدیر ورزشی در ابتدا باید این شایستگی‌ها را برای انجام وظایف مدیریت داشته باشد. نتایج این بخش با نتایج گیدوتی و همکاران (۲۰۲۳) همسو است؛ زیرا آن‌ها نیز در پژوهش خود نشان دادند که مدیران ورزشی باید شایستگی‌های مرتبط با مدیریت ورزشی مانند دانش مدیریت ورزشی، مهارت‌های فنی و تخصصی، شایستگی‌های مرتبط با مدیریت منابع انسانی و شایستگی‌های مرتبط با رهبری و استراتژی داشته باشند (۷). از سویی دیگر بر طبق یافته‌های پژوهش،



برای یک مدیر موفق، داشتن شایستگی‌های تخصصی بسیار مهم است. این شایستگی‌ها شامل دانش شغلی، دانش سازمانی، بینش و درایت خوب، تخصص و دانش و داشتن استعداد است. این شایستگی‌ها برای انجام وظایف شغلی خاصی مورد نیاز هستند و هر مدیر ورزشی باید مهارت‌های تخصصی شغلی را برای انجام شغل مورد نظر داشته باشد. از سویی دیگر شایستگی‌های حرفه‌ای شامل سابقه مدیریت در ورزش، قدرت مبتنی بر مشروعیت در جامعه ورزش، مرتبط بودن سابقه و تخصص شغلی قبلی مدیر با پست جدید، داشتن معلومات عمومی و اطلاعات روز در حوزه تخصصی، به‌روز بودن و اشراف به ورزش هستند. این شایستگی‌ها برای موفقیت در حرفه و شغل خاصی بسیار مهم هستند. به طور کلی، شایستگی‌های تخصصی برای انجام وظایف شغلی بسیار مهم هستند، در حالی که شایستگی‌های حرفه‌ای بیشتر به سابقه و تجربه مدیر در حرفه و شغل خاص اشاره دارند. هر دو نوع شایستگی برای موفقیت در شغل و حرفه مدیریتی بسیار مهم هستند. نتایج این بخش از پژوهش با نتایج کریشتانوویچ و همکاران (۲۰۲۱) همسو است؛ زیرا آن‌ها نیز در تحقیق خود صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران ورزشی را شناسایی کردند و نشان دادند که یک مدیر ورزشی برای موفق بودن نیاز به داشتن مهارت‌های حرفه‌ای دارد (۱۰). به علاوه یکی دیگر از شایستگی‌های مهم برای یک مدیر، شایستگی‌های سیاسی است. این شایستگی‌ها شامل دانش سیاسی، آگاهی و کسب اطلاعات در حوزه سیاست و توجه به ارتباط سیاست با مدیریت است. در حوزه مدیریت ورزش، شایستگی‌های سیاسی برای مدیران ورزشی بسیار مهم هستند. به عنوان مثال، مدیران ورزشی باید با قوانین و مقررات مربوط به فعالیت‌های ورزشی در کشور خود آشنا باشند و بتوانند با ارکان مختلف سیاسی ورزشی در کشورشان ارتباط برقرار کنند. همچنین، مدیران ورزشی باید با قوانین و مقررات بین‌المللی مرتبط با ورزش آشنا باشند و بتوانند با سایر مدیران ورزشی در سطح بین‌المللی ارتباط برقرار کنند. نتایج این بخش با نتایج پژوهش جعفریگی و همکاران (۲۰۲۲) مرتبط است؛ زیرا آن‌ها در پژوهش خود نشان دادند که یک مدیر ورزشی می‌بایست از مهارت‌های سیاسی برخوردار باشد؛ چرا که در حوزه ورزش نیاز به ارتباطات سیاسی داخلی و خارجی می‌باشد (۶). یکی دیگر از عوامل مهم برای یک مدیر، داشتن شایستگی‌های عملکردی است. این شایستگی‌ها شامل نگرش سیستمی، رهبری تیمی، ارتباط‌گیری مؤثر، توان تغییر، نقدپذیری، شناخت اجزای سازمان و ارتباط آنها با هم و عمل به همه وظایف سازمانی، سخت‌کوشی، توسعه توانمندی‌ها، تعدیل کاستی‌ها، مسئولیت‌پذیری، یادگیری مستمر، اشراف در اتفاقات سازمان، تکیه بر خرد جمعی، و ریسک‌پذیری هستند. این شایستگی‌ها مجموعه‌ای از عملکردها و فعالیت‌ها است که برای عملکرد مناسب در سازمان مورد نیاز هستند و یک مدیر ورزشی برای عملکرد مناسب در سازمان باید این مهارت‌ها را داشته باشد؛ همچنین نتایج تحقیق نشان داد که شایستگی‌های اخلاقی یک مدیر شامل، عدالت‌جویی، انصاف، گشاده‌رویی، حسن شهرت، صلاحیت فردی، نظم و انضباط، عدالت در بیان، گفتار و رفتار مناسب، تعهد به کار و جامعه، اخلاق‌مداری و منش ورزشی، داشتن مرکز کنترل درونی و صداقت است. علاوه بر شایستگی‌های ذکر شده یک مدیر ورزشی از لحاظ اخلاقی نیز باید شایستگی‌هایی داشته باشد. شایستگی‌های اخلاقی برای یک مدیر بسیار حیاتی هستند و باعث می‌شود که مدیران با احترام، صداقت، امانتداری و عدالت به عملکرد خود بپردازند و محیط کاری سالم، پویا و مثبت فراهم شود. نتایج این بخش از تحقیق با نتایج تحقیق تئودورا (۲۰۲۰) همسو است؛ زیرا آن‌ها نیز در تحقیق خود به شایستگی‌های مدیران ورزشی از جمله شایستگی‌های اخلاقی اشاره نمودند و داشتن شایستگی‌های اخلاقی را برای یک مدیر ورزشی لازم دانستند (۱۱). به علاوه در مورد مهارت‌های ارتباطی می‌توان به ارتباط مؤثر با کارمندان و جامعه، زبان بدن مناسب، تیم‌سازی، همکاری و همدلی، احترام، و مهارت خوب گوش کردن اشاره کرد. مدیران سازمان ورزشی باید توانایی برقراری ارتباطات مؤثر و مؤثر با کارکنان و همکاران خود داشته باشند. آن‌ها باید قادر باشند با اعضای تیم خود ارتباط برقرار کرده و به آنها اعتماد کنند؛ همچنین، آن‌ها باید توانایی داشته باشند با مشتریان و حامیان ورزشی ارتباط برقرار کرده و نگرشی مثبت نسبت به سازمان ورزشی خود ایجاد کنند. برای مثال، مدیران سازمان ورزشی باید توانایی ارتباط با بازیکنان، مربیان، پرسنل، حامیان ورزشی و رسانه‌ها را داشته باشند و آنها را در جهت رسیدن به اهداف سازمانی هدایت کنند. نتایج این بخش از پژوهش با مقاله دوکولوس باستیاس و همکاران (۲۰۲) مرتبط است. دلیل مرتبط بودن اشاره به اهمیت شایستگی‌های ارتباطی برای یک مدیر ورزشی است. در این پژوهش ذکر شد که یک مدیر ورزشی برای عملکرد مناسب در سازمان باید مهارت‌های ارتباطی خوبی داشته باشد (۹).



در ارتباط با فرایند مدیریت استعداد مدیر ورزشی به پنج مقوله بسترهای سازمانی لازم، پیش‌نیازهای لازم، شناسایی و جذب استعدادها، آموزش و پرورش استعدادها، حفظ و نگهداری استعدادها اشاره کرد. به این صورت که بسترهای لازم شامل ایجاد پایگاه داده نیروی انسانی، باز تعریف نظام کارمندی و حقوق، تدوین معیارهای قابل ارزیابی برای به‌کارگیری نیروهای جدید، وجود نظام جامع ارزیابی عملکرد در سازمان، فراهم کردن امکانات و تسهیلات مناسب، ایجاد شرایط مزیت رقابتی در سازمان، فراهم کردن شرایط ارتقا و چرخش شغلی، نیازسنجی برای انتخاب افراد از داخل یا خارج سازمان، برنامه‌ریزی مناسب و غیره است. با توجه به اینکه بسترها شامل عوامل و شرایطی است که برای ایجاد و تحقق سیستم مدیریت استعداد ضروری است و باید قبل از ایجاد سیستم مدیریت استعداد بستر آن فراهم شود؛ بنابراین سازمان‌ها برای ایجاد سیستم مدیریت استعداد باید بسترهای لازم را از قبل فراهم کنند. نتایج این بخش از پژوهش با نتایج تحقیق مایزر و همکاران (۲۰۲۰) همسو و مرتبط است. علت این امر، بررسی اهمیت بسترهای لازم برای ایجاد سیستم مدیریت استعداد در این تحقیق است (۱۲)؛ همچنین پیش‌نیازهای لازم شامل توجه به سوابق کاری مدیر، توجه به میزان رضایت‌مندی کارکنان قبلی فرد، بررسی میزان برنامه‌ریزی فرد در سوابق قبلی، در نظر گرفتن سابقه انجام کارهای بزرگ و ملی، توجه به رزومه مناسب فرد، توجه به منابع انسانی و مادی، توجه به منابع انسانی و مادی، شایسته خواهی، توجه به مدیران جوان، شفاف‌سازی، به رسمیت شناختن علم مدیریت و غیره است. پیش‌نیازهای لازم شامل عوامل و مواردی هستند که برای ایجاد سیستم مدیریت استعداد پیش‌نیاز هستند. به این صورت که سازمان‌ها باید این پیش‌نیازها را فراهم کنند تا سیستم مدیریت استعداد بتواند شکل بگیرد. در این پژوهش نیز به پیش‌نیازهای لازم اشاره شد. نتیجه این بخش از تحقیق با نتایج تحقیق صفری و همکاران (۲۰۲۲) همسو است؛ زیرا در این پژوهش نیز به پیش‌نیازهای لازم برای ایجاد سیستم مدیریت استعداد اشاره شده است (۱۵). به‌علاوه در مورد شناسایی و جذب استعدادها می‌توان به اعلام فراخوان، شناسایی افراد متخصص و متعهد، استفاده از نظر مشاورین برای انتخاب مدیر، بررسی تحلیل مدیران برای شناسایی هوش آن‌ها، در میدان مورد آزمایش قراردادان فرد، انتخاب بهترین فرد از بین افراد واجد شرایط و غیره اشاره کرد. در واقع بعد از اینکه بسترها و پیش‌نیازهای لازم فراهم شد؛ باید شناسایی و جذب استعدادها صورت بگیرد و همان‌طور که ذکر شد این بخش شامل مراحل و موارد مختلفی است. شناسایی و جذب استعدادها باید به‌دقت صورت بگیرد و شرایط یکسان برای همه استعدادها فراهم باشد؛ بنابراین این مرحله باید به‌صورت صحیح و با اصول انجام شود. نتایج این بخش از پژوهش با نتایج پژوهش نجفی (۲۰۱۸) همسو است؛ زیرا در این پژوهش نیز ذکر شد که مدیران شایسته باید از طریق سیستم مدیریت استعداد با اصول صحیح، شناسایی و جذب شوند (۱۶). در مورد آموزش و پرورش استعدادها نیز می‌توان به آموزش استعدادها، آموزش مدیران در عمل، طراحی سیستمی برای افزایش دانش و ارتقای علمی و تحصیلی نیروها، ارائه تحلیل سازمانی توسط مدیران بعد از برگزاری دوره‌ها، هدایت مدیر به‌سوی رهبری و نقش‌های فراتر از آموزش مرتبط با نوع پست مدیریتی و غیره اشاره کرد. سازمان‌های ورزشی باید بعد از شناسایی و جذب استعدادها به آموزش استعدادها بپردازند و دوره‌های مختلفی در طول مدت برای پرورش و به‌روزشدن اطلاعات مدیران برگزار کنند در واقع سازمان‌های ورزشی باید سیستمی برای آموزش و ارتقا استعدادها تدارک ببینند. در نهایت، در مورد حفظ و نگهداری از استعدادها می‌توان به حفظ و نگهداری از مدیر، پشتیبانی، در نظر گرفتن سیستم تشویق برای حفظ و نگهداری، استفاده از انگیزه‌های جذب فرد در سازمان به‌عنوان سیستم پاداش، قدردانی سازمان از مدیر برای حفظ و غیره اشاره کرد. حفظ و نگهداری از استعدادها هم به‌اندازه شناسایی و جذب آن‌ها مهم است. سازمان‌های ورزشی برای ایجاد رضایت در مدیران باید با روش‌های مختلف مادی و معنوی در جهت حفظ آن‌ها بکوشند؛ چرا که هزینه از دست‌دادن مدیران مستعد بسیار زیاد است و سازمان‌های ورزشی باید برنامه منسجم بر اساس اطلاعات ذکر شده برای حفظ و نگهداری استعدادها داشته باشند. نتایج این بخش با نتایج تحقیق جوانی کهنه شهری (۲۰۱۷) مرتبط است. در این تحقیق نیز ذکر شد که سازمان باید در جهت حفظ و نگهداری مدیران مستعد قدم بردارد و برای حفظ و نگهداری از استعدادها برنامه‌ریزی و اقدام کند (۱۷).

بنابراین در سازمان‌های ورزشی مدیریت استعداد بسیار حائز اهمیت است. با سیستم مدیریت استعداد افراد مستعد انتخاب و جذب سازمان می‌شوند. در واقع امروزه انتخاب مدیران متخصص برای سازمان‌ها بسیار مهم است، خصوصاً سازمان‌های ورزشی که با مسائل داخلی و



خارجی زیادی روبه‌رو هستند. به این منظور باید سیستمی وجود داشته باشد که توسط یک چارچوب مدیریتی، مدیران شایسته را انتخاب و جذب سازمان‌های ورزشی برای پست‌های کلیدی سازمان کند. در این پژوهش شایستگی‌های موردنیاز مدیران ورزشی و الگویی برای مدیریت استعداد به‌منظور شایسته‌سالاری مدیران ورزشی ارائه شد. سازمان‌های ورزشی می‌توانند برای شناسایی مدیران شایسته و ایجاد سیستم مدیریت استعداد برای شناسایی مدیران سازمان‌های ورزشی، از نتایج این تحقیق استفاده کنند.

ملاحظات اخلاقی

این مقاله برگرفته از رساله دکتری است و تمامی اصول اخلاقی در این مقاله در نظر گرفته شده است. شرکت‌کنندگان در جریان هدف پژوهش و مراحل اجرای آن قرار گرفتند. آن‌ها همچنین از محرمانه بودن اطلاعات خود اطمینان داشتند. همچنین تلاش شده است تا در انتقال یافته‌ها، شفافیت لازم برای مخاطبان ایجاد گردد و در گزارش نتایج هیچ‌گونه سوگیری انجام نشود. صداقت و امانت‌داری نیز در تحلیل و استناددهی رعایت شده است.

حامی مالی

این پژوهش هیچ‌گونه کمک مالی از سازمان‌های تأمین مالی دریافت نکرده است.

مشارکت نویسندگان

تمامی نویسندگان این مقاله از مرحله اجرای پژوهش تا نگارش مقاله مشارکت فعال داشته‌اند.

تعارض منافع

بنابر اظهار نویسندگان، تعارض منافی در این پژوهش وجود ندارد.

تشکر و قدردانی

از همه اساتیدی که در داوری و اصلاح این مقاله نویسندگان را یاری کردند، کمال تشکر را داریم.

منابع

1. Mitosis KD, Lamnisos D, Talias MA. Talent management in healthcare: A systematic qualitative review. *Sustainability*. 2021;13(8):4469. <https://doi.org/10.3390/su13084469>.
2. Jafari L, Ranaei Kordshouli HA. An analysis on talent management concepts and models. *Iranian journal of management sciences*. 2019;14(56):23-36 [Persian]
3. 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 [Persian]
4. Norad Sadigh M. Designing a model of talent management for principals of non-government secondary schools in Tehran. Doctoral dissertation of Kharazmi University. 2016. [Persian]
5. Jalalifarhani M. Evaluate the Educational, Politic and Athletic Background Of Senior Sport managers of Iran and selected countries. *Organizational Behavior Management in Sport Studies*. 2014;1(4):57-68 DOR: 20.1001.1.25384023.1393.1.4.5.6. [Persian]
6. jafarbeigi s, Nouri Ms, moharramzadeh M. Developing a conceptual model of international competence and diplomacy of the country sports managers. *Sport Management Studies*. 2022;14(75):109-46. <https://doi.org/10.22089/smrj.2022.11672.3528>. [Persian]
7. Guidotti F, Demarie S, Ciaccioni S, Capranica L. Knowledge, Competencies, and Skills for a Sustainable Sport Management Growth: A Systematic Review. *Sustainability*. 2023;15(9):7061. <https://doi.org/10.3390/su15097061>.



8. 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*. 2022;33(11):2192-225. <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1971736>.
9. Duclos-Bastías D, Giakoni-Ramírez F, Parra-Camacho D, Rendic-Vera W, Rementería-Vera N, Gajardo-Araya G. Better managers for more sustainability sports organizations: Validation of sports managers competency scale (COSM) in Chile. *Sustainability*. 2021;13(2):724. <https://doi.org/10.3390/su13020724>.
10. Kryshtanovych S, Bilyk O, Shayner H, Barabash O, Bondarenko V. Study of the Experience of the Formation of Professional Competence in Future Managers of Physical Education and Sports. *Revista Romaneasca Pentru Educatie Multidimensionala*. 2021;13(1Sup1):162-76. <https://doi.org/10.18662/rrem/13.1Sup1/390>.
11. Teodora T. Sports center management: competence structure model for sport managers. *Interdisciplinary Journal of Physical Education and Sports*. 2020;20(2):2-7. <https://doi.org/10.36836/2020/2/6>.
12. Meyers MC, van Woerkom M, Paauwe J, Dries N. HR managers' talent philosophies: prevalence and relationships with perceived talent management practices. *The International Journal of Human Resource Management*. 2020;31(4):562-88. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1579747>.
13. Flöthmann C, Hoberg K, Wieland A. Competency requirements of supply chain planners & analysts and personal preferences of hiring managers. *Supply Chain Management: An International Journal*. 2018. <https://doi.org/10.1108/SCM-03-2018-0101>.
14. Maley J, Moeller M. Inpatriate managers: are they being effectively utilized as global talent? *Thunderbird International Business Review*. 2018;60(4):647-59. <https://doi.org/10.1002/tie.21913>.
15. Safari h, Zafarani Z, Saravi MM. A dairy Products Green Supply Chain model with Emphasis on Customer Satisfaction: Combining Interpretive Structural Modeling Approach and Analytical Network Process. *Journal of Innovation and Value Creation*. 2022;19(10):169-84. DOR: 20.1001.1.27170454.1400.10.19.10.1.[**Persian**]
16. Najafi M. Designing and explaining the succession model with talent management approach in the army of the Islamic Republic of Iran. Doctoral dissertation of Tehran Azad University.2018[**Persian**]
17. Javani Kohne Shahri P. Investigating the relationship between talent management and the selection process of Selmas elementary school principals. Master's thesis of Selmas Azad University.2017[**Persian**]
18. Mokhtari Dinani M. Designing and explaining the optimal model of intelligence required for effective leadership of sports managers. Doctoral dissertation of Tarbiat Modares University.2016[**Persian**]
19. Naderian Jahormi M, Amir Hosseini A. Investigating the relationship between personality and demographic characteristics of sports managers and their job skills. *Olympic*.2006; 15 (4): 105-114. DOR: 20.1001.1.17352029.1385.4.1.2.4 [**Persian**]
20. Danaee Fard H, Alvani SM, Azar A. Quantitative research methodology in management: a comprehensive approach. Tehran: Saffar Publication;2018 (**Persian**).
21. Skinner J, Edwards A, Smith AC. *Qualitative research in sport management*: Routledge; 2020.
22. Amiri m, Nowruzi Seyed Hosseini R. An introduction to the method of qualitative research in sport. Tehran: University of tehran public; 2020 [**Persian**]

