



Research Paper

Supply Chain Management: A Process to Optimize Management in Sport Talent Identification and Development

Zhaleh Memari¹, Fatemeh Hasanzadeh², Mahsa Saadati³, Mehri Pouyandekia⁴

1. Associate Professor of Sports Management, Department of Sports Management, Faculty of Sport Science, Alzahra University, Tehran, Iran.
2. MSc in Sport Management, Department of Sports Management, Faculty of Sport Science, Alzahra University, Tehran, Iran.
3. Associate Professor, Statistical Methods/ Population Studies, National Institute of Population Research, Tehran, Iran.
4. PhD Candidate at Department of Sport Management, Faculty of Sports Sciences and Health, Tehran University, Tehran, Iran.

Received: 20 June 2024

Accepted: 23 September 2024

Abstract

Objective: This research was conducted to design an optimal sports talent management model through supply chain management.

Methodology: The research method was practical and qualitative. Fifteen experts were interviewed using grounded theory and Glazer's approach.

Results: The findings showed that the supply chain approach can achieve the optimal model of sports talent from six perspectives. A) The interaction of the talent system with the sports environment; B) The capacity of the supply chain of the sports talent system; C) Perspective of optimizing the management of sports talent; D) The efficiency of the processes of sports talent cultivation; M) The self-efficacy of talents in the sports path. j) The securing of the interests of the stakeholders.

Conclusion: Taking advantage of technological advances in sports talent management is necessary for "talent system interaction with sports environment." This way, significant successes can be achieved using advanced countries' interactive capacity. In the "capacity of the supply chain of the sports talent system," it is necessary to provide software and tools that facilitate the search for sports talent from the supply chain and communicate with large sports companies in the field of technology and equipment in this process. In "optimizing sports talent management," it is necessary to establish inter-organizational cooperation in the sports talent search system by concluding talent search memoranda between different organizations and coordinating and dividing labour between the country's recreational and championship sports organizations. In "Efficiency of Sports Talent Development Processes," it is necessary to provide tests for talent identification, appropriate strategic and operational plans, and essential facilities to maintain and preserve talents. From the point of view of securing the interests of the participants, it is required to improve the quality of education and training.

Keywords: Employment, Suppliers, Rewards, Talent Acquisition, Retention.

To cite this article:

Memari Z, Hasanzadeh F, Saadati M, Pouyandekia M. Supply Chain Management: A Process to Optimize Management in Sport Talent Identification and Development. *Human Resource Management in Sport*. 2025; 12(1):57-79. <https://doi.org/10.22044/shm.2024.14694.2654>

Corresponding Author: **Zhaleh Memari**

Email: zh.memari@alzahra.ac.ir



Extended Abstract

Summary

This research aimed to design an optimization model for talent management in sports using a supply chain approach. The method of conducting this qualitative research was based on grounded theory employing the Glaser approach. The findings showed that six perspectives can be used to achieve an optimal model for talent management in sports with a supply chain approach. In the "interaction of the talent system with the sports environment," it is necessary to utilize technological advances in sports talent management. Significant successes can be achieved by leveraging the interactive capacity with advanced countries.

Introduction

Today, in human resource management, identifying, attracting, and retaining talent is a global challenge, and this is also the case in sports organizations. This issue is of great importance, especially in sports clubs and national federations, which often witness the waste of potential assets due to the inefficiency of their systems (1). One of the uses of the supply chain is the talent acquisition process in sports. Therefore, one factor that can provide sports organizations with the necessary information to attract sports talent is the focus on supply chain management. Hence, the present study was conducted due to the importance of sports talent acquisition and the need for more investigation into sports talent acquisition concerning supply chain management.

Methodology and Approach

This research method was qualitative, and Glaser's approach was used. This research conducted semi-structured interviews with 15 people until the researchers reached theoretical saturation. The participants included university sports management professors with relevant educational and research backgrounds (5 experts), officials of the talent selection committee of sports federations, boards, and clubs (5 experts), and coaches and teachers active in the field of talent selection (5 experts). The participants in the research were selected in a non-random, purposeful manner based on their expertise and executive backgrounds related to the research topic. The interviews continued until the researchers reached theoretical saturation. The interview data collection tool and the duration of each interview varied mainly based on the participants' executive experiences and related research in the sports industry. The content of the interviews was analyzed in three stages: open coding, axial coding, and selective coding based on grounded theory (2). To examine validity, this study used various experts to interview sports management professors, championship and professional athletes, talent scouts, and federation instructors. The data collection scope and the research theory took about four months. Subsequently, the research findings were presented to the participants, and they studied the text of the codes and perspectives. A total of viewpoints was received and finalized to modify or change the final model. The participants reviewed and commented on the final research report, the analysis process, and the resulting categories. The reliability of the research was controlled using a documentary framework for interviews. This documentary framework was used in all interviews after being approved by the experts to ensure its effectiveness in covering the research objectives. The test-retest method was used to provide and examine the reliability of the study. All necessary steps for conducting a survey using the grounded theory method were followed to ensure reliability, transferability, and verification.

Result and Conclusion

Based on the results, it can be said that supply chain management in the supply chain capacity section of the sports talent identification system affects the talent identification management of sports organizations through the provision of talent identification resources, the distribution of talent identification resources, and the consumption of talent identification resources. In the interaction section, the supply chain management system is efficacious in improving performance management through international interaction methods and the capacity of the national development environment. In the self-efficacy section, the supply chain can positively affect talent management by providing championship courses, employment after the championship and holding competitions, and information management and capacity building. In the sustainability section, the sports talent identification system effectively ensures participants' benefits and promotes competitive sports. In the efficiency section of sports



processes, supply chain management can play a significant role in talent management by discovering sports talents, retaining them, cultivating talents, and providing appropriate reward systems. In the optimization section, talent management can help talent management through management and infrastructure mechanisms.

A program's success needs a list of inputs, a proper arrangement of processes, and optimal management of outputs. It was also determined that infrastructure, human factors, and resource management must work cooperatively and orderly in a talent acquisition system. Integration is the key to the success of this complex process, and the supply chain is one of the most essential tools in the industry, whose diverse applications have been proven in other management areas. Integration and coherence, order in processes, and ease of evaluation and management in this chain are among the advantages of thinking in this process. Stakeholder relations are another category that can usually pose challenges to management in traditional management methods, which are minimized with this thinking, and the relationships governing the stakeholders of this chain in its upstream and downstream flows are designed in a way that leads to coordination and dependence while at the same time solidarity. These relationships can serve the purpose of management and successfully achieve a talent discovery and development system in sports despite all the complexities, high costs, and diversity of participating organizations. Therefore, by strengthening and redefining the mission of the General Directorate of Basic Education and Talent Development Office of the Ministry of Sports and Youth, human, management, and infrastructure factors should be considered for creating and developing a talent discovery system. Coaches and talent discoverers should use their experience and expertise and be equipped with up-to-date science about concepts, tests, and talent discovery tools—however, attention to this complex's psychological and physiological aspects. Experts and organizations should focus their research priorities on research in the field of talent identification and talent development. The cooperation and integration of this process's elements, organizations, and factors is also critical. The Ministry of Education and Sports Federations are this field's most vital cooperating organizations. By improving its structure, making it more efficient, and paying attention to the issue of performance management and necessary monitoring and evaluation, better results can be achieved from the process's perspective. In other words, paying attention to these factors and integrating institutions, missions, and processes will ensure the success of the talent identification and talent development system is possible.

Ethical Considerations: The present study used research articles that complied with ethical guidelines, and efforts were made to avoid bias in reporting results. The results of the interviews were kept confidential and used without bias in presenting the research results.

Funding: The present study received no financial support from any organization or institution.

Authors' Contributions: This article's authors have actively contributed to the preparation, research, and writing.

Conflicts of interest: The authors declare no potential conflicts of interest.

Acknowledgement: We would like to give special thanks to all the participants in this study.

References

1. Koz D, Fraser-Thomas J, Baker J. Accuracy of professional sports drafts in predicting career potential. *Scand J Med Sci Sports*. 2012;22(4):e64-9. <https://doi.org/10.1111/j.1600-0838.2011.01408.x>
2. Corbin J, Strauss A. *Basics of Qualitative Research*: SAGE Publications; 2015. <https://books.google.com/books?id=Dc45DQAAQBAJ>.





مدیریت زنجیره تأمین: فرآیندی برای بهینه‌سازی مدیریت استعدادیابی و استعدادپروری در ورزش

ژاله معماری^۱، فاطمه حسن‌زاده^۲، مهسا سعادت‌تی^۳، مهری پوینده‌کیا^۴

۱. دانشیار گروه مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه الزهرا (س)، تهران، ایران.

۲. کارشناسی ارشد مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه الزهرا (س)، تهران، ایران.

۳. دانشیار، موسسه مطالعات و مدیریت جامع و تخصصی جمعیت کشور، تهران، ایران.

۴. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی و تندرستی، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۷/۰۲

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۳/۳۱

چکیده

هدف: این پژوهش باهدف طراحی الگوی بهینه‌سازی مدیریت استعدادیابی در ورزش با رویکرد زنجیره تأمین انجام شد. **روش‌شناسی:** روش انجام این پژوهش، از نظر هدف، کاربردی و به لحاظ ماهیت کیفی بر پایه نظریه داده بنیاد با رویکرد گلنزر بود. جامعه آماری پژوهش خبرگان با سوابق مرتبط بودند که طی یک نمونه‌گیری هدفمند انتخاب و با ۱۵ نفر آنان مصاحبه شد.

یافته‌ها: یافته‌ها نشان داد از شش منظر می‌توان به مدل بهینه استعدادیابی ورزش با رویکرد زنجیره تأمین دست یافت. ۱. تعامل سیستم استعداد با محیط ورزش؛ ۲. ظرفیت زنجیره تأمین سیستم استعداد ورزش؛ ۳. بهینه‌سازی مدیریت استعداد ورزش؛ ۴. کارآمدی فرایندهای استعدادپروری ورزش؛ ۵. خودکارآمدی استعدادها در مسیر ورزشی و ۶. تأمین منافع مشارکت‌کنندگان.

نتیجه‌گیری: در «تعامل سیستم استعداد با محیط ورزش» لازم است از پیشرفت‌های فناوری در استعدادیابی ورزشی بهره‌گیری شود. در این راه با استفاده از ظرفیت تعاملی با کشورهای پیشرفته می‌توان به موفقیت‌های چشمگیری رسید. در «ظرفیت زنجیره تأمین سیستم استعداد ورزش» لازم است، نرم‌افزارها و ابزارهای تسهیلگر استعدادیابی ورزشی از زنجیره تأمین و با شرکت‌های بزرگ ورزشی در حوزه فناوری و تجهیزات در این فرآیند ارتباط برقرار شود. در «بهینه‌سازی مدیریت استعداد ورزش» لازم است، همکاری بین سازمانی در سیستم استعدادیابی ورزشی از طریق انعقاد تفاهم‌نامه‌های استعدادیابی بین سازمان‌های مختلف و هماهنگی و تقسیم‌کار میان سازمان‌های ورزش پرورشی و قهرمانی کشور ایجاد گردد. در «کارآمدی فرایندهای استعدادپروری ورزش» لازم است، آزمون‌های استعدادیابی هنجاریابی و برنامه‌های راهبردی و عملیاتی مناسب و امکانات لازم جهت نگهداری و حفظ استعدادها فراهم شود. از منظر تأمین منافع مشارکت‌کنندگان لازم است کیفیت آموزش و تمرینات پرورشی بهبود یابد.

واژه‌های کلیدی: اشتغال، تأمین‌کننده، پاداش، جذب استعداد، نگهداری.

به این مقاله این‌گونه استناد کنید:

معماری ژاله، حسن‌زاده فاطمه، سعادت‌تی مهسا، پوینده‌کیا مهری. مدیریت زنجیره تأمین: فرآیندی برای بهینه‌سازی مدیریت استعدادیابی و استعدادپروری در ورزش. مدیریت منابع انسانی در ورزش. ۱۴۰۳؛ ۱۲(۱): ۷۹-۵۷. <https://doi.org/10.22044/shm.2024.14694.2654>

نویسنده مسئول: ژاله معماری

Email: zh.memari@alzahra.ac.ir



چشم‌انداز امروزی ورزش‌های المپیک و حرفه‌ای بدون شک رقابتی‌تر از همیشه است. یکی از پیامدهای این امر افزایش تمرکز بر شناسایی و توسعه زود هنگام استعداد های ورزشی است (۳). شناسایی ورزشکاران جوان با استعداد که توانایی تبدیل شدن به بازیکن حرفه‌ای در ورزش تخصصی خود را دارند، یکی از چالش‌های مهم معاصر برای نهادهای حاکمیتی ملی، باشگاه‌های ورزشی، مربیان و دست‌اندرکاران است (۴). امروزه جایگاه ورزش به واسطه آثار اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و حتی سیاسی آن دستخوش تحول و گسترش روزافزون شده است، به گونه‌ای که کمتر جامعه‌ای را می‌توان یافت که از ورزش و آثار آن، تأثیر نپذیرفته باشد. این اثرات منجر شده تا تمامی کشورها در پی بهره‌مندی هر چه بیشتر از توسعه ورزش در جامعه خود و رقابت بر سر کسب منافع بیشتری از ورزش هستند (۵، ۶). یکی از این منافع، سرمایه‌گذاری روی نیروهای انسانی از جمله، کشف و شناسایی بازیکنان با استعداد، رشد و پرورش، حفظ و نگهداری آن‌ها و اجرای یک برنامه بلندمدت استعدادیابی و در نهایت تبدیل شدن آن‌ها به بازیکن حرفه‌ای است (۷). به گونه‌ای که امروزه کشورهای پیشرفته، در عرصه ورزش ملی و حرفه‌ای با برنامه‌تر و با صرف هزینه‌های گزافی ورود نموده و حاضر نیستند سکوهایی برتر به دست آمده را به راحتی از دست بدهند (۸). استعدادیابی را می‌توان به عنوان فرآیند شناخت شرکت کنندگان فعلی با ظرفیت تبدیل شدن به بازیکنان نخبه تعریف کرد، در حالی که هدف توسعه استعداد فراهم کردن مناسب‌ترین محیط یادگیری برای تحقق این ظرفیت است (۹). شناسایی استعداد در ورزش می‌تواند بر اساس هدف، فرآیند شناسایی یا انتخاب در یک پیوستار زمانی مشاهده شود. شناسایی و انتخاب برای زمان حال (عملکرد فوری) در مقابل شناسایی و انتخاب برای یک نقطه زمانی در آینده (پیش‌بینی) قرار می‌گیرد. هدف استعدادیابان از انتخاب استعدادها (اولویت عملکرد استعدادها نسبت به پیش‌بینی عملکرد آنها) بر ادراک ما از استعدادها و تصمیمات اخذ شده تأثیر می‌گذارد. در سازمان‌های ورزشی با عملکرد بالا، پیش‌بینی پتانسیل بازیکنان نخبه «شناسایی استعداد» یک اولویت است؛ بنابراین، شناسایی استعداد، امکان استفاده کارآمد از منابع را در توسعه این ورزشکاران برای موفقیت‌های آینده فراهم می‌کند (۱۰). «دوره ورزشکاری و قهرمانی» به وضعیت رابطه ورزشکاران با مربیان، وضعیت عملکرد فردی و تیمی در مسابقات، فضای اجتماعی و رسانه‌ای پیرامون ورزشکار و تیم، پیشرفت در رده‌های سنی رقابت و انتقال بین تیم‌ها بستگی دارد. «مرحله اشتغال ورزشی پس از قهرمانی» به کناره‌گیری از دوره قهرمانی به صورت اختیاری یا اجباری، آمادگی عاطفی و اجتماعی ورود به شغل جدید، تناسب شغل جدید با وضعیت جسمانی و روانی فرد، تناسب شغل جدید با دوره ورزشکاری (منزلت، دستمزد و پاداش و غیره) و اهداف و خواسته‌های فرد از شغلی جدید اشاره دارد. فلسفه اصلی استعدادیابی و تبعیت از برنامه‌های آن، توسعه توانایی‌های ورزشکاران جوان به بهترین شکل زمانی است که ورزشکار در رشته ورزشی آموزش ببیند که برای آن، ساخته شده است (۴). از آنجایی که دست‌کم پنج سال تمرین و یا بیشتر برای رسیدن به یک سطح دلخواه و کارآمد در ورزش مورد نیاز است، در کشورهای توسعه‌یافته‌ای چون فرانسه، انگلیس و هلند به گونه‌ای عمل می‌شود که با بهره‌مندی از مدیریت بهینه استعدادیابی، طول عمر بازیکنان در اوج بیشتر شده و از سال‌های آغازین نوجوانی آنان شروع می‌شود (۱۱-۱۴). همچنین محدودیت سنی برای ماندن در اوج اجرای ورزشی به دلیل بالا بودن سطح کیفی بازیکنان در مسابقات مهم (۱۵) و حضور پررنگ حامیان مالی در ورزش حرفه‌ای و فشار مضاعفی که از این منظر، بر مدیریت باشگاه‌ها برای ارائه بازی‌های باکیفیت و حضور مستمر در سطح بالای رقابت‌ها و نیز هزینه بالای پاسخ مناسب به انتظارات عموم و دولت‌ها به باشگاه‌ها تحمیل می‌شود و اهمیت برد سیاسی، اجتماعی و فرهنگی حضور در سطح بالای ورزش جهان برای دولت‌ها و ملت‌ها، به نظر می‌رسد سال‌ها است که توسل به شیوه‌های مدیریت سنتی در ورزش به سر آمده است (۷). جهانی شدن و رقابت شدید بین شرکت‌ها، رقابت‌پذیری آنها را افزایش داده است. ارائه ایده‌های جدید برای یک شرکت حیاتی است تا بتواند فرآیندها و عملکرد خود را بهبود بخشد (۱۶). مدیریت زنجیره تأمین^۱ مدیریت جریان کالاها و خدمات است و شامل کلیه فرآیندهایی است که مواد خام را به محصولات نهایی تبدیل می‌کند (۱۷) که به منظور ارزش‌آفرینی فعالیت‌ها به شیوه‌ای جامع مورد استفاده قرار می‌گیرد (۱۸). این فرآیند شبکه‌ای است که از طریق آن سازمان‌ها و افراد کالاها و خدمات، بازارها و مشتریان را به دست آورده، توزیع و

در معرض نمایش می‌گذارند (۱۹). مدیریت زنجیره تأمین همچنین، رویکردی برای یکپارچه‌سازی، برنامه‌ریزی و کنترل مواد و جریان اطلاعات از تأمین‌کنندگان تا مشتریان است (۲۰). مانند سایر صنایع، صنعت ورزش وابسته به تأمین‌کنندگان و عرضه‌کنندگان است و مدیریت زنجیره تأمین باید در سازمان‌های ورزشی نیز اعمال شود (۲۱). به‌طور کلی، یک زنجیره تأمین شامل دو یا چند سازمان است که از نظر قانونی مستقل هستند، اما از طریق جریان محصولات، امور مالی، اطلاعات، ارزش و خطر به یکدیگر مرتبط هستند (۲۲) و نشان‌دهنده مدیریت تمام فعالیت‌ها، اطلاعات، دانش و منابع مالی مربوط به جریان و تبدیل کالاها و خدمات از مواد خام در تأمین‌کننده به مصرف‌کننده نهایی است (۲۳). هدف و وظیفه اصلی آن، ادغام و هماهنگی فرآیندها و فرد در یک زنجیره تأمین است که متضمن یکپارچگی تأمین‌کنندگان، مشتریان و خود سازمان است. در کارکرد دستیابی به منافع چندگانه در تمامی سطوح مدیریتی و برای تمامی ذینفعان زنجیره تأمین از طریق بهینه‌سازی زنجیره تأمین، امکان ایجاد مزیت رقابتی و شناخت در بازار وجود دارد که به‌منظور پاسخگویی فرآیند زنجیره تأمین به نیازهای فعلی بازار و سازمان باید در یافتن راه‌هایی برای افزایش کارایی و عملکرد خود تلاش کند. در این زنجیره، مجموعه‌ای از سه یا چند نهاد (سازمان‌ها یا افراد) است که مستقیماً در جریان‌های بالادستی و پایین‌دستی محصولات، خدمات، امور مالی و اطلاعات از منبع تا مصرف‌کننده درگیر هستند. در مدل‌های مدرن زنجیره تأمین، تمام مراحل در فرآیند مدیریت زنجیره تأمین باید هماهنگ و مدیریت شوند تا از افزایش هزینه‌ها جلوگیری شود و زیان‌های احتمالی به حداقل برسد. بنابراین، مدیریت عملیات و زنجیره تأمین شامل مدیریت تمام فرآیندهای فردی تا حد امکان کارآمد است (۲۴).

امروزه در حوزه مدیریت منابع انسانی، شناسایی، جذب و حفظ استعدادها یک چالش جهانی است، این امر در سازمان‌های ورزشی نیز مطرح است. به‌ویژه در باشگاه‌های ورزشی و فدراسیون‌های ملی که اغلب شاهد هدر رفت دارایی‌های بالقوه به دلیل ناکارآمدی سیستم خود می‌باشند، این موضوع از اهمیت بالایی برخوردار است (۱). یکی از موارد استفاده از زنجیره تأمین، فرآیند استعدادیابی در ورزش است. مدیریت استعدادیابی دارای چرخه‌ای است که شامل سه حوزه اصلی شناسایی و جذب استعدادها، حفظ استعدادها و شکوفایی استعدادها است. سازمان‌های امروزی دیگر به دنبال جذب نیرو نیستند، بلکه به دنبال جذب استعدادها هستند (۲۵). از آنجایی که مدیریت استعدادیابی نیز مبتنی بر یک فرآیند است، به‌منظور اثربخشی، نیازمند یک برنامه‌ریزی بلندمدت، مدیریتی کارآمد، منابع مالی و مادی فراوانی می‌باشد. بنا به اظهارات بسیاری از صاحب‌نظران، از مشکلاتی که در اداره ورزش ایران وجود دارد، تغییرات مدیریتی متعدد است تا جایی که در اغلب موارد، دوره مدیریت یک مدیر کوتاه است. از این‌رو حتی اگر برنامه‌ای برای استعدادیابی وجود داشته باشد، به ثمر نمی‌رسد. از طرفی باشگاه‌های فوتبال ایران به شیوه دولتی اداره می‌شوند و از این‌رو، دستخوش تغییرات زود هنگام مدیریتی هستند. به همین جهت توجه لازم و کافی را به استعدادیابی و استعدادپروری و تربیت بازیکنان جوان ندارند (۲۶). با توجه به توضیحات بالا و بسیاری از مزایایی که توجه به حوزه ورزش می‌تواند برای کشورها به ارمغان آورد و طبق دیدگاه براون^۱ (۲۰۰۷)، بسیار اهمیت دارد که ورزشکار مستعد و بااستعداد خیلی زود شناسایی شده و به‌طور مداوم به او کمک شود تا به درجات بالای اجرایی در ورزش برسد. با این وجود، به نظر می‌رسد که بسیاری از برنامه‌ها بر شناسایی زود هنگام استعدادها تمرکز دارند که اغلب، به‌منظور انتخاب بهترین جوانان که احتمال تبدیل شدن به بازیکنان بزرگ را دارند، خواهد بود (۲۷).

با توجه به اهمیت بیش از پیش ورزش و با توجه به اینکه استعدادیابی به صنعتی درآمدزا در دل صنعت ورزش برای باشگاه‌ها و متولیان ورزش کشورها تبدیل شده است، مبحث استعدادیابی و مهم‌تر از آن مدیریت فرآیند استعدادیابی اهمیت فراوانی به خود گرفته است. در چند دهه اخیر، به استعدادیابی فقط از دید کشف بازیکنان بااستعداد در سنین پایین توجه می‌شد، اما امروزه در بسیاری از کشورهای پیشرو در ورزش، این مقوله به یک فرآیند بلندمدت و یک برنامه مدیریتی بسیار پیشرفته و علمی بدل شده است که می‌توان گفت همه سازمان‌های مربوط به ورزش یک کشور اعم از دولت، فدراسیون فوتبال، سازمان لیگ، باشگاه‌ها، آکادمی‌ها، آموزش و پرورش، مدارس فوتبال، مربیان و بازیکنان را درگیر کرده است، چراکه موفقیت یک برنامه بلندمدت استعدادیابی نیازمند هماهنگی و همکاری نزدیکی میان تمامی

این سازمان‌ها است. در همین راستا، کلانی و همکاران (۲۰۲۰) در پژوهشی به تدوین الگوی جامع استعدادیابی در ورزش قهرمانی ایران پرداختند. در این پژوهش، مقوله‌هایی شامل فرآیند استعدادیابی، مدیریت الگو، عوامل محیطی و ذینفعان کلیدی شناسایی شدند (۲۸). تیل و بیکر^۱ (۲۰۲۰) در پژوهش خود به مطالعه چالش‌ها و راهکارهای (احتمالی) بهینه‌سازی شناسایی و توسعه استعداد در ورزش پرداختند. چالش اول بر روشن کردن اهداف ابتکارات شناسایی استعداد، مانند تعریف استعداد و چگونگی تکامل معنای آن در طول زمان متمرکز است. چالش دوم، مرتبط با راه‌های شناسایی، انتخاب و توسعه استعدادها، از جمله مسائلی با رویکردهای مختلف برای شناسایی، نیاز به درک تأثیر توسعه و نیاز به منابع مناسب در سیستم برای حمایت از توسعه مستمر دانش بود (۳). در مطالعه شیانگ^۲ و همکاران (۲۰۲۲) عوامل مؤثر در استعدادیابی از چهار جنبه، یعنی عوامل فیزیکی، روانی، مربی و محیطی مورد بررسی قرار گرفت. نتایج نشان داد عوامل اصلی مؤثر بر شناسایی استعدادها در ورزشی در برنامه درسی تربیت‌بدنی، عملکرد کیفی جسمانی فردی، کیفیت روان‌شناختی، دانش مربی و سیاست‌های مدارس در شناسایی استعدادها در ورزشی است (۲۹). پوینده‌کیا و همکاران (۲۰۱۹) در پژوهش خود به مطالعه فرآیند مدیریت استعدادیابی فوتبال آلمان پرداختند. نتایج نشان دادند، برنامه رشد استعداد و نخبه فدراسیون فوتبال آلمان در سال ۲۰۰۲ توسط فدراسیون با همکاری سازمان لیگ فوتبال آلمان آغاز شد. اقداماتی در راستای اجرایی شدن این برنامه همچون احداث پایگاه‌های استعدادیابی، آکادمی‌های جوانان، مراکز پیشرفت بازیکن، مدارس و آکادمی‌های فوتبال نخبه صورت گرفت. به‌منظور کارآمدتر بودن فرآیند اجرای این برنامه، فدراسیون فوتبال با دولت آلمان، سازمان لیگ، مدارس آموزش و پرورش، انجمن‌های منطقه‌ای و ایالتی و شرکت دابل پس^۳ همکاری کرد که حاصل این همکاری قهرمانی تیم ملی فوتبال آلمان در جام جهانی ۲۰۱۴ بود (۷). در پژوهش دیگری پوینده‌کیا و همکاران (۲۰۲۰) یک مدل پیشنهادی برای برنامه مدیریت استعدادیابی ارائه دادند که دارای سه بخش، سیستم سخت‌افزاری، سیستم نرم‌افزاری و چندین زیرسیستم است که با یکدیگر همکاری می‌کنند. از دستاوردهای این برنامه فقط شناسایی بازیکنان جوان با استعداد در سنین پایین نیست، بلکه فرایندی در سطح بالای مدیریتی و برنامه‌های بلندمدت است که برای موفقیت کامل، نیاز به همکاری نزدیک بین سازمان‌هایی مانند دولت، فدراسیون فوتبال، سازمان لیگ‌های فوتبال، باشگاه‌ها، آکادمی‌ها، مدارس آموزش و پرورش، مدارس فوتبال، مربیان و بازیکنان دارد (۳۰). در همین راستا، ضیاء و همکاران (۲۰۲۱) در پژوهش خود به بررسی محیط توسعه استعداد در فوتبال پرداختند. نتایج مطالعه آنان نشان داد در بین عوامل مؤثر بر محیط توسعه استعدادها در رشته فوتبال عامل رشد استعداد، بروز استعداد و حمایت از استعداد بیشترین اولویت را داشتند؛ همچنین نتایج تحلیل عاملی تأییدی نشان داد، در عامل رشد استعداد، مربیان؛ در عامل بروز استعداد، خانواده و در عامل حمایت از استعداد، کارشناسان، بیشترین تأثیر را در تبیین توسعه استعدادها در فوتبال داشتند (۳۱). ظاهری و همکاران (۲۰۲۱) نیز در پژوهشی به بررسی مدل جامع مدیریت استعداد در وزارت ورزش و جوانان کشور پرداختند. در رتبه‌بندی ابعاد، ابعاد حفظ، اطلاعات و ارتباطات و عملکرد به ترتیب در رتبه‌های اول تا سوم قرار گرفتند. در بین شاخص‌ها، پاداش خدمت، فناوری، رضایت شغلی، ارزیابی عملکرد، جانشین‌پروری، رفتار محترمانه، انتقال تجربیات، آینده‌نگری، شایسته‌سالاری، شفافیت اهداف راهبردی و قوانین حمایتی بالاترین رتبه را به خود اختصاص دادند. نتایج نشان داد که مدیریت استعداد برای کارکنان وزارت ورزش و جوانان بسیار مهم است و باید برای سازمان نیز حائز اهمیت باشد، زیرا نقش کلیدی در دستیابی به موفقیت سازمان و توسعه پایدار دارد (۳۲). حق‌شناس و همکاران (۲۰۲۱) به شناسایی عوامل مؤثر بر رشد استعداد در والیبال ایران پرداختند. از تحلیل مصاحبه‌ها، ۱۵ عامل مؤثر بر رشد استعدادها در والیبال ایران: ستارگان و قهرمانان ملی، اصول و طراحی آموزش، آموزش، روابط بین سازمانی در نهادهای دولتی، فعالیت‌های نیروی انسانی، عوامل انگیزشی، عوامل هوش و روانشناسی، ویژگی‌های پیکرسنجی^۴، آکادمی‌ها، فدراسیون والیبال، آموزش عالی، عوامل حقوقی، حمایت خانواده، عوامل ارزش و نگرش و امکانات و تجهیزات شناسایی شد (۳۳). بر اساس یافته‌های پژوهش ناصری پلنگرد (۲۰۲۱)، نیز ۱۳ درون‌مایه اصلی شامل توسعه منابع و استاندارد کردن استعدادیابی به‌عنوان شرایط علی، عوامل اجتماعی و رسانه‌ای

1. Till and Baker

2. Xiang

3. Double Pass

4. Anthropometry



به‌عنوان شرایط زمینه‌ای، بروکراسی و ضعف مدیریتی به‌عنوان شرایط مداخله‌گر، حمایت مالی و اقتصادی، حمایت رفتاری و حمایت اجتماعی به‌عنوان پدیده محوری، راهبردهای متداول و راهبردهای آموزشی به‌عنوان راهبردها و شکوفایی استعدادها و ورزشی و رقابت‌پذیری به‌عنوان پیامدها شناسایی شدند (۳۴). مطالعه اخیر توسط گاردنر^۱ (۲۰۰۲) اشاره کرد که مدیریت استعداد یک چالش بزرگ جهانی است که اکثر سازمان‌ها در جهان با آن روبرو هستند. به دلیل کمبود استعداد، سازمان‌ها در سرتاسر جهان برای کسب و حفظ استعدادها به‌منظور حفظ فعالیت‌های خود و ادامه رشد از نظر خدمات و سودآوری، برای کسب و حفظ استعدادها با یکدیگر رقابت می‌کنند (۳۵). بیشتر دارایی‌های یک سازمان مانند محصولات، فن‌آوری‌ها و استراتژی‌ها ممکن است به‌راحتی تکرار شوند (۳۶) اما سرمایه انسانی به زمان زیادی برای توسعه نیاز دارد و به‌عنوان یک دارایی کلیدی برای مدیریت و انطباق با نیازهای سازمان در نظر گرفته می‌شود (۳۶). همچنین با «ارتقای نظارت و ارزیابی سیستم» می‌توان اشاره به مواردی نظیر تعیین شاخص‌ها و روش‌های مناسب ارزیابی عملکرد مدیریت استعدادیابی ورزشی، کارآمدسازی شیوه نظارت و کنترل برای اجرای برنامه‌های استعدادیابی ورزشی، اصلاح و بهبود برنامه‌ها و فرایندهای استعدادپروری ورزشی داشت. مدیریت زنجیره تأمین مبتنی بر اصول کارایی، انعطاف‌پذیری، قابلیت اطمینان و نوآوری است و از ۹ عنصر کلیدی تشکیل شده است که یکی از مهم‌ترین این عناصر پردازش (کنترل کیفیت و برنامه کار) است (۲۱). مدیریت استعداد دارای چرخه‌ای است که شامل سه حوزه اصلی شناسایی و جذب استعدادها، حفظ استعدادها و شکوفایی استعدادها است. چمبرز^۲ و همکاران (۲۰۰۱) بیان می‌کنند، سازمان‌های امروزی به دنبال جذب استعدادها هستند. از عنوان نبرد استعدادها یا جنگ برای به دست آوردن استعدادها یاد می‌شود (۳۷). وایزمن^۳ و همکاران، (۲۰۱۴) معتقدند در ورزش، انتخاب و شناسایی استعدادها برای توسعه ورزشکاران سطح نخبگان آینده ضروری است. با این حال، این فرآیند پیچیده است و بسیاری از مربیان از ارزیابی‌های عملکرد فیزیولوژیکی و فنی متعددی برای شناسایی بازیکنان نخبه آینده استفاده می‌کنند (۳۸).

سپهوند و فعلی (۲۰۱۹) معتقدند، امروزه سیستم مدیریت استعداد در اکثر سازمان‌ها به دلیل عدم برنامه‌ریزی و اجرای سیاست‌ها، فرآیندها و برنامه‌های مدیریتی شکست خورده است که تأثیر مثبتی بر فرآیند کسب، توسعه و حفظ استعدادها برای پایداری و مزیت رقابتی سازمان دارند. نیاز سازمان‌های تجاری به جستجوی مستمر ابزارهای جدید و بهتر برای دستیابی به مزیت رقابتی مستلزم آن است که ظرفیت هر حوزه عملکردی در سازمان مستلزم بهبود باشد تا با عملکرد سازمانی هماهنگ شود. در خصوص «سیستم به‌کارگیری و استقرار استعداد» نیز می‌توان با تعریف مناسب نحوی ورود و جذب استعدادها به تیم‌ها و مسابقات، چارچوب مناسب گزینش در رده‌های سنی و وزن‌های مسابقه‌ای، ایجاد فضای رقابتی مناسب میان استعدادهای کشف و پرورش یافته، تعریف مسیر ورزشی و نحوه پیشرفت در آن برای ورزشکاران، مسیر توسعه را هموار نمود (۳۹). آیلز^۴ و همکاران (۲۰۱۰)، نیز اظهار می‌دارند منظور از «سیستم نگهداری استعداد و جبران خدمات»، عرضه خدمات مناسب در محیط باشگاه و تمرین، وجود کادر پزشکی و روانشناسی ورزشی مناسب در تیم، توجه باشگاه یا سازمان به نیازهای شغلی و ورزشی، وجود برنامه و امکانات لازم جهت نگهداری و حفظ استعدادها است (۳۶). مدیریت استعداد یک چالش بزرگ جهانی است که اکثر سازمان‌ها در جهان با آن روبرو هستند. به دلیل کمبود استعداد، سازمان‌ها در سرتاسر جهان برای کسب و حفظ استعدادها به‌منظور حفظ فعالیت‌های خود و ادامه رشد از نظر خدمات و سودآوری، برای کسب و حفظ استعدادها با یکدیگر رقابت می‌کنند. بیشتر دارایی‌های یک سازمان مانند محصولات، فن‌آوری‌ها و استراتژی‌ها ممکن است به‌راحتی تکرار شوند (۳۶). ماندهانیا و شا^۵ (۲۰۱۰) نیز بر این باورند که حفظ و نگهداری ممکن است به‌عنوان تلاش‌هایی تعریف شود که توسط یک سازمان به‌منظور حفظ آن به نمایش گذاشته می‌شود و سازمان را قادر می‌سازد تا افراد خود را برای جذب استعدادها حفظ کند و در عین حال آن‌ها را از ترک از طریق اجرای سیاست‌ها و استراتژی‌هایی که به نیازهای افراد رسیدگی می‌کند و شغل آن‌ها را بهبود می‌بخشد منصرف می‌کند (۴۰). حفظ افراد بااستعداد برای سلامت و موفقیت بلندمدت

1. Gardner
2. Chambers
3. Wiseman
4. Iles
5. Mandhanya and Shah



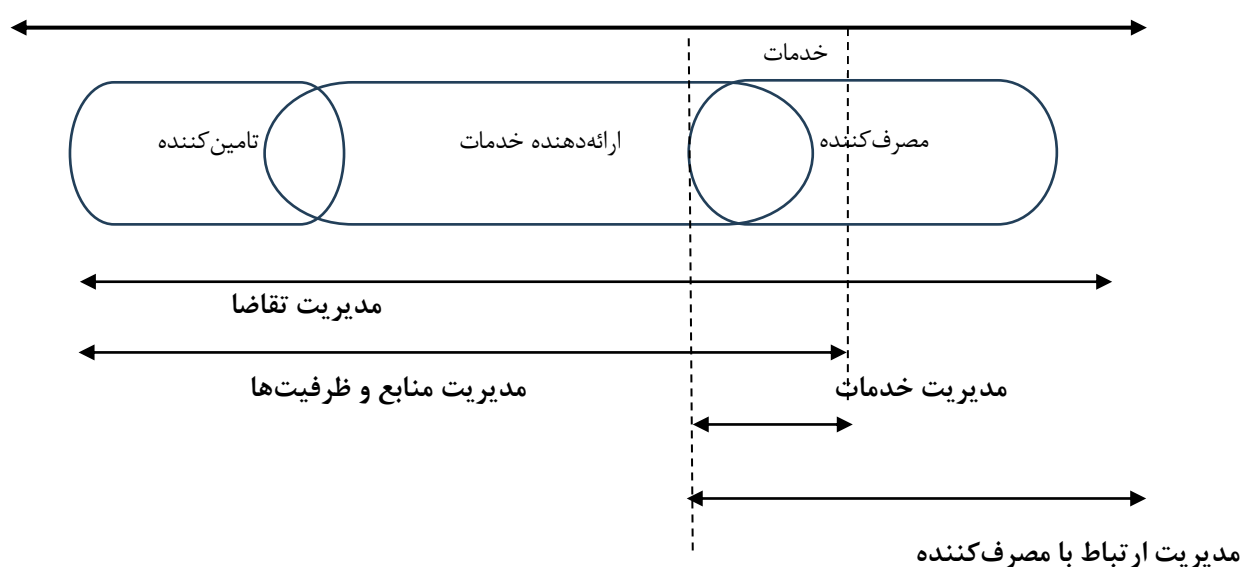
هر سازمانی حیاتی و مهم است. آنان همچنین بر این باورند که جذب و حفظ کارکنان عواملی هستند که به عنوان بخشی از مفهوم گسترده تر مدیریت استعداد در نظر گرفته می‌شوند. در حالی که هر دو عامل در همسوسازی مدیریت استعداد کارکنان با استراتژی‌های سازمانی حیاتی هستند، اما ساختارهای متفاوتی دارند و رویکردهای اساسی متفاوتی دارند (۴۱). «سیستم ارزیابی عملکرد و پاداش» مبتنی بر معیارها و نحوی ارزیابی عملکرد، معیارها و نحوی اعطای دستمزد و حقوق، نحوه اعطای مزایا و پاداش‌های مادی و غیرمادی، رویکرد تشویق و تنبیه در سیستم عملکرد و پاداش است. اکثر سازمان‌ها متوجه شده‌اند که منابع انسانی نقش بیشتری در استخدام و آموزش افراد مناسب برای انطباق با محیط نیروی کار دارند. باز هم منابع انسانی نقش حیاتی در توسعه بسته‌های جبرانی خوب ایفا می‌کند که شامل مزایای جانبی کارکنان، گزینه‌های سهام و پاداش و خدمت به عنوان نقطه مرکزی ارتباط برای سلامت و شادی کارکنان است (۴۲).

ورزش قهرمانی و حرفه‌ای در کشور همواره مورد توجه و علاقه مردم، رسانه‌ها و مسئولان است. به همین دلیل سالانه بخش قابل توجهی از منابع مادی و معنوی کشور صرف این حوزه از ورزش می‌شود. در مقابل نیز انتظارات بالایی از آن جهت مدال‌آوری و فرهنگ‌سازی اخلاقی وجود دارد. در همین راستا، تجربیات مدیریت ورزشی نشان داده است که دستیابی به اهداف ورزش قهرمانی بستگی زیادی به سیستم مدیریت منابع انسانی در ارتباط با ورزشکاران دارد. لیکن غالباً ورزشکاران نخبه ایرانی در اثر یک اتفاق شناسایی شده و یا به عنوان یک پدیده اتفاقی پا به عرصه ورزش قهرمانی می‌گذارند. بسیاری از این ورزشکاران نیز در اثر سوء مدیریت یا به واسطه آسیب‌دیدگی و یا مشکلات روان‌شناختی و عدم پیش‌بینی مشکلات شخصی و زندگی آنان، به زودی میدان قهرمانی را ترک می‌نمایند. حاصل این ماجرا عدم مدیریت بهینه از استعداد‌های ورزشی کشور و استفاده حداکثری از بلندترین طول زمان قهرمانی ایشان است. اگر مشکلات سوء مدیریت در حوزه بازیکن سازی، بازیکن پروری و شرکت ورزشکاران نخبه ایرانی در لیگ‌های خارجی هم بدان اضافه شود، عدم مشارکت ورزشکاران در لیگ‌های پیشرفته موجب عدم امکان توسعه ورزش کشور از انتقال تجربیات ناشی از این انتقال بوده و فواید مادی ناشی از فروش یا انتقال بازیکنان را نیز باید بدان افزود. با بررسی این موارد و بسیاری از عوارضی که در این مجمل نمی‌گنجد، می‌توان دریافت که حلقه مفقوده توسعه ورزش قهرمانی و حرفه‌ای ایران ریشه در عدم توسعه‌یافتگی ورزش همگانی و تعلیم و تربیتی از یک سو و نیز عدم توجه به بهره‌وری این نظام در ایران دارد؛ لذا، آنچه بر اساس شواهد عینی و رسانه‌ای و گزارش‌های علمی و اجرایی در مورد نظام مدیریت منابع انسانی ورزش کشور قابل درک است، این است که این نظام ناکارآمد بوده و چالش‌های زیادی در مراحل مختلف ورزش قهرمانی و حرفه‌ای به ویژه برای ورزشکاری وجود دارد. با وجود انجام تعدادی مطالعات علمی در این زمینه مدیریت استعداد ورزشی، هنوز درک درستی از مدیریت منابع انسانی در ورزش مبتنی بر زنجیره تأمین وجود ندارد و لازم است مبانی علمی این زمینه جهت بازطراحی سیستم مدیریت آن، به وسیله پژوهش‌هایی مختلف نظری و تجربی و مخصوصاً مدل‌سازی و الگویی مسیر استعدادیابی و ورزشی تقویت شود. مدیریت مؤثر زنجیره تأمین از عوامل اصلی بقای یک سازمان است؛ علاوه بر این شکی نیست که استفاده از فناوری اطلاعات نیز در فعالیت‌های زنجیره تأمین ظرفیت ایجاد ارزش در زنجیره را افزایش داده است. در این باره می‌توان گفت، مدیریت زنجیره تأمین دامنه وسیعی را در برمی‌گیرد و از این رو فرصت‌های بی‌شماری را برای داده‌های عظیم تولیدشده از منابع مختلف در زمان واقعی فراهم می‌کند. چنین داده‌های عظیمی که ویژگی‌های مورد نیاز کلان داده‌ها را دارند، می‌توانند برای به دست آوردن بینش‌های حیاتی و اساسی در جهت بهینه‌سازی عملیات و زنجیره تأمین و در نتیجه تصمیم‌گیری مؤثر و کارآمد مورد استفاده قرار گیرند. در سال‌های اخیر، علاقه پژوهشی به داده‌های بزرگ به طور قابل توجهی افزایش یافته است و بنابراین محققان و متخصصان نیز سعی کرده‌اند از قابلیت‌های کلان داده برای بهینه‌سازی عملیات و مدیریت زنجیره تأمین استفاده کنند؛ بنابراین یکی از عواملی که می‌تواند در جذب استعداد ورزشی اطلاعات لازم را در اختیار سازمان‌های ورزشی قرار دهد، توجه مدیریت زنجیره تأمین است؛ اما بررسی مطالعات گذشته نشان از مغفول ماندن موضوع مدیریت زنجیره تأمین در استعدادیابی ورزشی است؛ بنابراین پژوهش حاضر به دلیل اهمیت استعدادیابی ورزشی و عدم بررسی استعدادیابی ورزشی با توجه به مدیریت زنجیره تأمین انجام گرفته است.

لذا، نتایج انجام این پژوهش می‌تواند اطلاعات مفید و کاربردی برای سازمان‌های استعدادیابی ورزشی دربرداشته باشد و چارچوبی برای مدیریت بهینه استعدادیابی ورزشی با توجه به رویکرد زنجیره تأمین ایجاد نماید. نتایج حاصل از پژوهش همچنین می‌تواند الگویی را در اختیار مدیران ورزشی قرار دهد تا با تمرکز بر فرایند مدیریت استعداد و استفاده از راهبردهای مدیریت صحیح منابع انسانی از مهاجرت استعداد و هدر رفت هزینه‌ها جلوگیری و به عملکرد ورزش در کشور کمک کنند. در برنامه استعدادیابی جهت موفقیت و استمرار در آن، لازم است تمامی نهادها از جمله دولت، فدراسیون فوتبال، سازمان لیگ فوتبال، مربیان، هیئت‌های استانی و منطقه‌ای، مدارس آموزش و پرورش، باشگاه‌های غیرحرفه‌ای و حرفه‌ای، آکادمی‌ها، مدارس فوتبال، پایگاه‌های استعدادیابی، بازیکنان خانواده‌ها با یکدیگر همکاری داشته باشند. پیگیری این فرآیند ضروری در حالی به شیوه‌ای مطمئن و پایدار قابل پیاده‌سازی است که در بستر یک زنجیره تأمین اجرا گردد. با مطالعه ادبیات موجود در حوزه استعدادیابی و مدیریت فرآیند استعدادیابی، به نظر می‌رسد، مطالعه‌ای با رویکرد زنجیره تأمین به مدیریت استعدادیابی پرداخته باشد، انجام نشده است؛ بنابراین محققان با ارائه مدل مفهومی و طرح سوالاتی که در زیر آمده است (۴۳)، در صدد است تا در این پژوهش به مطالعه مدیریت بهینه استعدادیابی در ورزش پرداخته و در نظر دارد با رویکرد زنجیره تأمین پاسخ به پرسش‌های زیر را دنبال نماید:

- ۱- دروندادهای مدیریت بهینه استعدادیابی در ورزش با رویکرد زنجیره تأمین چه مواردی هستند؟
- ۲- فرایندهای مدیریت بهینه استعدادیابی در ورزش با رویکرد زنجیره تأمین چه مواردی هستند؟
- ۳- پیامدهای مدیریت بهینه استعدادیابی در ورزش با رویکرد زنجیره تأمین چه مواردی هستند؟
- ۴- چارچوب مفهومی مدیریت بهینه استعدادیابی در ورزش با رویکرد زنجیره تأمین چگونه است؟

مدیریت فناوری و جریان اطلاعات



شکل ۱. مدل کلاسیک مدیریت زنجیره تأمین (حسن‌زاده و همکاران، ۱۴۰۲) (۴۳)

Figure 1. The classic model of supply chain management (researchers' studies) (43)

روش‌شناسی

روش انجام این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و به لحاظ ماهیت، کیفی بود. در این پژوهش از رویکرد گلایزر استفاده شد. از آنجایی که زنجیره تأمین معمولاً از پدیده‌هایی تشکیل شده است که شامل ابعاد رفتاری چندگانه در سطوح شخصی و سازمانی است، روشی برای در نظر گرفتن همزمان سیستم‌های درون سازمانی و بین سازمانی در پژوهش‌های زنجیره تأمین لازم و ضروری است. این روش بینشی در

مورد جنبه انسانی زنجیره تأمین، مفاهیم اساسی از نظر تجربیات انسانی، تعاملات و روابط شکل دهنده استراتژی‌ها و فعالیت‌های شرکت از نظر زنجیره تأمین را در اختیار محققان قرار می‌دهد. نیاز به ارائه مبنایی نظری در فرآیند مدیریت استعدادیابی نشان داد، انجام یک مطالعه کیفی با رویکرد زنجیره تأمین با ادغام ادراکات مدیریتی به دست آمده از مصاحبه‌ها بر اساس نظریه داده بنیاد، توجیه پذیر به نظر می‌رسد. هدف پژوهش حاضر استفاده از این روش برای بررسی چارچوب مدیریت بهینه استعدادیابی در ورزش است.

جامعه پژوهش شامل متخصصان و خبرگان حوزه مدیریت استعداد که به لحاظ اجرایی، مدیریتی، تجربی و پژوهشی با این حوزه مأنوس بوده و در آن به طور فعال درگیر باشند. هدف از این روش نمونه‌گیری به دست آوردن دیدگاه‌های مختلف در مورد پدیده‌های مورد مطالعه بود. شرکت کنندگان بر اساس توانایی‌شان در اطلاع‌رسانی به دسته‌ها و ویژگی‌های نوظهور انتخاب شدند. در ابتدای هر پژوهش نظریه داده بنیاد، پیشنهاد شده تعداد مصاحبه‌ها بین ۱۰ الی ۲۰ نفر در نظر گرفته شود. لیکن از آنجایی که معمولاً در ابتدا تعداد نمونه‌ها مشخص نیست و انتخاب و بررسی آنها با توجه به اهداف پژوهش در طول مطالعه تا رسیدن به اشباع اطلاعات تصمیم‌گیری می‌شود (۴۴)؛ در این پژوهش، مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته تا رسیدن محققان به اشباع نظری، با مجموعاً ۱۵ نفر انجام شد. معیار ورود مشارکت‌کنندگان در این مطالعه زمینه تخصصی و مطالعاتی، یا تجربه کار اجرایی مرتبط در حوزه استعدادیابی در سازمان‌های ورزشی از جمله استعدادیابان فدراسیون‌ها و یا باشگاه‌ها بودند و افرادی که یکی از این ویژگی‌ها را نداشتند، در فهرست مشارکت‌کنندگان در پژوهش قرار نگرفتند. مشارکت‌کنندگان شامل اساتید مدیریت ورزشی دانشگاهی با سابقه آموزشی و پژوهشی مرتبط (۵ نفر)؛ مسئولان کمیته استعدادیابی فدراسیون‌ها، هیئت‌ها و باشگاه‌های ورزشی (۵ نفر) و مربیان و معلمان فعال در زمینه استعدادیابی (۵ نفر) بودند که مورد مصاحبه قرار گرفتند. شرکت‌کنندگان در پژوهش به صورت هدفمند غیرتصادفی و بر اساس تخصص و سوابق اجرایی مرتبط با موضوع پژوهش انتخاب شدند. مصاحبه‌ها تا رسیدن محققان به اشباع نظری ادامه یافت. همچنین، محققان متعهد به محرمانه بودن پاسخ‌های کارشناسان بودند و از نظرات آنان فقط برای مطالعه حاضر استفاده شد. از نظر توزیع جنسیتی نمونه‌ها شامل ۶ زن و ۹ مرد؛ با میانگین سنی ۴۲ سال و میانگین سابقه شغلی مرتبط ۱۳ سال بودند. جدول ۱ سایر مشخصات مشارکت‌کنندگان، زمینه فعالیت حرفه‌ای و مدت زمان تجربه آنان در ورزش را نشان می‌دهد:

جدول ۱. مشخصات مشارکت‌کنندگان

Table 1. Profile of interviewees

ردیف	مدرک تحصیلی	سمت	نوع رابطه با موضوع
۱.	دکتری	مربی و مدرس دانشگاه	دارای مقاله‌ها علمی مرتبط
۲.	دکتری	کارمند فدراسیون	فعالیت در زمینه استعدادیابی
۳.	دکتری	استعداد یاب و مربی	فعالیت در زمینه استعدادیابی
۴.	دکتری	مربی	ورزشکار حرفه‌ای ۱۵ سال
۵.	دکتری	مدرس و مربی	انتخاب افراد مستعد
۶.	دکتری	استعداد یاب و مربی	انتخاب افراد مستعد
۷.	دکتری	کارمند فدراسیون و مربی	مربیگری حرفه‌ای
۸.	دکتری	استاد دانشگاه	دارای مقاله‌ها علمی مرتبط و کتاب
۹.	دکتری	استاد دانشگاه و مربی	تدریس و مربیگری
۱۰.	دکتری	مدرس فدراسیون و مربی	کار در زمینه استعدادیابی
۱۱.	دکتری	استاد دانشگاه و مدرس	دارای کتاب و مقاله و تدریس
۱۲.	دکتری	رئیس فدراسیون	ورزشکار و کار در زمینه استعدادیابی
۱۳.	دکتری	مدرس فدراسیون	مربیگری و تدریس
۱۴.	دکتری	مربی و مدرس دانشگاه	دارای مقاله‌ها علمی مرتبط و کتاب
۱۵.	دکتری	استعداد یاب فدراسیون	انتخاب افراد مستعد



ابزار گردآوری اطلاعات مصاحبه و مدت زمان هر مصاحبه اساساً بر اساس تجربیات اجرایی و پژوهش‌های مرتبط شرکت‌کنندگان در صنعت ورزش متغیر بود. به‌طوری‌که هر یک به‌طور مستقل انجام و به‌طور میانگین بین ۶۰ تا ۱۲۰ دقیقه به طول انجامیدند. اعضای هیئت‌علمی و پژوهشگران بر مفاهیم نظری و صرف وقت بیشتر برای مصاحبه تأکید کردند. در مقابل، مدیران اجرایی فوتبال دیدگاه‌های مدیریتی و کاربردی بیشتری داشتند که بر اساس آن زمان کمتری صرف مصاحبه می‌شود؛ لذا، در پژوهش حاضر سعی شد، تمام دیدگاه‌های شرکت‌کنندگان در طول مصاحبه ثبت شود تا به‌عنوان داده‌های پژوهش مورد تجزیه و تحلیل قرار گیرد. با این حال، بر اساس اهمیت هر موضوع در مصاحبه، تعداد بیشتری از مشارکت‌کنندگان نظرات مشابهی داشتند. اگرچه ممکن است از جملات مختلفی برای بیان معنای خود استفاده کرده باشند، اما محتوای پاسخ‌هایشان مشابه بود. از این‌رو برخی از نظرات مشابه مشارکت‌کنندگان در مفاهیم و دسته‌بندی‌های مشابه قرار گرفتند. سؤالات طرح شده در مصاحبه از نوع باز پاسخ بودند (جدول ۲). قبل از انجام مصاحبه از مشارکت‌کننده اجازه ضبط جلسه گرفته می‌شد. سپس، مصاحبه‌ها با استفاده از ضبط صوت دیجیتال ضبط و سپس روی کاغذ آورده شدند. پس از آن، متن مصاحبه برای شرکت‌کنندگان ارسال شد تا بتوانند صحت برداشت محقق از بیانات خود را تأیید نمایند.

جدول ۲. پروتکل مصاحبه

Table 2. Interview protocol

شروع جلسه مصاحبه
(۱) معرفی مشارکت‌کننده در مصاحبه
(۲) مروری بر هدف مطالعه
(۳) تضمین محرمانه بودن
(۴) اجازه ضبط صوتی مصاحبه
اطلاعات جمعیت شناختی
(۱) عناوین شرکت‌کنندگان در مصاحبه
(۲) ساختار سازمانی
(۳) پیشینه استعدادیابی، زنجیره تأمین
درخواست‌های اولیه
(۱) در مورد یکی از دروندادهای اصلی (یا بی‌اهمیت) بگویید.
(۲) در مورد یکی از بروندادهای اصلی (یا بی‌اهمیت) بگویید.
(۳) خلاصه‌ای از درونداها/فرآیندها/بروندادهای مدیریت استعدادیابی در ورزش را بیان نمایید.
سؤالات اضافی
(۱) سیستم استعدادیابی فعلی در ورزش کشور را چگونه تعریف و توصیف می‌کنید؟
(۲) سیستم زنجیره تأمین در ورزش کشور را چگونه تعریف و توصیف می‌کنید؟
(۳) مدیریت بهینه در ورزش کشور را چگونه تعریف و توصیف می‌کنید؟
(۴) چه عواملی بر مدیریت بهینه استعدادیابی در ورزش با رویکرد زنجیره تأمین اثرگذار هستند؟
(۵) چالش‌های مدیریت بهینه استعدادیابی در ورزش با رویکرد زنجیره تأمین را شامل چه مواردی می‌دانید؟
(۶) چه راهبردها و راهکارهای مناسب برای مدیریت بهینه استعدادیابی در ورزش با رویکرد زنجیره تأمین پیشنهاد می‌کنید؟
(۷) اجرای مدیریت بهینه استعدادیابی در ورزش با رویکرد زنجیره تأمین چه نتایج و پیامدهای به همراه دارد؟
(۸) یک مدل مفهومی برای تحلیل و بررسی مدیریت بهینه استعدادیابی در ورزش با رویکرد زنجیره تأمین باید شامل چه مفاهیم و عواملی باشد؟
اعلان‌های ناخواسته/شناور اضافی
(۱) چگونه؟
(۲) توصیف کنید؟
(۳) آیا می‌توانید در مورد آن بیشتر توضیح دهید؟
(۴) آیا می‌توانید مثال‌هایی برای من بیاورید یا داستانی از تجربه خود در مورد آن بگویید؟
(۵) چگونه کار می‌کند؟

محتوای مصاحبه‌ها در سه مرحله کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی بر اساس نظریه داده بنیاد مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد (۲). بر همین اساس، محتوای هر مصاحبه بعد از جلسه کدگذاری شد. در مفاهیم باز، کدهای نوظهور مرتبط با موضوع پژوهش ذکر شد و داده‌های اولیه به واحدهای معنادار تقسیم شدند. بعداً، کدگذاری اولیه این واحدها در مفاهیم سطح بالاتر جمع‌آوری شدند. سپس، از این مفاهیم برای شناسایی «کلمات یا عبارات کلیدی مرتبط با تجزیه و تحلیل، رونوشت و تجربه خط به خط خبرچین تحت بررسی» استفاده شد. مقایسه مفاهیم به‌طور مداوم با شناسایی شباهت‌ها و تفاوت‌های نظری بین ادراکات افراد شرکت‌کننده به تعریف ابعاد بحرانی نوظهور منجر شد. این ابعاد و به دنبال آن کدگذاری محوری و انتخابی به‌نوبه خود امکان شرح زیرمجموعه‌ها را فراهم می‌آورد. مضامین و مفاهیمی که در طول تجزیه و تحلیل پدیدار شدند، مقایسه، بررسی و در دسته‌بندی‌ها ترکیب شدند تا ساختارها و چارچوب نظری را تشکیل دهند. پژوهشگران در ارائه یافته‌ها مداخله‌ای نکردند و تنها به بیان نظرات متخصصان پرداختند. معمولاً نمونه‌گیری جهت انجام مصاحبه‌ها تا زمانی که کدها به حد اشباع برسد ادامه می‌یابد، زمانی که هیچ داده جدید و ضروری نمی‌توان جمع‌آوری کرد و دسته‌ها از نظر ابعاد و ویژگی‌ها به اندازه کافی غنی هستند (۴۵)؛ بنابراین، در این مطالعه، محققین مصاحبه‌ها را تا رسیدن به اشباع نظری ادامه دادند و مفهوم جدیدی از مدیریت استعدادیابی و زنجیره تأمین توسط مشارکت‌کنندگان اضافه نشد. پس از تجزیه و تحلیل و مقایسه کدهای مصاحبه، محققان به این نتیجه رسیدند که مصاحبه‌های بیشتر دانش بیشتری در مورد موضوع پژوهش ارائه نمی‌دهد؛ بنابراین، مصاحبه‌ها ادامه نیافت. تعداد محدود کدهای باز نشان از بالا بودن نسبی میزان توافق پاسخگویان در خصوص موارد مرتبط و موثر با موضوع پژوهش بود.

پایایی و روایی پژوهش: روش پژوهش و طراحی به‌گونه‌ای انتخاب شد که بتواند داده‌ها و تفاسیر مناسب و معتبری از مدیریت استعدادیابی و زنجیره تأمین ارائه دهد. روایی، پاسخ به این سؤال است که چقدر یافته‌های پژوهشگر با دنیای واقعی تطابق و هماهنگی دارد یعنی آیا یافته‌ها واقعاً وجود دارند؟ آیا چیزی که پژوهشگر در حال مشاهده و بررسی آن است همان چیزی است که او در حال سنجیدن و اندازه‌گیری آن است (۴۶). ترکیبی از معیارها برای اطمینان از اعتبار مطالعه و دقت یافته‌ها از دیدگاه محققان، شرکت‌کنندگان و همچنین خوانندگان استفاده شد (۲، ۴۷). در این پژوهش به منظور بررسی روایی، از متخصصانی با طیفی متنوع، جهت مصاحبه با اساتید مدیریت ورزشی، ورزشکاران قهرمانی و حرفه‌ای، استعدادیاب‌ها و مدرسان فدراسیون استفاده شده است. دامنه گردآوری داده‌ها و رسیدن به نظریه پژوهش، حدود چهار ماه به طول انجامیده است. در ادامه، یافته‌های پژوهش برای مشارکت‌کنندگان ارائه و متن کدها و منظرها توسط ایشان مطالعه و مجموع نقطه‌نظرات جهت اصلاح یا تغییر مدل نهایی، دریافت و نهایی شده است.

بررسی اعضا: شرکت‌کنندگان گزارش نهایی پژوهش، فرآیند تجزیه و تحلیل و دسته‌بندی‌های حاصل را بررسی کردند و در مورد آنها نظر دادند. پایایی پژوهش با تهیه و استفاده از چارچوب مستند برای مصاحبه کنترل شد. این چارچوب مستند پس از تأیید کارشناسان و پس از اطمینان از کارایی آن در پوشش اهداف پژوهشی، در تمامی مصاحبه‌ها به کار گرفته شد. برای قابل اعتماد بودن مطالعه و بررسی پایایی از روش بازآزمایی استفاده شد که مقدار آن ۷۲ درصد به دست آمد (جدول ۳). از آنجایی که مقدار آن بیش از ۶۰ درصد بود، پایایی کدگذاری تأیید شد (۴۸). این نرخ برابر است با درصد دو برابر تعداد کدهای توافقی تقسیم‌شده به تعداد کل کدها (۴۹).

قابل اعتماد بودن، قابل انتقال و تأیید بودن مطالعه: تمام مراحل لازم برای انجام یک نظرسنجی با استفاده از روش نظریه داده بنیاد برای اطمینان از قابلیت اطمینان، قابلیت انتقال و تأیید دنبال شد. به عبارت دیگر، تیم پژوهش توانست قابلیت اعتماد (روایی درونی) معقول بودن و درستی یافته‌های پژوهش را تشخیص داده و بدان صحه گذارد. در خصوص انتقال‌پذیری نتایج پژوهش با وجود اینکه قابلیت انتقال‌پذیری بردوش محققان اصلی نیست، لیکن متوجه محققانی است که کاربرد این پژوهش را در شرایط خود مورد توجه قرار می‌دهند؛ از آنجایی که مشارکت‌کنندگان در این پژوهش از رشته‌های مختلف ورزشی بوده و نتایج حاصل به فرایند استعدادیابی در رشته خاصی اشاره نداشته است، بلکه کلیت فرایند مدیریت استعداد را با رویکرد زنجیره تأمین مدنظر قرار داشته به نظر می‌رسد، محققان ظرفیت بیشترین قابلیت انتقال (روایی بیرونی) را در این مطالعه گنجانده باشند. در خصوص قابلیت اعتماد (پایایی) محققان شرایط کافی را برای



اعمال دقت لازم، باثبات و هماهنگی مقتضی که برعهده سه کدگذار بود، فراهم آورده‌اند. در نهایت در خصوص قابلیت تأیید (عینیت)، محققان تأیید می‌کنند که یافته‌های پژوهش برخاسته از داده‌های همین پژوهش بوده است. ضمناً نتایج پایایی در جدول ۳ ارائه شده است.

جدول ۳. نتایج پایایی

Table 3. Reliability results

ردیف	عنوان مصاحبه	تعداد کل داده‌ها	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	پایایی باز آزمون (درصد)
۱	اول	۴۲	۱۶	۴	۰/۷۸
۲	دوم	۲۵	۹	۲	۰/۷۳
۳	سوم	۳۳	۱۱	۳	۰/۶۹
	کل	۱۰۰	۳۶	۹	۰/۷۲

یافته‌ها

پس از انجام و رونویسی هر مصاحبه، کدگذاری باز به صورت دستی انجام شد و یک کد شناسایی به هر کد اختصاص یافت. سپس با در نظر گرفتن مفهوم هر یک از این کدها، در یک مفهوم مشابه دسته‌بندی و به این ترتیب مفاهیم پژوهش مشخص شدند. در مرحله بعدی، با در کنار هم قرار دادن مفاهیم، مقولات به دست آمدند. در فرآیند تحلیل چرخه‌های داده‌ها، مجموعه این داده‌های کیفی در ۱۸ مفهوم و شش مقوله چارچوب‌بندی شدند، این شش مفهوم شامل موارد زیر هستند:

تعامل سیستم استعداد با محیط ورزش، ظرفیت زنجیره تأمین سیستم استعداد ورزش، بهینه‌سازی مدیریت استعداد ورزش، کارآمدی فرایندهای استعدادپروری ورزش، خودکارآمدی استعدادها در مسیر ورزشی و تأمین منافع مشارکت‌کنندگان (جدول ۴).

جدول ۴. مفاهیم و مقوله‌ها

Table 4. Concepts and categories

مقوله	مفاهیم	کدهای باز	تعداد کدها
در بندها	تعامل سیستم استعدادیابی و استعدادپروری با محیط ورزش	حمایت از مراکز ارائه‌دهنده در زنجیره تأمین خدمات استعدادیابی ورزشی	۵
		بهره‌گیری از پیشرفت‌های فناوری استعدادیابی ورزشی در ایران	۸
	ظرفیت زنجیره تأمین سیستم استعدادیابی و استعدادپروری در ورزش	نقل و انتقالات بازیکنان جوانان از ایران به خارج از کشور	۵
		بهره‌گیری از دانش روز جهان در استعدادیابی ورزش ایران	۵
		رونق حضور ورزشکاران ایرانی در تیم‌های خارجی مانند اروپا	۴
		تأمین منابع استعدادیابی ورزشی	۵
	بهینه‌سازی مدیریت استعداد ورزش	توزیع منابع استعدادیابی ورزشی	۵
		بهبود ساختار و برنامه سیستم جهانی و سایر کشورها	۵
		نقش آموزش و پرورش و مدارس در استعدادیابی ورزشی	۵
		کارآمدسازی مدیریت منابع	۱۳
کارآمدی فرایندهای استعدادپروری ورزش	نقش فدراسیون‌ها و هیئت‌های ورزشی در استعدادیابی ورزشی	۳	
	نقش باشگاه‌های و مدارس رشته‌های ورزشی در استعدادیابی ورزشی	۴	
	نقش وزارت ورزش و ادارات استانی آن در استعدادیابی ورزشی	۴	
	سیستم پرورش و توسعه استعداد سیستم به‌کارگیری و استقرار استعداد	۲۰	
		نقش رویدادها و طرح‌های استعدادیابی ورزشی	۴



تعداد کدها	کدهای باز	مفاهیم	مقوله
۴	شرایط بازار نقل و انتقالات رشته‌های ورزشی	سیستم نگهداری استعداد و جبران خدمات	
۴	فرصت حضور در تیم‌های ملی و باشگاهی	سیستم ارزیابی عملکرد و پاداش	
۴	قابلیت مسابقات و لیگ‌های ورزشی پایه در به‌کارگیری استعدادهای ورزشی	دوره استعدادیابی	
۴	طراحی انواع محصولات موردنیاز استعدادیابی ورزشی در زنجیره تأمین	دوره ورزشکاری و قهرمانی	خودکارآمدی استعدادهای در مسیر ورزشی
۵	تأمین نرم‌افزارها و ابزارهای استعدادیابی ورزشی از زنجیره تأمین خارج از کشور	اشتغال ورزشی پس از قهرمانی	
۴	تأمین دانش و ارائه آموزش‌های مناسب در زمینه استعدادیابی ورزشی	تأمین منافع مشارکت‌کنندگان	تأمین منافع مشارکت‌کنندگان
۹	ترغیب شرکت‌های دانش‌بنیان به پیوستن به در زنجیره تأمین و تولید محصولات موردنیاز	ارتقای ورزش پرورشی-رقابتی	
۵	استعدادیابی ورزشی		

از ترکیب سطح‌بندی و ترتیب توالی اثرگذاری بین مقوله‌ها شناسایی شده، چارچوب مفهومی پژوهش به صورت شکل ۲ ترسیم شد. شکل ۲، جریان کلی روابط بین مقوله‌ها؛ تعامل سیستم استعدادیابی و استعدادپروری با محیط ورزش، ظرفیت زنجیره تأمین سیستم استعدادیابی و استعدادپروری ورزش، بهینه‌سازی مدیریت استعدادیابی ورزش، کارآمدی فرایندهای استعدادپروری ورزش، خودکارآمدی استعدادهای در مسیر ورزشی و تأمین منافع مشارکت‌کنندگان را نشان می‌دهد.

مقوله «تعامل با محیط بین‌المللی استعدادپروری ورزشی» اشاره به بهره‌مندی از پیشرفت‌های فناوری استعدادیابی ورزشی، نقل و انتقالات بازیکنان جوان در بازار ورزش داخل و خارج از کشور، بهره‌مندی از دانش روز جهان در استعدادیابی ورزش، روند افزایش مشارکت و حضور ورزشکاران در تیم‌های خارجی مانند اروپا و تعامل مراکز استعدادپروری ورزشی داخل با مراکز جهانی و سایر کشورها دارد. در حالی که «ظرفیت محیط ملی توسعه استعداد ورزش» مبتنی بر نقش آموزش‌وپرورش و مدارس در استعدادیابی ورزشی، نقش فدراسیون‌ها و هیئت‌های ورزشی در استعدادیابی ورزشی، نقش باشگاه‌ها و مدارس رشته‌های ورزشی در استعدادیابی ورزشی، نقش وزارت ورزش و جوانان و ادارات استانی آن در استعدادیابی ورزشی، نقش رویدادها و طرح‌های استعدادیابی ورزشی، شرایط بازار نقل و انتقالات رشته‌های ورزشی، فرصت حضور در تیم‌های ملی و باشگاهی، قابلیت مسابقات و لیگ‌های ورزشی پایه در به‌کارگیری استعدادهای ورزشی است. دولت بدون شک نقش پیشرو در پیوند بین مدارس، شرکت‌ها و بنگاه‌ها ایفا می‌کند. دولت در پیوند بین دولت، مدارس و شرکت‌ها نقش پیشرو و ارتقاء دهنده ایفا می‌کند و نه تنها باید مسئولیت ایجاد یک بستر تعاملی چهارجانبه را بر عهده بگیرد، بلکه باید سیاست‌های مربوطه را برای ارتقای تدریجی و بهبود سازوکار پیوند و همکاری بین استعدادهای به‌منظور تدوین اهداف آموزشی تدوین کند. عملکرد و عدم عملکرد آن‌ها به‌طور بحرانی بر الگو و سرعت توسعه محلی تأثیر می‌گذارد. یافته‌ها نشان داد که «تأمین منابع استعدادیابی ورزشی» شامل مواردی نظیر طراحی انواع محصولات موردنیاز استعدادیابی ورزشی در زنجیره تأمین، تأمین نرم‌افزارها و ابزارهای استعدادیابی ورزشی از زنجیره تأمین خارج از کشور، تأمین دانش و ارائه آموزش‌های مناسب در زمینه استعدادیابی ورزشی، ترغیب شرکت‌های دانش‌بنیان به پیوستن به زنجیره تأمین و تولید محصولات موردنیاز استعدادیابی ورزشی، حمایت از مراکز ارائه‌دهنده در زنجیره تأمین خدمات استعدادیابی ورزشی است. ون ویل^۱ (۲۰۱۴) می‌نویسد، مدیریت زنجیره تأمین نشان‌دهنده مدیریت تمام فعالیت‌ها، اطلاعات، دانش و منابع مالی مربوط به جریان و تبدیل کالاها و خدمات از مواد خام در تأمین‌کننده به مصرف‌کننده نهایی است (۲۳)؛ همچنین «توزیع منابع استعدادیابی ورزشی» به کارایی سیستم توزیع محصولات ورزشی در کشور، تأکید بر رعایت اصول اخلاقی در بازاریابی خدمات بازاریابی ورزشی، وضعیت دسترسی به محتوای رسانه‌ای و اینترنتی در زمینه استعدادیابی ورزشی، کنترل قیمت محصولات، محتوا و خدمات استعدادیابی ورزشی از تولید تا

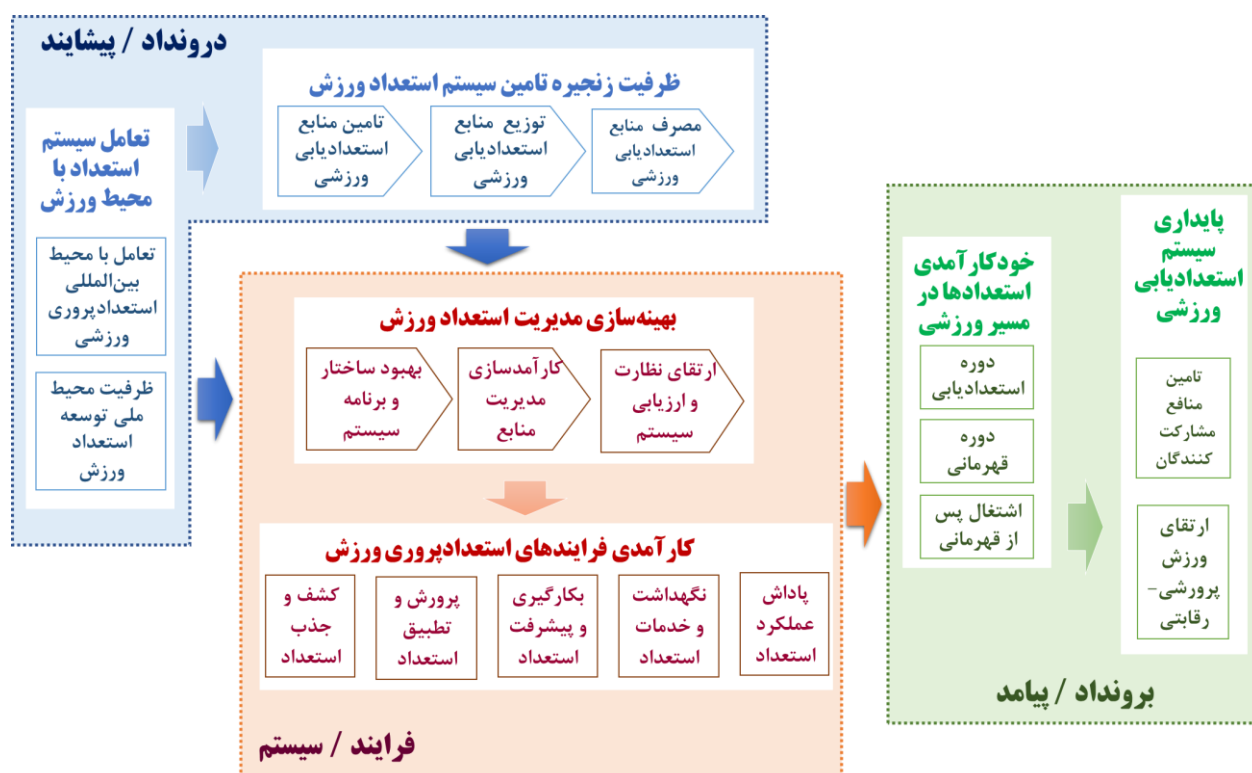
1. Van Weele



مصرف، نظارت بر فرایند تحویل محصول و ارائه خدمات به مشتری در بازار استعدادیابی ورزشی کشور مربوط می‌شود. «مصرف منابع استعدادیابی ورزشی» نیز به توجه به انتظارات متقابل بین مراکز و مشتری، میزان فروش خدمات استعدادیابی ورزشی در کشور، تناسب محصولات و خدمات با نیازهای بازار و مشتریان در استعدادیابی ورزشی و دریافت بازخورد از مشتریان و استعدادیابی ورزشی در زمینه خدمات متکی است. ورزش یکی از محبوب‌ترین صنایع وابسته است که با عوامل بازاریابی در تعامل است (۵۰). با توجه به این موضوع، مدیریت استعداد در یادگیری و توسعه سازمانی بسیار مفید است. این روش سازمان‌دهی شرکت و استفاده از فناوری، تخصیص منابع و اندازه‌گیری عملکرد بهینه را تغییر می‌دهد. جدا از آن، پیشرفت مدیریت استعداد در توسعه و کشف کارکنان مستعد جدید در نیروی کار بسیار مهم است. پیشرفت در سیستم مدیریت استعداد مانند فناوری مدیریت سرمایه انسانی، برای رهبران منابع انسانی مفید است که استراتژی‌های استخدام جهانی را در جایی که اقامت دارند و برای ایجاد بینش موردنیاز برای ایجاد کیفیت استخدام، تحرک داخلی و یک رویکرد فعالانه برای ایجاد استعداد مفید است (۵۱).

بر اساس نتایج می‌توان گفت مدیریت زنجیره تأمین در بخش ظرفیت زنجیره تأمین سیستم استعدادیابی ورزشی از طریق تأمین منابع استعدادیابی، توزیع منابع استعدادیابی و مصرف منابع استعدادیابی بر مدیریت استعدادیابی سازمان‌های ورزشی تأثیر می‌گذارد. در بخش تعامل سیستم مدیریت زنجیره تأمین از روش‌های تعامل بین‌المللی و ظرفیت محیط ملی توسعه بر بهبود مدیریت عملکرد تأثیرگذار است. در بخش خودکارآمدی ورزشکاران زنجیره تأمین از طریق فراهم‌سازی دوره‌های قهرمانی، اشتغال پس از قهرمانی و برگزاری مسابقات و مدیریت اطلاعات و ظرفیت‌سازی می‌تواند تأثیرات مثبتی بر مدیریت استعدادها داشته باشد.

در بخش پایداری سیستم استعدادیابی ورزشی از طریق تأمین منافع مشارکت‌کنندگان و ارتقاء ورزش رقابتی مؤثر است. در بخش کارآمدی فرآیندهای ورزشی مدیریت زنجیره تأمین با کشف استعدادیابی ورزشی نگهداشت آنان، پرورش استعدادها و سیستم‌های پاداش‌دهی مناسب می‌تواند نقش به‌سزایی در مدیریت استعدادها داشته باشد. در بخش بهینه‌سازی مدیریت استعداد از طریق سازوکارهای مدیریتی و زیرساختی مدیریت زنجیره تأمین می‌تواند به مدیریت استعدادها کمک نماید.



شکل ۲. چارچوب مفهومی پژوهش (براساس تئوری تحلیل سیستمی)

Figure 2. Conceptual framework of research (based on systemic analytical theory)

بحث و نتیجه گیری

در این قسمت به ارائه یافته‌های پژوهش به ترتیب سوالات پژوهش و مدل پیشنهادی ارائه شده و بحث پیرامون آنها پرداخته خواهد شد:

در بخش اول و برای معرفی «دروندهای مدیریت بهینه استعدادیابی و استعدادپروری در ورزش با رویکرد زنجیره تأمین» مقوله تعامل سیستم استعداد با محیط ورزش معرفی شد که شامل تعامل با محیط بین‌المللی استعدادپروری و ظرفیت محیط ملی توسعه استعداد ورزش است. این یافته‌ها با نتایج ظاهری و همکاران (۲۰۲۱)، حق‌شناس و همکاران (۲۰۲۱)، پوینده‌کیا و همکاران (۲۰۲۰) همسو بود (۳۲، ۳۳، ۲۶، ۳۰). بر اساس یافته‌های پژوهش «مقوله ظرفیت زنجیره تأمین سیستم استعداد ورزش» شامل مفاهیم تأمین منابع، توزیع منابع و مصرف منابع استعدادیابی ورزشی است. این یافته‌ها با نتایج حق‌شناس و همکاران (۲۰۲۱) (۳۳) و ناصری پلنگرد و همکاران (۲۰۲۱) (۳۴) همسو بود. به عبارت دیگر برای بهینه‌سازی سیستم مدیریت زنجیره تأمین، مشخص نمودن درونداد و تأمین‌کنندگان ضروری است. یافته‌های پژوهش نشان داد این دروندادها در سیستم مدیریت استعدادیابی و استعدادپروری شامل تعامل آن با محیط است. بدیهی است تعامل این سیستم با سایر زیرسیستم‌ها، سازمان لیگ، باشگاه‌ها، آموزش‌وپرورش، انجمن‌های استانی و شهرستانی، نهادهای رسمی بین‌المللی از جمله فدراسیون‌های قاره‌ای و جهانی از ضروریات است. بدیهی است، سازمان‌های مشابه در کشورهای همسایه، کشورهای عضو یک قاره و در سطح جهان برای برگزاری مسابقات و ارتقای سطح رقابت و توانمندی استعدادها نیز باید به‌طور جدی مدنظر قرار گیرد. یک برنامه مدیریت استعداد، بدون تعامل با محیط نمی‌تواند موفقیت تضمین‌شده‌ای را کسب نماید. از طرفی توجه به ظرفیت این زنجیره نکته مهمی است که نباید از نظر دور داشت. به عبارت دیگر، توجه به تأمین منابع، توزیع منابع و مصرف منابع استعدادیابی ورزشی به منزله تناسب میان امکانات و انتظارات از این زنجیره است. هر چقدر امکانات لازم در دروندادها بالاتر رود، فرصت بهبود فرایندها و اثربخشی آنها در بخش میانی زنجیره بهتر و انتظارات مدیران از خروجی این زنجیره می‌تواند بالاتر باشد. از جمله نهادهای در این بخش شامل مربیان کارآزموده، زیرساخت‌های سخت‌افزاری و بسته‌های نرم‌افزاری مدیریت استعداد هستند که در جای خود قابل بحث می‌باشند.

در بخش دوم این زنجیره و در زمینه «فرایندهای مدیریت بهینه استعدادیابی در ورزش با رویکرد زنجیره تأمین»، مقوله بهینه‌سازی مدیریت استعداد ورزش، به دست آمد که شامل بهبود ساختار و برنامه سیستم، کارآمدسازی مدیریت منابع و ارتقای نظارت و ارزیابی سیستم است. این یافته‌ها با نتایج حق‌شناس و همکاران (۲۰۲۱) (۳۳)، کلانی و همکاران (۲۰۲۰) (۲۸) همسو بود. منظور از «بهبود ساختار و برنامه سیستم» تأکید بر برنامه‌هایی نظیر طراحی ساختار سازمانی و همکاری بین‌سازمانی در سیستم استعدادیابی ورزشی، تدوین برنامه ملی و بخشی استعدادیابی ورزشی در کشور، ایجاد هماهنگی و تقسیم‌کار میان سازمان‌های ورزش پرورشی و قهرمانی کشور، تدوین برنامه عملیاتی برای سیاست‌ها و راهبردهای استعدادیابی ورزشی و مشاوره مدیریتی و فنی به مراکز استعدادیابی ورزشی از طرف دانشگاه‌ها و فدراسیون‌ها است. مدیریت زنجیره تأمین شامل برنامه‌ریزی و مدیریت تمام فعالیت‌های مربوط به تأمین منابع و تدارکات، تبدیل و کلیه فعالیت‌های مدیریت است. مهم‌تر از همه، این شامل هماهنگی و همکاری با شرکای کانال است که می‌توانند تأمین‌کنندگان، واسطه‌ها، ارائه‌دهندگان خدمات شخص ثالث و مشتریان باشند. در اصل، مدیریت زنجیره تأمین، مدیریت عرضه و تقاضا را در داخل و بین شرکت‌ها یکپارچه می‌کند (۲۱). در حال حاضر طراحی یکپارچه، جامع و اجرایی برای مدیریت استعدادیابی در ورزش قهرمانی کشور به اجرا درنیامده است و همچنین هماهنگی میان نهادهای متولی ورزش در بحث استعدادیابی ضعیف است. پرورش ورزشکار در کشور نیز سیستم ساختارمند و یکپارچه‌ای ندارد و نهادهای مختلف هر یک به‌صورت جداگانه به این امر می‌پردازند و دستگاه معین به‌صورت جدی به استعدادیابی نمی‌پردازد. لیکن معرفی این مقولات می‌تواند عواملی در دست مدیران این برنامه برای بهبود فرایندها تلقی گردد. بر اساس نتایج پژوهش معماری و همکاران (۲۰۲۱) مدیریت زنجیره تأمین در صنعت ورزش موجب ایجاد یک هم‌افزایی ارزشمند می‌شود (۵۰). مدیریت عملکرد طبق این دیدگاه می‌تواند مدیریت بهره‌وری صنعت و کیفیت محصولات را بهبود بخشد. یافته‌ها همچنین نشان داد، «کارآمدسازی مدیریت منابع» شامل تنوع‌بخشی به روش‌های تأمین منابع فیزیکی و مالی، افزایش درآمدها در مراکز مرتبط با استعدادیابی ورزشی، استفاده از منابع دانشی و فناوری در استعدادیابی ورزشی، کاهش هزینه‌ها و مصرف منابع مالی در استعدادیابی ورزشی و تأمین



فضاها و امکانات استعدادپروری ورزشی است (۳۹). تمام مراحل در فرآیند مدیریت زنجیره تأمین باید هماهنگ و مدیریت شوند تا از افزایش هزینه‌ها جلوگیری شود (۳۴) و زیان‌های احتمالی به حداقل برسد؛ می‌توان انتظار بهبود فرایندها و اثربخشی ارزشمند این بهبود بر روی خروجی‌ها و نتایج حاصل از این مدیریت زنجیره را داشت (۲۲). «ارتقای نظارت و ارزیابی سیستم» آخرین مقوله از بخش دوم است. بدیهی است که هیچ سیستمی بدون نظارت و ارزیابی امکان بهبودی و اصلاح نخواهد داشت. از نظارت در بخش مربیان و داوران، برگزاری مسابقات و نظارت‌های فرهنگی و فنی تا نظارت‌های مالی و مالیاتی، همگی لازم و ملزوم یک سیستم نظارت و در نهایت یک زنجیره مدیریت استعداد می‌باشند. بهینه‌سازی مدیریت استعداد در ورزش منجر به «کارآمدی فرایندهای استعدادپروری ورزش» زنجیره مدیریت استعداد شده است. این کارآمدی در چهار مفهوم کشف استعداد، پرورش و پیشرفت استعداد و نیز نگهداشت و پاداش عملکرد استعداد می‌گردد. بدیهی است نگاه جامع و همکارانه در قالب یک زنجیره می‌تواند اثر هم‌افزایی مقولات و نهادهای همکار را بالا برده و مدیران را در افزایش ظرفیت این همکاری راهنما باشد (۲۶، ۳۰). بنابراین، مدیریت عملیات و زنجیره تأمین شامل مدیریت تمام فرآیندهای فردی و تا حد امکان کارآمد است. استعداد شامل ویژگی‌های فردی است که از توانایی طبیعی ناشی می‌شود که از طریق فرصت‌های یادگیری، رشد و توسعه منظم مهارت‌ها، شایستگی‌ها و دانش افزایش می‌یابد. از این‌رو، می‌توان گفت که استعداد برای پاسخگویی به تقاضای کسب‌وکار در سازمان‌ها بسیار مهم است؛ بنابراین، فرآیندهای درگیر در شناسایی استعدادها برای پر کردن شکاف بین تقاضای استعداد و عرضه استعداد است. مدیریت استعداد با مدیریت سرمایه انسانی که متشکل از افراد، دانش و مهارت است سر و کار دارد. ضمن اینکه، بر اساس یافته‌های پژوهش مقوله «کارآمدی فرایندهای استعدادپروری ورزش» مشتمل بر ابعاد؛ کشف و جذب استعداد، پرورش و توسعه استعداد، سیستم به‌کارگیری و استقرار استعداد، نگهداری استعداد و جبران خدمات و ارزیابی عملکرد و پاداش است. این یافته‌ها با نتایج کلانی و همکاران (۲۰۲۰) همسو بود (۲۸).

در بخش سوم و در رابطه با پیامدهای مدیریت بهینه استعدادیابی در ورزش با رویکرد زنجیره تأمین، مقوله «خودکارآمدی استعدادها در مسیر ورزشی» شامل ابعاد دوره استعدادیابی، دوره قهرمانی و اشتغال ورزشی پس از قهرمانی حاصل شد. در بسیاری از کشورهای جهان به موضوع استعدادیابی به‌طور ویژه‌ای توجه می‌شود و جهت نیل به اهداف قهرمانی خود برنامه‌های مدون و علمی دارند، از جمله کشورهای آلمان، روسیه، ژاپن و استرالیا دارای یک طرح ملی دربرگیرنده بهترین و بالاترین برنامه استعدادیابی می‌باشند که این برنامه شامل همبستگی بالای بین سیستم آموزش و پرورش و برنامه‌های سازمان‌ها و آکادمی‌های ورزشی شهرها و مناطق مختلف کشور است و در سه سطح به اجرا درآمده که از سطوح مقدماتی تا عالی در مدارس و انجمن‌های تخصصی ورزش زیر نظر معلمین و مربیان انجام می‌شود و این معیار کاملاً صحیح و منطقی است (۷)؛ زیرا استعدادیابی به معیارهای ویژه‌ای نیاز دارد تا به‌وسیله این معیارها بتوان افراد مستعد و توانمند را از افراد ناتوان متمایز کرده و هر یک از این افراد را در زمینه توانایی‌های خود به کار برد. «دوره استعدادیابی» به نحوی ورود استعداد (فرد مستعد) به ورزش، کیفیت آموزش و تمرینات پرورشی سپری‌شده توسط ورزشکار و نگرش و توجه مربیان به فرد، نحوی انتخاب و گزینش جهت ورود به سطوح بالاتر مسابقات و قهرمانی بستگی دارد. بر اساس یافته‌های پژوهش منظر «تأمین منافع مشارکت‌کنندگان» مشتمل بر ابعاد تأمین منافع مشارکت‌کنندگان و ارتقای ورزش پرورشی - رقابتی است. این یافته‌ها با نتایج یکتایار و همکاران (۲۰۱۹) همسو بود (۵۲). «تأمین منافع مشارکت‌کنندگان» در گرو اقداماتی نظیر تأمین بهتر منافع استعدادها و ورزشکاران، کمک به اشتغال مربیان ورزشی در کشور و کمک به رونق کسب‌وکار مراکز استعدادیابی ورزشی، کمک به تأمین منافع و ایفای بهتر مسئولیت توسط سازمان‌های متولی استعدادیابی ورزشی است. ورزش نقش فرایندهای را در جهانی‌شدن کسب‌وکار و رویدادهای عمومی با حضور شرکت‌کنندگان ورزشی، سرمایه و نیروی کار در سراسر جهان به عهده گرفته است (۳). هدف و وظیفه اصلی زنجیره تأمین، ادغام و هماهنگی فرآیندها و فرد در زنجیره تأمین است که متضمن یکپارچگی تأمین‌کنندگان، مشتریان و خود سازمان است. در کارکرد دستیابی به منافع چندگانه در تمامی سطوح مدیریتی و برای تمامی ذینفعان زنجیره تأمین از طریق بهینه‌سازی زنجیره تأمین، امکان ایجاد مزیت رقابتی و شناخت در بازار وجود دارد که به‌منظور پاسخگویی فرآیند زنجیره تأمین به نیازهای فعلی بازار و سازمان باید در یافتن راه‌هایی

برای افزایش کارایی و عملکرد خود تلاش کند. مونچکا^۱ (۲۰۱۰) زنجیره تأمین را به‌عنوان مجموعه‌ای از فعالیت‌ها و سازمان‌ها توصیف می‌کند که مواد در طول مسیر خود از تأمین‌کنندگان اولیه تا مشتریان نهایی طی می‌کنند (۵۶). زنجیره تأمین مجموعه‌ای از سه یا چند نهاد (سازمان‌ها یا افراد) است که مستقیماً در جریان‌های بالادستی و پایین‌دستی محصولات، خدمات، امور مالی و اطلاعات از منبع تا مصرف‌کننده درگیر هستند (۵۳). مؤلفه‌های کلیدی فرآیند مدیریت استعداد عبارت‌اند از درک روشنی از استراتژی‌های کسب‌وکار فعلی و آتی سازمان، شناسایی شکاف‌های کلیدی بین استعدادهای موجود و استعدادهای موردنیاز برای موفقیت کسب‌وکار آینده، یک برنامه مدیریت استعداد صحیح که برای رفع شکاف‌های استعداد طراحی شده است. همچنین باید با برنامه‌های استراتژیک و تجاری، تصمیمات استخدامی و ارتقای دقیق، ارتباط اهداف فردی و تیمی با اهداف شرکت و ارائه انتظارات و بازخورد روشن برای مدیریت عملکرد و همچنین آمادگی برای انتقال به سطح بعدی، ادغام شود (۵۴). مولفه «ارتقای ورزش پرورشی - رقابتی» اشاره به توسعه ورزش پرورشی در کشور، پیش‌توانه‌سازی برای توسعه ورزشی قهرمانی و حرفه‌ای در کشور، کمک به رقابت‌پذیری ورزش باشگاهی و لیگ‌های ورزشی کشور، کمک به ارتقای سرمایه انسانی ورزش کشور، کمک به ارتقای حضور بین‌المللی و موفقیت ورزشی ملی کشور دارد. در سازمان‌های ورزشی با عملکرد بالا، پیش‌بینی بازیگران نخبه «شناسایی استعداد» یک اولویت است، بنابراین امکان استفاده کارآمد از منابع در توسعه این ورزشکاران برای موفقیت‌های آینده را فراهم می‌کند (۱۰).

مدیریت زنجیره تأمین موجب بهبود تعاملات در جذب استعداد ورزشی می‌گردد. در پژوهشی که پوینده‌کیا و همکاران (۲۰۲۰) در صنعت فوتبال انجام داد نشان می‌دهد که در صنعت فوتبال باید راهبردی اتخاذ گردد که موجب افزایش تعاملات بین سازمان‌های درگیر شود (۲۶). ۳۰. مدیریت زنجیره تأمین اطلاعات لازم برای جذب استعداد ورزشی را فراهم می‌کند (۲۸). زنجیره تأمین بر تمام فعالیت‌های مرتبط با جریان و تبدیل کالاها از مرحله ماده خام (استخراج) تا تحویل به مصرف‌کننده نهایی و نیز جریان‌های اطلاعاتی مرتبط با آنها مشتمل می‌شود. به‌طور کلی زنجیره تأمین زنجیره‌ای است که همه فعالیت‌های مرتبط با جریان کالا و تبدیل مواد، از مرحله تهیه ماده اولیه تا مرحله تحویل کالای نهایی به مصرف‌کننده را شامل می‌شود. مدیریت زنجیره تأمین بر یکپارچه‌سازی فعالیت‌های زنجیره تأمین و نیز جریان‌های اطلاعاتی مرتبط با آنها از طریق بهبود در روابط زنجیره در جهت دستیابی به مزیت رقابتی قابل اتکا و مستدام، مشتمل می‌شود.

چارچوب مفهومی عوامل مؤثر بر مدیریت بهینه استعدادیابی در ورزش با رویکرد زنجیره تأمین چگونه است؟

از ترکیب، سطح‌بندی و ترتیب توالی اثرگذاری بین متغیرهای شناسایی‌شده (منظرها و ابعاد) چارچوب مفهومی پژوهش به‌صورت شکل ۱ ترسیم گردید. بر اساس این شکل، جریان کلی روابط بین متغیرها از چپ به راست به‌صورت توالی بین منظرهای تعامل سیستم استعداد با محیط ورزش، ظرفیت زنجیره تأمین سیستم استعداد ورزش، بهینه‌سازی مدیریت استعداد ورزش، کارآمدی فرایندهای استعدادپروری ورزش، خودکارآمدی استعدادهای در مسیر ورزشی و تأمین منافع مشارکت‌کنندگان معرفی شده است. به‌طور کلی بر اساس نتایج این پژوهش می‌توان گفت، مدیریت استعداد در سازمان‌های ورزشی با توجه به رویکرد زنجیره تأمین بیشتر در بخش تسهیل فرآیندها و دسترسی آسان‌تر به خدمات این حوزه است. به‌طوری‌که مدیریت بهینه زنجیره تأمین موجب بهبود دسترسی به استعدادهای، تعامل بیشتر و باکیفیت‌تر با خارج از سیستم، فراهم‌سازی زیرساخت‌ها، مدیریت بهینه منابع انسانی می‌گردد؛ بنابراین مدیریت زنجیره تأمین به‌عنوان یک ابزار تسهیلگری می‌تواند فرآیندهای مربوط به مدیریت کیفیت استعدادیابی ورزشی را ارتقا دهد. به‌طور کلی مدیریت زنجیره تأمین، مدیریت فرایند کامل تهیه کالا و خدمات برای مصرف‌کننده نهایی است. امروزه، فضای رقابتی جهانی و رقابت تنگاتنگ برای تداوم حیات و داشتن سهم بیشتر از بازار، باعث ایجاد فضای پیچیده و بسیار سختی برای تصمیم‌گیری مدیران شده است. در بخش مدیریت استعدادهای ورزشی به‌کارگیری این ابزار می‌تواند نتایج مثبتی در برداشته باشد.

همان‌گونه که از یافته‌های این مطالعه که برگرفته از مصاحبه با خبرگان و دست‌اندرکاران حوزه آموزش، مربیگری، مدیریت و برنامه‌ریزی در حوزه ورزشکاران نخبه و استعدادیابی هستند و ادبیات پژوهش می‌توان دریافت، آنچه برای موفقیت یک برنامه موردنیاز است، فهرستی

از نهاده‌ها، چیدمان مناسبی از فرایندها و مدیریت بهینه بروندها است. در یک نظام استعدادیابی نیز مشخص شد، مجموعه‌ای از زیرساخت‌ها، عوامل انسانی و مدیریت منابع مطرح است که به شیوه‌ای همکارانه و در کمال نظم باید در کنار هم فعالیت نمایند. یکپارچگی، کلید موفقیت این فرایند پیچیده است و زنجیره تأمین یکی از مهمترین ابزارها در صنعت است که کاربردهای متنوع آن در سایر حوزه‌های مدیریتی به اثبات رسیده است. یکپارچگی و انسجام، نظم در فرایندها و سهولت ارزیابی و مدیریت در این زنجیره از مزایای تفکر در این روند است. روابط میان ذینفعان از دیگر مقوله‌هایی است که معمولاً در شیوه‌های سنتی مدیریتی می‌تواند چالش‌هایی را پیش روی مدیریت قرار دهد که با این تفکر به حداقل خود رسیده و روابط حاکم بر ذینفعان این زنجیره در جریان‌های رو به بالا و رو به پایین آن به‌گونه‌ای طراحی شده است که منتهی به هماهنگی و وابستگی در عین همبستگی می‌گردد. این روابط می‌تواند در خدمت هدف مدیریت قرار گرفته و یک نظام استعدادیابی و استعدادپروری در ورزش را با همه پیچیدگی‌ها و هزینه‌های بالا و تنوع سازمان‌های مشارکت‌کننده به‌خوبی به سرمنزل مقصود برساند؛ بنابراین، پیشنهاد می‌شود با تقویت و بازتعریف مأموریت اداره کل دفتر توسعه آموزش‌های پایه و استعدادیابی وزارت ورزش و جوانان، عوامل انسانی، مدیریتی و زیرساخت‌ها برای ایجاد و توسعه یک سیستم استعدادیابی مدنظر قرار گیرد. مریبان و استعدادیاب‌ها تجربه و تخصص خود را به کار گرفته و با علم روز دنیا در ارتباط با مفاهیم، آزمون‌ها و ابزارهای استعدادیابی تجهیز گردند. هرچند توجه جنبه‌های روان‌شناختی و فیزیولوژیکی این مجموعه نیز نباید از نظر دور نگاه داشته شود. متخصصان و سازمان‌ها اولویت‌های پژوهشی خود را بر روی پژوهش‌هایی در حوزه استعدادیابی و استعدادپروری به‌کار گیرند. موضوع همکاری و یکپارچگی عناصر، سازمان‌ها و عوامل این فرآیند، نیز از اهمیت خاصی برخوردار است. در این میان وزارت آموزش و پرورش و فدراسیون‌های ورزشی مهم‌ترین سازمان‌های همکار در این حوزه هستند. با بهبود ساختار و کارآمدسازی آن و توجه به موضوع مدیریت عملکرد و نظارت و ارزیابی لازم می‌توان نتیجه بهتری را از منظر فرایندها به دست آورد. به عبارت دیگر، بدون توجه به این عوامل و یکپارچه‌سازی نهادها، ماموریت‌ها و فرایندها، موفقیت سیستم استعدادیابی و استعدادپروری میسر نخواهد بود.

ملاحظات اخلاقی: در پژوهش حاضر از مقالات پژوهشی استفاده شده است که نکات اخلاقی را رعایت کرده بودند و تلاش شد تا در انتقال یافته‌ها و گزارش نتایج هیچ گونه سوگیری صورت نگیرد. در ارائه نتایج مصاحبه‌ها حفظ امانت شده و بدون سوگیری از آنها در ارائه نتایج پژوهش بهره برده شده است.

حامی مالی: در این پژوهش هیچ کمک مالی دریافت نشده است.

مشارکت نویسندگان: هر یک از نویسندگان این مقاله به سهم خود در آماده‌سازی، انجام پژوهش و تهیه مقاله مشارکت داشته‌اند.

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

تشکر و قدردانی: بر خود لازم می‌دانیم از تمامی شرکت‌کنندگان و کسانی که در انجام دادن این مطالعه ما را یاری نمودند، قدردانی و سپاسگزاری کنیم؛ همچنین از همه اساتیدی که نظرات آنان در داوری و بهبود این مقاله، نویسندگان را یاری کردند، کمال تشکر را داریم.

منابع

1. Koz D, Fraser-Thomas J, Baker J. Accuracy of professional sports drafts in predicting career potential. *Scand J Med Sci Sports*. 2012;22(4):e64-e69. <https://doi.org/10.1111/j.1600-0838.2011.01408.x>
2. Corbin J, Strauss A. *Basics of Qualitative Research*: SAGE Publications; 2015. <https://books.google.com/books?id=Dc45DQAAQBAJ>.
3. Till K, Baker J. Challenges and [Possible] Solutions to Optimizing Talent Identification and Development in Sport. *Frontiers in Psychology*. 2020;11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00664>
4. Kelly AL, Sáiz SLJ, Santos S. *Talent Identification and Development in Youth Sports*: MDPI AG; 2023. <https://books.google.com/books?id=1H3xzwEACAAJ>.
5. Zhang JJ, Kim E, Mastromartino B, Qian TY, Nauright J. The sport industry in growing economies: critical issues and challenges. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*. 2018;19(2):110-26. <https://doi.org/10.1108/IJSMS-03-2018-0023>



6. Zhang Y, Kim M, Wang JJ, Pitts B. Reversing the tide of sport globalization from west to east? Examining consumer demand for table tennis clubs in the U.S. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*. 2018;19(2):217-235. <https://doi.org/10.1108/IJSMS-07-2017-0059>
7. Pouyandekia M. The Study of The German Football Talent Management Process in a Meta-Synthesis Approach. Tehran, Iran: MSc Thesis, Faculty of Sports Science, Alzahra University; 2019. **[In Persian]**
8. Caamaño Malagon J. Sports and investment: allies with a promising future: Mapfre; 2022, June 26 [Available from: <https://www.mapfre.com/en/insights/economy/sports-investment-allies-with-a-promising-future/>].
9. Williams J. Relative age effect in youth soccer: Analysis of the FIFA U17 World Cup competition. *Scandinavian journal of medicine & science in sports*. 2009;20:502-508. <https://doi.org/10.1111/j.1600-0838.2009.00961.x>
10. Johnston K, Wattie N, Schorer J, Baker J. Talent Identification in Sport: A Systematic Review. *Sports medicine (Auckland, NZ)*. 2017;48(1):97-109. <https://doi.org/10.1007/s40279-017-0803-2>
11. PL (Premier League). Youth: Elite Performance UK: Premier League; 2012, January 27 [Available from: <http://www.premierleague.com/news/58934>].
12. PL (Premier League). Premier League Elite Player Performance Plan - EPPP UK: Premier League; 2019 [Available from: <https://www.premierleague.com/youth/EPPP>].
13. Poel H-DT, Hyballa P. Dutch Soccer Secrets: Playing and Coaching Philosophy - Coaching - Tactics - Technique: Meyer & Meyer Sport; 2011. 270 p. <https://books.google.com/books?id=cTJqDAAAQBAJ>.
14. Stahl R. The French Football Federation Youth Development Program Working with year old Players 2001, January 16 [Available from: <https://docplayer.net/2,28,70,760-The-frenchfootball-federation-youth-development-program-working-with-13-15-year-old-players.html>].
15. Abbott AJ. Talent Identification and Development in Sport Department of Physical Education, Sport and Leisure Studies, Edinburgh University 2006. https://era.ed.ac.uk/bitstream/handle/1842/1952/Abbott_thesis.pdf;jsessionid=E94D3AA5474BF7ED37B755FF0E7F7B25?sequence=1.
16. Adhikari B. Innovation: Tools to create competitive advantage for business. *SSRN Electronic Journal*. 2011;10. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1874666>
17. Fernando J. Supply Chain Management (SCM): How It Works and Why It Is Important: Investopedia; 2022, July 07 [Available from: <https://www.investopedia.com/terms/s/scm.asp>].
18. Sweeney E. Supply Chain Management and the Value Chain. *Journal of the National Institute for Transport and Logistics*. 2009;10(2):13-15. <https://research.aston.ac.uk/en/publications/supply-chain-management-and-the-value-chain>
19. LeMay S, Helms MM, Kimball B, McMahon D. Supply chain management: the elusive concept and definition. *The International Journal of Logistics Management*. 2017;28(4):1425-1453. <https://doi.org/10.1108/IJLM-10-2016-0232>
20. Mir Aalami SF. Integration of supply chain management. The Second Global Conference of Supply Chain & Logistics Managers, Applied Information Development Center, Tehan, Iran 2017, February 28. <https://civilica.com/doc/653872> **[In Persian]**
21. Egilsson B. Supply Chain Management Practice in Professional Football Clubs: A European Perspective. EurOMA; Heriot Watt University, Edinburgh 2017
22. Chopra S. Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation: Pearson Education Limited; 2019. <https://books.google.com/books?id=g2WvvAEACAAJ>.
23. van Weele AJ. Purchasing and Supply Chain Management. Boston, Massachusetts, United States: Cengage Learning; 2018. <https://books.google.com/books?id=31k2swEACAAJ>.
24. Jacobs R, Chase R. Upravljanje operacijama i lancem opskrbe. 2018.
25. Michaels E, Handfield-Jones H, Axelrod B. The war for talent. Harvard University, Massachusetts, United States: Harvard Business School Press; 2001. https://books.google.com/books?id=simZCd_YUC4C.



26. Pouyandekia M, Memari Z, Rezaei Pandari A. From Talent Identification to Play in National Team and Professional Leagues Competitions: A Case Study of German Football. *Human Resource Management in Sports*. 2020;7(2):287-312. <https://doi.org/10.22044/shm.2020.9034.2097> [In Persian]
27. Brown J. *Sports Talent: Human Kinetics*; 2001. https://books.google.com/books?id=LRefLc_n4pIC.
28. Kalani A, Elahi A, Sajjadi SN, Zareian H. Developing a comprehensive model of identify talent in Iranian championship sport. *Research on Educational Sport*. 2020;8(20):33-50. <https://doi.org/10.22089/res.2019.6547.1559> [In Persian]
29. Xiang C, Tengku Kamalden TF, Liu H, Ismail N. Exploring the Multidisciplinary Factors Affecting Sports Talent Identification. *Frontiers in Psychology*. 2022;13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.948121>
30. Pouyandekia M, Memari Z. How the Germans Are Using the Football Talent Management Program. *New Approaches in Exercise Physiology*. 2020;2(3):5-40. <https://doi.org/10.22054/nass.2020.11066> [In Persian]
31. Ziya MJ, Ramzaninejad R, Goharrostami HR. Investigating Talent Development Environment in Football: Application of Athlete Talent Development Environment Model. *Human Resource Management in Sports*. 2021;9(1):63-84. <https://doi.org/10.22044/shm.2022.10841.2358>
32. Zaheri R, Moosavi SJ, Emami F. Develop a general model of talent management in the Ministry of Sports and Youth of Iran. *Future Study Management*. 2021;32(124): 138-148. <https://srb.sanad.iau.ir/en/Article/786220?FullText=FullText> [In Persian]
33. Haghshenas N, Hami M, Shojaee V, Sanaei M. Factors Influencing Talent Development in Iranian Volleyball (A Qualitative Approach). *Strategic Studies on Youth and Sports*. 2021;20(53):211-230. <https://doi.org/10.22034/ssys.2021.464> [In Persian]
34. Naseri Plangerd V, Bahrami S, Zardoshtian S, Yoosefy B. Designing a Family-School Support Model in Developing Sports Talents: A Grounded Theory Study. *Journal of Health Promotion Management*. 2021;10(1):74-90. <http://jhpm.ir/article-1-1181-en.html> [In Persian]
35. Gardner T. In the trenches at the Talent wars: Competitive interaction for scarce human resources. *Human Resource Management - HUM RESOUR MANAGE*. 2002;41:225-37. <https://doi.org/10.1002/hrm.10033>
36. Iles P, Chuai X, Preece D. Talent Management and HRM in Multinational companies in Beijing: Definitions, differences and drivers. *Journal of World Business*. 2010;45(2):179-189. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.09.014>
37. Chambers EG, Foulon M, Handfield-Jones H, Hankin S, Michaels E. The War for Talent. *The McKinsey Quarterly*. 1998;3:44-57. <https://www.proquest.com/docview/224542898?sourcetype=Scholarly%20Journals>
38. Wiseman A, Bracken N, Horton S, Weir P. The Difficulty of Talent Identification: Inconsistency Among Coaches Through Skill-Based Assessment of Youth Hockey Players. *International Journal of Sports Science and Coaching*. 2014;9:447-456. <https://doi.org/10.1260/1747-9541.9.3.447>
39. Sepahvand R, Feli R. Organizational Career Management and Proactive Talent Management: Analyzing the Mediating Role of Organizational Knowledge Architecture (Case Study: Lorestan Province Police Command Specialty Personnel). *Iranian journal of management sciences*. 2019;14(55):25-47. https://journal.iams.ir/article_314.html?lang=en [In Persian]
40. Mandhanya Y, Shah M. Employer branding-a tool for talent management. *Global Management Review*. 2010;4(2):43. https://openurl.ebsco.com/EPDB%3Aagcd%3A6%3A13661894/detailv2?sid=ebsco%3Aplink%3Ascholar&id=ebsco%3Aagcd%3A55436194&crl=c&link_origin=www.google.com
41. Nirojan J, Mithulan R. Employer Branding and Talent Management: A review of the literature 2019.
42. Donald DU. Talent management and human resource practices. *International Journal of Innovation and applied studies*. 2014;6(4):1011-1018. https://ijias.issr-journals.org/abstract.php?article=IJIAS-14-146-08#google_vignette



43. Hasan Zadeh F. Optimal Talent Management in Iranian Sports –a Supply Chain Management Approach. Tehran, Iran: MSc Thesis, Faculty of Sports Science, Alzahra University; 2022. **[In Persian]**
44. Vollstedt M, Rezat S. An Introduction to Grounded Theory with a Special Focus on Axial Coding and the Coding Paradigm. In: Kaiser G, Presmeg N, editors. Compendium for Early Career Researchers in Mathematics Education. Cham: Springer International Publishing; 2019. p. 81-100. https://doi.org/10.1007/978-3-030-15636-7_4.
45. Ciesielska M, Jemielniak D, Śliwa M. Qualitative Methodologies in Organization Studies: Volume II: Methods and Possibilities: Springer International Publishing; 2017. <https://books.google.com/books?id=lQIDDwAAQBAJ>.
46. Danaei Fard H, Alvani SM, Azar A. Qualitative research methodology in management: a comprehensive approach: Eshraghi, Safar; 2004. **[In Persian]**
47. Creswell JW, Creswell JD. Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches: SAGE Publications; 2017. <https://books.google.com/books?id=KGNADwAAQBAJ>.
48. Holsti OR. Content Analysis for the Social Sciences and Humanities: Addison-Wesley Publishing Company; 1969. <https://books.google.com/books?id=hfxkAAAAMAAJ>.
49. Khastar H. A Method for Calculating Coding Reliability in Qualitative Research Interviews. *Methodology of Social Sciences and Humanities*. 2009;15(58):161-174. https://method.rihu.ac.ir/article_418.html?lang=en **[In Persian]**
50. Memari Z, Rezaei Pandari A, Ehsani M, Mahmudi S. Business management in the football industry from a supply chain management perspective. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*. 2021;22(4):737-763. <https://doi.org/10.1108/IJSMS-02-2020-0025> **[In Persian]**
51. Vladi B. Talent Management and Organizational Quality Improvement. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*. 2015. **[In Persian]**
52. Yektayar M. Prioritizing Supply Chain Management Indicators in Sport. *Sport Management Studies*. 2019;11(54):71-92. <https://doi.org/10.22089/smrj.2018.4898.1946> **[In Persian]**
53. Monczka RM. Purchasing and Supply Chain Management: South-Western Cengage Learning; 2010. <https://books.google.com/books?id=3DfUGeHp0hgC>.
54. Hyballa P, te Poel HD. Dutch Soccer Secrets: Playing and Coaching Philosophy - Coaching - Tactics - Technique: Meyer & Meyer Sport; 2011. <https://books.google.com/books?id=RGz1DwAAQBAJ>.

