

پژوهش‌های فیزیولوژی و مدیریت در ورزش

دوره ۱۳، شماره ۴، زمستان ۱۴۰۰

ص ص: ۲۳-۹

طراحی الگوی مطلوب مدیریت استعداد در والیبال

امیرحسین منظمی*^۱ - محمود گودرزی^۲ - خسرو نصیری^۳ - ابراهیم علی دوست قهفرخی^۴

۱. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه تربیت دبیر شهید رجایی، تهران، ایران. ۲. استاد، گروه مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی دانشگاه تهران، تهران، ایران. ۳. استادیار، گروه مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی دانشگاه تهران، تهران، ایران. ۴. دانشیار، گروه مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی دانشگاه تهران، تهران، ایران (تاریخ دریافت: ۱۳۹۳/۱۲/۰۱، تاریخ تصویب: ۱۳۹۴/۰۳/۲۶)

چکیده

هدف از پژوهش حاضر، طراحی الگوی مطلوب مدیریت استعداد در والیبال با تأکید بر ورزشکاران بود. روش پژوهش آمیخته (ترکیبی از روش‌های کیفی و کمی) بود. برای گردآوری داده‌ها از سه تکنیک مطالعات فراتحلیلی، مصاحبه و پرسشنامه استفاده شد. مدل مدیریت استعداد فیلیپس و روپر (۲۰۰۹) متشکل از پنج مرحله جذب، گزینش، به‌کارگیری، توسعه و نگهداشت استعداد به‌عنوان الگوی مفهومی پژوهش در نظر گرفته شد و در نتیجه انجام مطالعات فراتحلیلی مصاحبه‌ها یک مرحله دیگر به اسم برنامه‌ریزی به ابتدای این مدل اضافه گردید. جامعه آماری پژوهش را مسئولین رده‌بالای فدراسیون والیبال، کارشناسان و اعضای کمیته‌های فدراسیون، مربیان استعداد یاب والیبال و پژوهشگران دانشگاهی تشکیل می‌دادند که در مجموع ۱۰۰ نفر بودند، نمونه‌گیری از نوع کل شمار بود، در نهایت ۸۱ پرسشنامه به‌درستی برگشت داده شد. پایایی کلی پرسشنامه‌ها ۰/۸۱ به دست آمد. نتایج نشان داد بین وضعیت موجود و مطلوب مدیریت استعداد در والیبال تفاوت معناداری وجود دارد. در بین مؤلفه‌های مدیریت استعداد، برنامه‌ریزی، جذب، توسعه، گزینش، به‌کارگیری و نگهداشت استعداد به ترتیب بیشترین اهمیت را داشتند. در نهایت پیشنهاد می‌شود مسئولین امر، تنها بر جذب و گزینش استعدادها اکتفا نکنند و توجه ویژه‌ای به مراحل توسعه و نگهداشت آن‌ها نیز داشته باشند.

واژه‌های کلیدی

مدیریت استعداد، استعدادیابی، استعداد پروری، والیبال.

مقدمه

جستجو و گزینش افراد زبده و نخبه برای یادگیری و انجام هر کار و یا مهارتی از دیرباز یکی از چالش‌های بشر بوده است. اگرچه این امر در اکثر موارد به‌طور تجربی و مشاهده عملکرد افراد مستعد انجام می‌گرفته است، لیکن با پیشرفت علم و صنعتی شدن جهان این پدیده بیش‌ازپیش مورد توجه ویژه کارگزاران در بخش‌های مختلف علمی، خدماتی و صنعتی واقع شد. استعداد، در واقع یکی از عوامل ایجاد اختلاف بین افراد است. استعداد موجب تسریع در یادگیری یک کار یا فن جدید شده و بر سطح مهارتی که فرد به دست می‌آورد تأثیر می‌گذارد. رواج این اندیشه و راهبردهای آن در ورزش نیز از دهه ۱۹۶۰ میلادی، ابتدا در کشورهای اروپای شرقی و سپس در سایر کشورهای پیشرفته صنعتی با این هدف که بتوان با درجه‌ای از اطمینان افراد مستعد را برای قهرمانی در رشته‌های مختلف شناسایی و تربیت کرد، به‌طور گسترده‌ای رایج شد (۱).

فرد مستعد را به صورت‌های مختلفی چون: مهم‌ترین و ارزشمندترین افراد که بیش از سایرین در خلق مزیت رقابتی نقش دارند (۲)، افراد دارای مهارت بالا و پرورش‌یافته (۳)، و نیروی کار ماهر متعهد و عجین شده با کار (۴) تعریف کرده‌اند. در مجموع می‌توان گفت منظور از مستعد، فردی است که به‌واسطه دارا بودن ظرفیت‌ها و قابلیت‌های ویژه (هوش، مهارت، تجربه و ...) و تعهد بالا نسبت به کار، سهم چشمگیری در ایجاد ارزش و موفقیت سازمان دارد (۵). پانخورست و کالینز^۱ (۲۰۱۳) استعداد ورزشی را به معنای برخورداری از مهارت‌های ورزشی بالاتر از حد متوسط در مقایسه با سایر رقبای همان رده سنی و نیز ظرفیت موفقیت در یک سطح رقابتی بالاتر می‌داند. از آنجا که انسان‌ها ظرفیت و استعداد یکسانی ندارند، در ورزش نیز به کار گرفتن اطلاعات صحیح، دقیق و به‌موقع

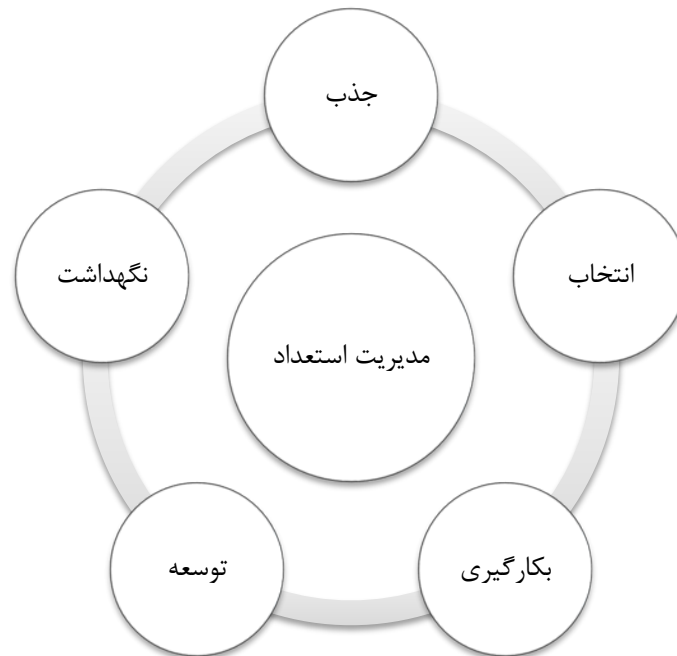
برای قرار دادن افراد با ظرفیت‌ها و توانایی‌های بالا در رشته ورزشی و پست مناسب و هدایت و تکامل آنان به‌سوی قهرمانی و موفقیت اهمیت فراوانی دارد که این امر مستلزم مدیریت استعدادها در ورزش است (۶).

مدیریت استعداد به مدیریت راهبردی جریان موجود استعداد در سازمان می‌پردازد تا اطمینان حاصل شود که متناسب با اهداف راهبردی سازمان، افراد مناسب در زمان مناسب و در مشاغل مناسب در سازمان مشغول به کار و فعالیت هستند (۷). در واقع مدیریت استعداد عبارت است از انجام یک سری فعالیت‌های یکپارچه به‌منظور تضمین جذب، نگهداری، انگیزش و توسعه افراد مستعد مورد نیاز در حال حاضر و آینده سازمان که باهدف توسعه و نگهداری یک مخزن استعداد متشکل از نیروی ماهر (نخبگان ورزشی)، عجین شده با کار (ورزش) و متعهد به‌منظور تضمین جریان استعداد در سازمان صورت می‌گیرد (۴).

مدیریت استعدادها در ورزش به شناسایی افراد برای رسیدن به سطح نخبگی سرعت می‌بخشد و موقعیتی را فراهم می‌کند که افراد مستعد به‌وسیله آن به بالاترین سطح عملکرد خود دست پیدا کنند. همچنین، سبب می‌شود مربیان وقت خود را صرف تمرین دادن افراد مستعدتر و توانا تر در آن رشته کنند. مدیریت استعداد در ورزش باعث صرفه‌جویی در وقت، افزایش کارایی و بازده مربیان، افزایش روحیه رقابت‌جویی و بهبود کیفیت ورزش، افزایش اعتماد به‌نفس ورزشکار و علمی شدن تمرینات ورزشی می‌شود (۸). به سبب کثرت ورزشکاران علاقه‌مند به فعالیت در هر رشته ورزشی و محدودیت امکانات و سرمایه‌گذاری، و از سوی دیگر بالا بودن هزینه‌های زمانی و مالی تربیت ورزشکاران زبده و نیز به‌منظور افزایش ضریب اطمینان کسب موفقیت، باید افراد برتر در هر رشته ورزشی طی فرایند مدیریت استعداد شناسایی و هدایت شوند (۹).

ورزشکاران سنخیت بیشتری دارد، الگوی طراحی شده توسط فیلیپس و روپر (۲۰۰۹) است که شامل پنج مرحله جذب، انتخاب، به‌کارگیری، توسعه و نگهداشت استعداد است (۵).

مدیریت استعداد دسته‌ای از فرایندهای مرتبط باهم را در برمی‌گیرد که پژوهشگران مختلف هر یک به اقتضای ماهیت سازمان و ادراک خود از استعداد و مدیریت آن، مراحل متفاوتی را برای آن در نظر گرفته‌اند. یکی از این الگوها، که با شرایط سازمان‌های ورزشی و مدیریت استعداد



شکل ۱. فرآیند مدیریت استعداد فیلیپس و روپر (۲۰۰۹)

انتخاب یا گزینش مرحله‌ای است برای تشخیص و مقایسه شرایط متقاضیان با شرایط احراز پست‌های موردنظر، به‌منظور انتخاب بهترین نامزد از میان نامزدها برای تصدی پست موردنظر. این مرحله از زمانی آغاز می‌شود که افراد یافت شده، جذب سازمان و متقاضی می‌شوند که نتیجه آن قبول یا رد تقاضا است (۱۰). انتخاب استعدادها، ورزشی متکی بر پیامدهای مختلف جسمانی و روانی است. با توجه به این معیارها، ویژگی‌های متفاوت شخص تعیین و با ویژگی‌های موردنیاز برای نخبگی در یک ورزش (والیبال)، مطابقت داده می‌شود. مهم‌ترین معیارهای انتخاب استعداد ورزشی عبارت‌اند از: سلامت عمومی،

جذب سلسله اقداماتی است که به‌منظور جلب نظر و علاقه‌مند نمودن استعدادهای بالقوه به سازمان (ورزش والیبال) انجام می‌شود و آنان را برای به‌کارگیری در سازمان تشویق می‌نماید. هر چه میزان متقاضیان بالاتر باشد، امکان گزینش نیروی بهتر نیز افزایش می‌یابد و چنانچه سازمان نتواند با سیاست‌های خود نیروی انسانی علاقه‌مند بیشتری را جذب کند، به همان میزان میدان انتخاب آن نیز محدودتر خواهد شد (۱۰). البته در برخی مدل‌ها و تحقیقات مرحله جذب معادل مراحل نظیر نیرویابی، تأمین، انتخاب و حتی به‌کارگیری نیز بکار رفته است که در اینجا منظور از جذب، همان ترغیب و علاقه‌مندسازی افراد به سازمان است.

مناسب، ارتباطات بین فردی و انسجام گروهی و محیطی جذاب برای ورزشکاران و همچنین ایجاد مسیر پیشرفت ورزشی و شغلی برای آنان می‌توان احتمال ترک این استعدادها را کاهش داد. سازمان‌ها باید به استعدادهای خود اجازه دهند که پتانسیل‌های خود را بشناسند و بتوانند فرصت‌های موجود را تشخیص داده و از آن‌ها به بهترین نحو برای سازمان استفاده نمایند (۱۲).

تحقیقات مرتبط با مدیریت استعداد در ورزش که اغلب بانام استعدادیابی ورزشی صورت گرفته است، بیشتر روی یک یا چند مرحله از مدیریت استعداد و عمدتاً مراحل اولیه جذب و انتخاب متمرکز شده‌اند و سایر ابعاد مدیریت استعداد تا حدودی نادیده گرفته شده است. در واقع، استعدادیابی به فرآیند غربال کردن و پیشگویی عملکرد گفته می‌شود. استعدادیابی یعنی پیش‌بینی؛ که در این پیش‌بینی انتظار می‌رود فرد منتخب کار موردنظر را بهتر از کارهای دیگر و بهتر از افراد دیگر اجرا کند. بنابراین، استعدادیابی ورزشی، فرآیندی است که توسط آن کودکان و نوجوانان بر پایه آزمون‌های معینی به سمت ورزش‌هایی که شانس موفقیت بیشتری دارند، سوق داده می‌شوند (۵). تامسون و بويس^۲ (۲۰۰۹)، استعدادیابی در ورزش را فرآیندی می‌دانند که از طریق آن کودکان تشویق به شرکت در فعالیت ورزشی می‌شوند که در آن ورزش قابلیت کسب موفقیت را دارند و در این راستا تعیین و ارزیابی پارامترهایی که سطح توانایی و ظرفیت کودک را نشان می‌دهد قابل توجه است و بایستی بر اساس رشد و سطح آمادگی کودکان طراحی شود (۱۳).

به‌رحال باید توجه داشت، رسیدن به نخبگی در ورزش از دیدگاه مدیریت استعداد، فقط به کشف افراد با استعداد در سنین پایین منحصر نیست، بلکه هدایت، کنترل و ارزیابی پیوسته افراد مستعد نیز بسیار مهم است. مدیریت

ویژگی‌های پیکر سنجی و ترکیب بدنی، ویژگی‌های فیزیولوژیکی، ویژگی‌های روان‌شناختی و اجتماعی (۱۱). سومین مرحله از فرآیند مدیریت استعداد پس از انتخاب افراد با استعداد، به‌کارگیری آنان در مکان و زمان مناسب در سازمان است. طبق گفته گیبونز^۱ (۲۰۰۶) به‌کارگیری افراد با استعداد، یک رابطه هوشی و احساسی است که فرد با شغل (والیبال)، سازمان (فدراسیون)، مدیر (مربی) یا همکاران (سایر ورزشکاران) خود برقرار می‌کند و بر روی تلاش‌های مضاعف او در کارش تأثیر می‌گذارد (۱). در واقع در این مرحله باید بتوان در زمان مناسب بین افراد با پست‌های جذاب مناسب برای آن‌ها تناسب ایجاد نمود. سازمان‌ها باید سرمایه‌گذاری بیشتری بر روی افراد به‌منظور ایجاد فرصت‌های یادگیری و توسعه انجام دهند، تا از این راه بتوانند مهارت‌های آنان را در جهت پاسخگویی به انتظارات و نیازهای آینده سازمان به‌روز نگاه‌دارند (10). در تکمیل اهداف جذب، گزینش و به‌کارگیری، جهت توسعه پتانسیل افراد گزینش‌شده می‌توان با استعانت از مربیان مجرب، تمرینات زمان‌بندی‌شده، مسابقات منظم، امکانات، تسهیلات و ایجاد انگیزش سبب توسعه و پرورش هر چه بیشتر استعدادها گردید.

در مرحله حفظ و نگهداشت، سؤال اساسی این است که چگونه می‌توان استعدادها را حفظ کرد؟ حفظ ورزشکاران مستعد به‌طور نزدیکی با سیستم مدیریت عملکرد رابطه دارد، در این مقوله بحث‌های زیادی مطرح است؛ به‌عنوان نمونه می‌توان به لزوم ایجاد یک سیستم جبران خدمات عادلانه و اقداماتی در جهت همسو کردن مجموعه مهارت‌های افراد با وظایف آن‌ها اشاره کرد. در کل، سازمان‌های امروزی به دنبال جذب افراد با استعداد هستند. در این میان سازمانی موفق خواهد بود که بتواند پس از جذب این استعدادها آن‌ها را نگه دارد. با ایجاد فضای کاری

2 . Thomson & Beavis

1 . Gibbons

استعداد یک وظیفه نیست که تنها با جذب و انتخاب افراد مستعد میسر شود، بلکه جذب افراد مستعد، آغاز تلاش سازمان در فرایند مدیریت استعداد است. در حال حاضر، تحقیقات حوزه استعدادیابی ورزشی کشور اغلب در حیطه «تعیین شاخص‌های استعدادیابی» یا «تهیه نورم و هنجاریابی» در رشته‌های مختلف ورزشی انجام شده است که به‌عنوان نمونه می‌توان به علیجانی (۱۳۸۲) (۱۴) در دوومیدانی، یوسفی (۱۳۸۲) (۱۵) در کشتی، رواسی (۱۳۸۳) (۷) در وزنه‌برداری، ابراهیم (۱۳۸۳) (۱۱) در والیبال، شیخ (۱۳۸۹) (۱۶) در کاراته، فرخی (۱۳۹۰) (۱۷) در بدمینتون، وزینی (۱۳۹۰) (۱۸) در فوتبال و نوری (۱۳۹۲) (۴) در بسکتبال اشاره کرد. معمولاً در بحث پژوهش‌های استعدادیابی تاکنون، شاخص‌های فیزیولوژیکی، بیومکانیکی، روانی و مهارتی بررسی شده‌اند، ولی در مورد الگوی مطلوب مدیریت استعداد که جریان استعداد را از کجا شروع کنیم و به کجا برسانیم، پژوهش‌های کمتری انجام شده است. تلاش پژوهش حاضر این است که به تدوین سیستم جامع و یکپارچه‌ای از مدیریت استعداد در ورزشکاران و به‌طور ویژه رشته ورزشی والیبال بپردازد.

روش‌شناسی پژوهش

روش پژوهش حاضر از نوع آمیخته است که ترکیبی از روش‌های کیفی و کمی است. از نظر هدف، کاربردی و به لحاظ نحوه گردآوری داده‌ها توصیفی از نوع پیمایشی است. برای گردآوری داده‌ها از سه تکنیک مطالعات فراتحلیلی، مصاحبه (مرحله کیفی) و پرسشنامه (مرحله کمی) استفاده شد. در بخش مطالعات فراتحلیلی، با مرور پیشینه پژوهش، فهرستی ابتدایی از عوامل مدیریت استعداد تهیه شد. در

ادامه به انجام مصاحبه‌های کیفی با روش گلوله برفی با خبرگان آگاه به موضوع تا حد اشباع نظری پرداخته شد که تعداد ۱۲ نفر مورد مصاحبه قرار گرفتند. پس از انجام فراتحلیل و مصاحبه‌ها فهرست نهایی عوامل مدیریت استعداد استخراج شد. در این پژوهش، مدل مدیریت استعداد فیلیپس و رویر (۲۰۰۹) متشکل از پنج مرحله جذب، گزینش، به‌کارگیری، توسعه و نگهداشت استعداد به‌عنوان الگوی مفهومی پژوهش در نظر گرفته شد (۵) و عوامل استخراج‌شده با توجه به شباهت موضوعی در قالب این اجزا دسته‌بندی شدند. همچنین، در نتیجه انجام مطالعات فراتحلیل و مصاحبه‌ها یک مرحله دیگر به اسم برنامه‌ریزی به ابتدای این مدل اضافه گردید و برخی عوامل در این دسته جای گرفتند. در نهایت این عوامل در قالب پرسشنامه در اختیار آزمودنی‌ها قرار گرفت و از آن‌ها خواسته شد تا در دو طیف پنج ارزشی وضعیت موجود و مطلوب هر یک از عوامل را مشخص نمایند. لازم به ذکر است جامعه آماری پژوهش را در بخش کمی (پرسشنامه)، مسئولین رده‌بالای فدراسیون والیبال، کارشناسان و اعضای کمیته‌های فدراسیون (استعدادیابی، آموزش، مربیان و تیم‌های ملی)، مربیان استعداد یاب والیبال و اساتید و پژوهشگران دانشگاهی که در زمینه استعدادیابی به‌ویژه در والیبال فعالیت داشتند، تشکیل می‌دادند که در مجموع ۱۰۰ نفر بودند و با توجه به اینکه نمونه‌گیری از نوع کل شمار بود، در نهایت ۸۱ پرسشنامه به‌درستی برگشت داده شد. پایایی کلی پرسشنامه‌ها در یک مطالعه مقدماتی روی ۳۰ نفر، با استفاده از روش آلفای کرونباخ ۰/۸۱ به دست آمد. در ادامه از آمار توصیفی (میانگین و انحراف معیار) و آمار استنباطی (آزمون کالموگروف-اسمیرنوف و آزمون تی وابسته^۲) جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها استفاده شد.

2 . Paired t Test

1 . Kalmogrov Smirnov

یافته‌ها

زوجی یا وابسته وضعیت توزیع داده‌ها با استفاده از آزمون کالموگروف-اسمیرنوف مورد بررسی قرار گرفت که با توجه به نتایج، توزیع داده‌ها در هر شش مخلفه مدیریت استعداد طبیعی بود.

جدول شماره ۱، مقایسه وضعیت موجود و مطلوب مدیریت استعداد در والیبال را با استفاده از آزمون t وابسته نشان می‌دهد. لازم به ذکر است که قبل از انجام آزمون t

جدول ۱. مقایسه وضعیت موجود و مطلوب مدیریت استعداد در والیبال

مؤلفه‌ها	وضعیت	میانگین	SD	تفاوت میانگین	t	Sig																																																								
برنامه‌ریزی استعداد	وضعیت موجود	۲/۸۱	۰/۵۳	-۱/۵۶	-۱۹/۷۰	۰/۰۰۱																																																								
	وضعیت مطلوب	۴/۳۸	۰/۴۵				جذب استعداد	وضعیت موجود	۲/۹۶	۰/۴۹	-۱/۳۸	-۱۹/۲۶	۰/۰۰۱	وضعیت مطلوب	۴/۳۵	۰/۴۰	گزینش استعداد	وضعیت موجود	۲/۸۸	۰/۵۴	-۱/۲۷	-۱۴/۳۰	۰/۰۰۱	وضعیت مطلوب	۴/۱۶	۰/۵۷	به‌کارگیری استعداد	وضعیت موجود	۲/۷۵	۰/۶۱	-۱/۳۸	-۱۴/۷۳	۰/۰۰۱	وضعیت مطلوب	۴/۱۳	۰/۵۹	توسعه استعداد	وضعیت موجود	۲/۶۸	۰/۶۱	-۱/۵۶	-۱۵/۳۷	۰/۰۰۱	وضعیت مطلوب	۴/۲۴	۰/۵۸	نگهداشت استعداد	وضعیت موجود	۲/۴۱	۰/۶۹	-۱/۷۲	-۱۷/۶۳	۰/۰۰۱	وضعیت مطلوب	۴/۱۴	۰/۵۸	مدیریت استعداد	وضعیت موجود	۲/۷۳	۰/۶۲	-۱/۴۵	-۱۷/۶۳
جذب استعداد	وضعیت موجود	۲/۹۶	۰/۴۹	-۱/۳۸	-۱۹/۲۶	۰/۰۰۱																																																								
	وضعیت مطلوب	۴/۳۵	۰/۴۰				گزینش استعداد	وضعیت موجود	۲/۸۸	۰/۵۴	-۱/۲۷	-۱۴/۳۰	۰/۰۰۱	وضعیت مطلوب	۴/۱۶	۰/۵۷	به‌کارگیری استعداد	وضعیت موجود	۲/۷۵	۰/۶۱	-۱/۳۸	-۱۴/۷۳	۰/۰۰۱	وضعیت مطلوب	۴/۱۳	۰/۵۹	توسعه استعداد	وضعیت موجود	۲/۶۸	۰/۶۱	-۱/۵۶	-۱۵/۳۷	۰/۰۰۱	وضعیت مطلوب	۴/۲۴	۰/۵۸	نگهداشت استعداد	وضعیت موجود	۲/۴۱	۰/۶۹	-۱/۷۲	-۱۷/۶۳	۰/۰۰۱	وضعیت مطلوب	۴/۱۴	۰/۵۸	مدیریت استعداد	وضعیت موجود	۲/۷۳	۰/۶۲	-۱/۴۵	-۱۷/۶۳	۰/۰۰۱	وضعیت مطلوب	۴/۱۸	۰/۵۸						
گزینش استعداد	وضعیت موجود	۲/۸۸	۰/۵۴	-۱/۲۷	-۱۴/۳۰	۰/۰۰۱																																																								
	وضعیت مطلوب	۴/۱۶	۰/۵۷				به‌کارگیری استعداد	وضعیت موجود	۲/۷۵	۰/۶۱	-۱/۳۸	-۱۴/۷۳	۰/۰۰۱	وضعیت مطلوب	۴/۱۳	۰/۵۹	توسعه استعداد	وضعیت موجود	۲/۶۸	۰/۶۱	-۱/۵۶	-۱۵/۳۷	۰/۰۰۱	وضعیت مطلوب	۴/۲۴	۰/۵۸	نگهداشت استعداد	وضعیت موجود	۲/۴۱	۰/۶۹	-۱/۷۲	-۱۷/۶۳	۰/۰۰۱	وضعیت مطلوب	۴/۱۴	۰/۵۸	مدیریت استعداد	وضعیت موجود	۲/۷۳	۰/۶۲	-۱/۴۵	-۱۷/۶۳	۰/۰۰۱	وضعیت مطلوب	۴/۱۸	۰/۵۸																
به‌کارگیری استعداد	وضعیت موجود	۲/۷۵	۰/۶۱	-۱/۳۸	-۱۴/۷۳	۰/۰۰۱																																																								
	وضعیت مطلوب	۴/۱۳	۰/۵۹				توسعه استعداد	وضعیت موجود	۲/۶۸	۰/۶۱	-۱/۵۶	-۱۵/۳۷	۰/۰۰۱	وضعیت مطلوب	۴/۲۴	۰/۵۸	نگهداشت استعداد	وضعیت موجود	۲/۴۱	۰/۶۹	-۱/۷۲	-۱۷/۶۳	۰/۰۰۱	وضعیت مطلوب	۴/۱۴	۰/۵۸	مدیریت استعداد	وضعیت موجود	۲/۷۳	۰/۶۲	-۱/۴۵	-۱۷/۶۳	۰/۰۰۱	وضعیت مطلوب	۴/۱۸	۰/۵۸																										
توسعه استعداد	وضعیت موجود	۲/۶۸	۰/۶۱	-۱/۵۶	-۱۵/۳۷	۰/۰۰۱																																																								
	وضعیت مطلوب	۴/۲۴	۰/۵۸				نگهداشت استعداد	وضعیت موجود	۲/۴۱	۰/۶۹	-۱/۷۲	-۱۷/۶۳	۰/۰۰۱	وضعیت مطلوب	۴/۱۴	۰/۵۸	مدیریت استعداد	وضعیت موجود	۲/۷۳	۰/۶۲	-۱/۴۵	-۱۷/۶۳	۰/۰۰۱	وضعیت مطلوب	۴/۱۸	۰/۵۸																																				
نگهداشت استعداد	وضعیت موجود	۲/۴۱	۰/۶۹	-۱/۷۲	-۱۷/۶۳	۰/۰۰۱																																																								
	وضعیت مطلوب	۴/۱۴	۰/۵۸				مدیریت استعداد	وضعیت موجود	۲/۷۳	۰/۶۲	-۱/۴۵	-۱۷/۶۳	۰/۰۰۱	وضعیت مطلوب	۴/۱۸	۰/۵۸																																														
مدیریت استعداد	وضعیت موجود	۲/۷۳	۰/۶۲	-۱/۴۵	-۱۷/۶۳	۰/۰۰۱																																																								
	وضعیت مطلوب	۴/۱۸	۰/۵۸																																																											

با توجه به نتایج جدول ۲، تشکیل کمیته استعدادیابی در کلیه هیئت‌های ورزشی استان‌ها و شهرستان‌ها و تنظیم برنامه ثابت و مدون استعدادیابی در تقویم فدراسیون و هیئت‌های ورزشی مهم‌ترین عوامل برنامه‌ریزی استعداد را تشکیل می‌دهند.

با توجه به نتایج مشخص می‌شود که بین وضعیت موجود و مطلوب مدیریت استعداد در والیبال در همه مؤلفه‌های برنامه‌ریزی، جذب، گزینش، به‌کارگیری، توسعه و نگهداشت استعداد تفاوت معناداری وجود دارد.

در ادامه نتایج آزمون فریدمن در خصوص اولویت‌بندی عوامل مدیریت استعداد در مؤلفه‌های مختلف در وضعیت مطلوب نمایش داده شده است.

جدول ۲. اولویت‌بندی عوامل برنامه‌ریزی استعداد در والیبال

Sig	Chi ²	رتبه	میانگین رتبه	برنامه‌ریزی استعداد
۰/۰۰۱	۱۸۲/۳۲	۱	۹/۵۹	تشکیل کمیته استعدادیابی در کلیه هیئت‌های ورزشی استان‌ها و شهرستان‌ها
		۲	۹/۳۱	تنظیم برنامه ثابت و مدون استعدادیابی در تقویم فدراسیون
		۳	۹/۱۵	تنظیم برنامه ثابت و مدون استعدادیابی در هیئت‌های ورزشی
		۴	۸/۷۲	مدیریت استعداد به روش علمی و تخصصی
		۵	۸/۴۸	وجود طرح یکپارچه، ساختارمند و اجرایی در مدیریت استعداد در والیبال
		۶	۷/۶۹	حمایت از تشکیل و توسعه مدارس والیبال (باشگاه‌های آموزشی)

۷	۷/۳۳	انجام مطالعات و پژوهش در زمینه استعدادیابی، استعداد گزینی و استعداد پروری والیبال
۸	۷/۰۶	انجام مطالعات آمایشی (توجه به پتانسیل های هر منطقه) در انتخاب قطب های ورزشی
۹	۶/۸۵	بررسی الگوهای برتر سایر کشورها در مدیریت استعداد ورزشکاران والیبال
۱۰	۶/۸۱	حمایت مدیران عالی، میانی و اجرایی از سیستم مدیریت استعداد
۱۱	۶/۵۴	تقویت ارتباط متناسب بین نهادهای کشف و پرورش استعدادها
۱۲	۶/۰۴	تهیه بانک اطلاعاتی و مستندسازی تجربیات مدیریت استعداد
۱۳	۵/۹۶	برگزاری همایش ها و کارگاه های آموزشی علمی با رویکرد مدیریت استعداد در والیبال
۱۴	۵/۴۸	ارزیابی دوره های استعدادیابی و استفاده از برگه های نظر خواهی

جدول ۳. اولویت بندی عوامل جذب استعداد در والیبال

Sig	Chi ²	رتبه	میانگین رتبه	جذب استعداد
		۱	۸/۵۶	توجه به نقش آموزش و پرورش و هماهنگی با مدارس جهت جذب استعدادها
		۲	۷/۹۶	الزام هیئت های ورزشی به انجام آزمون های فراگیر و معرفی استعدادها به سطوح بالاتر
		۳	۷/۸۰	معرفی افراد مستعد توسط مربیان باشگاه ها، مدارس و آکادمی های والیبال
		۴	۷/۶۳	اطلاع رسانی کافی در خصوص برنامه های استعدادیابی
		۵	۷/۳۹	اعلام فراخوان های عمومی برای جذب استعداد های ورزشی
		۶	۷/۱۷	حضور و دلگرمی قهرمانان ملی و محبوب در اردو های استعدادیابی
۰/۰۰۱	۷۸/۷۷	۷	۷/۱۱	جلب حمایت رسانه های ورزشی از فعالیت ها و فراخوان های استعداد
		۸	۶/۷۴	افزایش جمعیت تحت پوشش ورزش همگانی والیبال
		۹	۶/۶۹	تبلیغات رسانه ای در جهت دهی انتخاب نوجوانان به والیبال نسبت به سایر ورزش ها
		۱۰	۶/۴۸	معرفی افراد مستعد توسط معلمان ورزش مدارس
		۱۱	۶/۲۰	توسعه دسترسی به نظام استعدادیابی و پرورش ورزشکاران
		۱۲	۵/۹۱	توجه به ورزش محلات و افراد خودجوش
		۱۳	۵/۳۷	برگزاری مسابقات آزاد والیبال با امکان شرکت همگان

شایسته سالاری، مهم ترین عوامل گزینش استعداد در والیبال هستند.

با توجه به نتایج جدول ۵، هدایت استعدادها به باشگاه ها و تیم های ملی، استفاده از مربیان تخصصی و طراحی مسیر پیشرفت استعدادها، مهم ترین عوامل به کارگیری استعداد در والیبال بودند.

با توجه به نتایج جدول ۳، توجه به نقش آموزش و پرورش، الزام هیئت های ورزشی به انجام آزمون های فراگیر و معرفی افراد مستعد توسط مربیان باشگاه ها، مدارس و آکادمی های والیبال، مهم ترین عوامل مرتبط با جذب استعداد در والیبال بودند.

با توجه به نتایج جدول ۴، استعدادیابی به هنگام و در سن مناسب، اعلام شرایط و کیفیت های ابتدایی مورد نظر در فراخوان ها و انتخاب مربیان استعداد یاب بر اساس

جدول ۴. اولویت‌بندی عوامل گزینش استعداد در والیبال

Sig	Chi ²	رتبه	میانگین رتبه	گزینش استعداد
		۱	۹/۲۰	استعدادیابی به هنگام و در سن مناسب
		۲	۸/۸۷	اعلام شرایط و کیفیت‌های ابتدایی موردنظر (سن، قد و ...) در فراخوان‌های استعداد
		۳	۸/۶۵	انتخاب و انتصاب مربیان استعداد یاب ملی، استانی و محلی بر اساس شایسته‌سالاری
		۴	۸/۶۱	اعتبار و دقت آزمون‌های آمادگی جسمانی
		۵	۸/۰۲	اعتبار و مناسب بودن آزمون‌های پیکر سنجی یا تیپ‌شناسی
		۶	۷/۶۷	انتخاب مناسب شاخص‌های تشخیص استعداد با قدرت پیش‌بینی بالای عملکرد آینده
۰/۰۰۱	۱۴۰/۲۴	۷	۷/۶۵	اعتبار و مناسب بودن آزمون‌های ادراکی حرکتی و مهارتی
		۸	۷/۵۲	اعتبار و مناسب بودن آزمون‌های روانشناسی و اجتماعی
		۹	۷/۰۴	غربالگری‌های عمده و فراگیر در مدارس و تشویق کودکان مستعد به ملحق شدن به تمرینات
		۱۰	۷	توانایی تفکیک کودکان و نوجوانان مناسب برای والیبال (توانایی ورزشی عمومی)
		۱۰	۷	توانایی تفکیک افراد مناسب برای پست‌های تخصصی والیبال (توانایی ورزشی خاص)
		۱۲	۶/۷۶	روش‌ها و ابزار معتبر جهت پیش‌بینی دقیق‌تر عملکرد در آینده
		۱۳	۵/۸۰	استعدادیابی مبتنی بر مشاهدات
		۱۴	۵/۲۲	خروج کودکان و نوجوانان غیر مستعد ورزش قهرمانی و ارجاع به مراکز تفریحی

جدول ۵. اولویت‌بندی عوامل به‌کارگیری استعداد در والیبال

Sig	Chi ²	رتبه	میانگین رتبه	به‌کارگیری استعداد
		۱	۶/۲۲	تکامل استعداد با هدایت به‌سوی باشگاه‌ها و تیم ملی
		۲	۵/۷۰	استفاده از مربیان تخصصی بدن‌ساز، تغذیه و روانشناس در کنار استعدادها
		۳	۵/۰۲	طراحی مسیر پیشرفت ویژه نیروهای مستعد
		۴	۴/۸۳	تشکیل اردوهای منظم برای بازیکنان نخبه غیر ملی‌پوش
۰/۰۰۱	۴۸/۴۸	۵	۴/۷۸	به‌کارگیری نظام سطح‌بندی و درجه‌بندی استعدادها (سطوح استعداد ملی، استانی و محلی)
		۶	۴/۷۶	معرفی و به‌کارگیری استعدادها در باشگاه‌های ورزشی
		۷	۴/۷۴	برگزاری مسابقات درون‌مرزی بیشتر با افزایش نظارت کمیته استعدادیابی
		۸	۴/۴۸	غربالگری پیوسته در تمام مراحل و سطوح مدیریت‌استعداد با کاهش یار تقای درجه استعداد
		۹	۴/۴۶	تطابق استعداد با پست مورد تصدی

با توجه به نتایج جدول ۶، آموزش نیروی انسانی ماهر در حوزه مدیریت استعداد، امکانات و تجهیزات مناسب برای شناسایی و پرورش استعدادها و یاددهی اصول علمی ورزش به ورزشکاران، مهم‌ترین عوامل توسعه استعداد در والیبال هستند.

جدول ۶. اولویت‌بندی عوامل توسعه استعداد در والیبال

Sig	Chi ²	رتبه	میانگین رتبه	توسعه استعداد
۰/۰۰۱	۷۱/۰۴	۱	۷/۳۵	توجه به آموزش نیروی انسانی ماهر در حوزه استعدادیابی و استعداد پروری
		۲	۶/۷۴	امکانات و تجهیزات مناسب برای شناسایی و پرورش استعدادها
		۳	۶/۷۰	یاددهی اصول علمی بدن‌سازی، تغذیه و ... به ورزشکاران
		۴	۶/۱۷	وجود برنامه سیستماتیک برای پرورش مربیان استعداد یاب و استعداد پرور
		۵	۶/۱۳	تجهیز مراکز استعدادیابی و استعداد پروری با استانداردهای جهانی
		۶	۵/۸۷	سازگاری تمرینات با ویژگی‌های فردی هر استعداد
		۷	۵/۷۶	سازمان‌دهی مناسب تمرینات با محتوای جامع و مطلوب
		۸	۵/۶۵	افزایش ساعات و تعداد جلسات تمرین در زمان و مکان مناسب
		۹	۵/۳۹	توسعه استعداد بر اساس پست (تخصص) و درجه هر فرد
		۱۰	۵/۳۳	اجرای مسابقات ملی و بین‌المللی برای استعدادها به منظور کسب تجارب ورزشی
		۱۱	۴/۹۱	برگزاری اردوهای بلندمدت، میان‌مدت و کوتاه‌مدت برای استعدادها در سطوح مختلف

جدول ۷. اولویت‌بندی عوامل حفظ و نگهداشت استعداد در والیبال

Sig	Chi ²	رتبه	میانگین رتبه	حفظ و نگهداشت استعداد
۰/۰۰۱	۹۶/۴۹	۱	۶/۵۴	حمایت مادی و معنوی از مربیان استعداد یاب و استعداد پرور
		۲	۵/۵۷	به‌کارگیری ورزشکاران در امور مربیگری و مدیریتی والیبال پس از دوران قهرمانی
		۳	۵/۴۴	استخدام مربیان استعداد یاب و استعداد پرور به صورت تمام‌وقت یا پاره‌وقت
		۴	۵/۳۳	فراهم کردن شرایط تحصیل باکیفیت استعدادها
		۵	۴/۸۵	توجه و حمایت ویژه از استعدادهای آسیب‌دیده
		۶	۴/۸۳	تفاهم با نیروهای مسلح جهت تسهیل شرایط خدمت استعدادها
		۷	۴/۷۲	ایجاد فضای صمیمی بین ورزشکاران و تقویت انسجام تیمی
		۸	۴/۰۷	نظارت بر شیوه زندگی افراد مستعد
		۹	۳/۶۳	کاهش نرخ ترک ورزش و اردوهای ورزشی توسط استعدادهای شناسایی شده

با توجه به نتایج جدول ۸، برنامه‌ریزی، جذب، توسعه، گزینش، نگهداشت و به‌کارگیری استعداد به ترتیب مهم‌ترین عوامل مدیریت استعداد هستند.

با توجه به نتایج جدول ۷، حمایت مادی و معنوی، به‌کارگیری ورزشکاران در امور مربیگری و مدیریتی والیبال پس از دوران قهرمانی و استخدام مربیان استعداد یاب و استعداد پرور، مهم‌ترین عوامل حفظ و نگهداشت استعداد بودند.

جدول ۸. اولویت‌بندی مؤلفه‌های مدیریت استعداد والیبال در وضعیت مطلوب

Sig	Chi ²	رتبه	میانگین رتبه	مدیریت استعداد
۰/۰۰۱	۵۶/۲۴	۱	۴/۳۵	برنامه‌ریزی استعداد
		۲	۴/۱۵	جذب استعداد
		۳	۳/۸۰	توسعه استعداد
		۴	۳/۰۶	گزینش استعداد
		۵	۲/۸۹	حفظ و نگهداشت استعداد
		۶	۲/۷۶	به‌کارگیری استعداد

بحث و نتیجه‌گیری

هدف از پژوهش حاضر طراحی الگوی مطلوب مدیریت استعداد در والیبال بود. در این مطالعه پس از مرور مبانی نظری پژوهش و مدل‌های مختلف مدیریت منابع انسانی و مدیریت استعداد، الگوی فیلیپس و روپر (۲۰۰۹) با توجه به شباهت و سنخیت بیشتر با مدیریت استعداد در ورزشکاران به‌عنوان الگوی مفهومی پژوهش انتخاب شد که شامل پنج مرحله جذب، گزینش، به‌کارگیری، توسعه و نگهداشت استعداد است (۵). در نتیجه مطالعات فراتحلیل و مصاحبه‌های انجام‌شده عواملی وجود داشت که در هیچ‌یک از این پنج مرحله نمی‌گنجید و با توجه به اینکه این عوامل با برنامه‌ریزی و حمایت سیستم مدیریت استعداد مرتبط بودند، یک مرحله برنامه‌ریزی به ابتدای این مدل اضافه گردید. لازم به یادآوری است که مدل جدید با استفاده از روش تحلیل عاملی تأییدی مورد تأیید قرار گرفت که ذکر جزئیات آن در این مقاله نمی‌گنجید. بنابراین مدل نهایی مدیریت استعداد والیبال شامل شش مرحله برنامه‌ریزی، جذب، گزینش، به‌کارگیری، توسعه و نگهداشت استعداد (ورزشکار) بود. نتایج نشان داد بین وضعیت موجود و مطلوب مدیریت استعداد در والیبال در همه مؤلفه‌های برنامه‌ریزی، جذب، گزینش، به‌کارگیری، توسعه و نگهداشت استعداد تفاوت معناداری وجود دارد. با وجود اینکه فدراسیون والیبال در سال‌های اخیر یکی از فدراسیون‌های موفق بوده است، اما از دیدگاه پاسخگویان، هنوز تا رسیدن به وضع مطلوب فاصله دارد. با مراجعه به تفاوت میانگین‌ها مشخص می‌شود این شکاف به ترتیب در نگهداشت، توسعه، برنامه‌ریزی، به‌کارگیری، جذب و گزینش استعداد بیشتر است. در حقیقت با دقت بیشتر مشخص می‌شود در مراحل اولیه مدیریت استعداد (جذب و گزینش استعداد) که به‌نوعی معادل مرحله استعدادیابی در ورزش است، عملکردها به وضع مطلوب نزدیک‌تر بوده و شکاف بیشتر در

مراحل نهایی مدیریت استعداد (نگهداشت و توسعه استعداد) است که حاکی از ضعف بیشتر فدراسیون والیبال در مراحل استعدادپروری است. در واقع، در تکمیل اهداف استعدادیابی و استعداد گزینی و جهت توسعه پتانسیل افراد گزینش‌شده باید با استعانت از مربیان مجرب، تمرینات زمان‌بندی‌شده، مسابقات منظم، امکانات، تسهیلات و ایجاد انگیزش سبب توسعه و پرورش هر چه بیشتر استعدادها گردید که در این زمینه در فعالیتهای فدراسیون، کمبود بیشتری احساس می‌گردد.

در اولویت‌بندی مؤلفه‌های مدیریت استعداد در والیبال مشخص شد که مؤلفه‌های برنامه‌ریزی، جذب، توسعه، گزینش، نگهداشت و به‌کارگیری استعداد به ترتیب بیشترین اهمیت را دارند و مستلزم توجه بیشتری هستند. در اولین مرحله برای دستیابی به اهداف و نتایج مورد انتظار سیستم مدیریت استعداد نیاز به برنامه‌ریزی و حمایت است. برنامه‌ریزی مهم‌ترین مؤلفه مدیریت استعداد بود که در واقع در اینجا منظور از برنامه‌ریزی، ساختاردهی، حاکمیت و پشتیبانی سیستم مدیریت استعداد نیز بود که در قالب مؤلفه برنامه‌ریزی خلاصه شدند. تشکیل کمیته استعدادیابی در کلیه هیئت‌های ورزشی استان‌ها و شهرستان‌ها، تنظیم برنامه ثابت و مدون استعدادیابی در تقویم فدراسیون و هیئت‌های ورزشی، حمایت از تشکیل و توسعه مدارس والیبال، حمایت مدیران عالی، میانی و اجرایی، تقویت ارتباط متناسب بین نهادهای کشف و پرورش استعدادها از مهم‌ترین عوامل برنامه‌ریزی استعداد بودند که نشان می‌دهد ابتدا باید یک ساختار اجرایی و قانونمند در نهادهای ذی‌ربط والیبال به وجود آورد و طبق برنامه‌های منظم، از پیش تعیین‌شده، منسجم و زمان‌بندی‌شده دوره‌های مدیریت استعداد را هدایت و پشتیبانی کرد. در ادامه، استفاده از روش‌های علمی و تخصصی استعدادیابی و استعداد پروری، وجود طرح

و چه به روش علمی استعدادیابی می‌کنند، به این مهم در سنین دبستان توجه می‌شود و نقش معلمان و مربیان بسیار بااهمیت است به‌گونه‌ای که می‌توان گفت متولی اصلی کشف و جذب استعدادها آموزش و پرورش است (۱۷). مرحله گزینش، چهارمین مؤلفه مهم مدیریت استعداد در والیبال بود که می‌توان اذعان نمود اکثر پژوهش‌های ورزشی در زمینه استعداد تا حدود زیادی روی این مرحله متمرکز شده‌اند و اکثراً به تدوین شاخص‌ها و تورم‌های گزینش استعداد در رشته‌های مختلف ورزشی با عنوان استعدادیابی پرداخته‌اند. نمازی زاده (۱۳۸۳) مرحله گزینش یا انتخاب استعدادها را، غربال نوجوانان و جوانان که در رشته ورزشی مدنظر فعال بوده و استفاده از آزمون‌های تخصصی فیزیکی، فیزیولوژیکی، مهارتی و روانی و استفاده از نظر مربیان مجرب جهت تعیین افراد موفق در هر گرایشی می‌داند. در واقع در این مرحله در خصوص رد یا پذیرش افراد متقاضی قضاوت می‌شود. هدف استعدادیابی فقط شناسایی استعدادها نیست، بلکه کنار گذاشتن کودکان غیر مستعد نیز است. با توجه به تأثیر رشد و بالیدگی در ساختارهای جسمی، فیزیولوژیکی و روان‌شناختی، نمی‌توان نتایج آزمون‌های غربالگری اولیه در فرآیند استعدادیابی را به‌عنوان متغیرهای پیشگو برای عملکردهای ورزشی آینده فرد به حساب آورد. در این زمینه باید از شیوه‌های اندازه‌گیری و ارزیابی بلندمدت و با نظر متخصصان علوم ورزشی به‌منظور افزایش میزان اعتبار و روایی آزمون‌ها بهره گرفت و به روش‌های مطمئن و دقیق‌تر دست یافت (۱۹). به گفته پانکور و کولینز (۲۰۱۳) برای جلوگیری از خطا در شناسایی ورزشکاران مستعد همکاری متخصصین علوم ورزشی با مربیان یک ضرورت است. در واقع، یافته‌های علمی در کنار تجربه مربیان به شناسایی دقیق افراد مستعد کمک می‌کند (۶). در این پژوهش،

یکپارچه، ساختارمند و اجرایی، انجام مطالعات و پژوهش در زمینه مدیریت استعداد، انجام مطالعات آمایشی، بررسی الگوها و تجارب موفق سایر کشورها، برگزاری همایش‌ها و کارگاه‌های آموزشی علمی، تهیه بانک اطلاعاتی، مستندسازی تجربیات و ارزیابی دوره‌ها از دیگر عوامل مهمی بودند که ضرورت برنامه‌ریزی‌های بلندمدت راهبردی با یک دید کاملاً منطقی و علمی منطبق با اطلاعات دقیق و جامع از طریق هم‌اندیشی، تحقیق و توسعه و مطالعات تطبیقی را نشان می‌دهد. در گام بعدی، در مرحله جذب، باید فرصت‌های دسترسی کودکان و نوجوانان به ورزش والیبال و دوره‌های استعدادیابی و استعداد گزینی را از طریق ایجاد انگیزه و علاقه‌مندسازی آنان افزایش داد و در نتیجه با تدارک یک مخزن استعداد بزرگ‌تر، امکان گزینش بهتر استعدادها را فراهم نمود و از وجود نیروهای باکیفیت جایگزین مطمئن شد. شیوه‌های گوناگونی برای جذب افراد از داخل و خارج سازمان وجود دارد که برای نمونه در والیبال می‌توان به اطلاع‌رسانی و فراخوان‌های استعدادیابی از طریق رسانه‌ها، آموزش و پرورش و هیئت‌های ورزشی برای کودکان و نوجوانان غیر ورزشکار و غیر والیبالیست (منابع خارجی جذب)، یا مشاهده مستقیم و دعوت از کودکان و نوجوانان والیبالیست تحت پوشش حیات‌ها و باشگاه‌ها (منابع داخلی جذب) نام برد. همچنین یکی از راه‌های علاقه‌مندسازی کودکان و نوجوانان به ورزش والیبال، حضور و دلگرمی قهرمانان ملی و محبوب در اردوهای استعدادیابی در کنار کودکان است. نتایج پژوهش نشان داد در مرحله جذب، توجه به نقش آموزش و پرورش و هماهنگی با مدارس جهت جذب استعدادها بیشترین اهمیت را دارد. فرخی (۱۳۹۰) نیز بیان کرده که آموزش و پرورش در شناسایی و کشف استعدادها نقش اساسی دارد. در بیشتر کشورهایی که چه به‌صورت طبیعی

به‌کارگیری استعدادها در باشگاه‌های ورزشی، برگزاری مسابقات درون‌مرزی بیشتر، غربالگری پیوسته در تمام - مراحل و سطوح مدیریت استعداد با کاهش یا ارتقای درجه استعداد و تطابق استعداد با پست مورد تصدی به ترتیب مهم‌ترین عوامل مرتبط با به‌کارگیری استعداد در والیبال هستند(۳). توسعه استعداد سومین مؤلفه مهم مدیریت استعداد و مرحله پنجم از شش مرحله الگوی نهایی پژوهش است، که در این مرحله فدراسیون، هیئت‌ها و باشگاه‌های ورزشی باید سرمایه‌گذاری بیشتری بر روی استعدادها به‌منظور ایجاد فرصت‌های یادگیری و آموزش انجام دهند، تا از این راه بتوانند مهارت‌های آنان را برای رقابت‌های سطوح بالا ارتقا دهند و به‌روز نگه دارند. ارمیان (۱۳۸۲)، فرایند استعدادیابی را شامل دو مرحله مهم و اساسی شناسایی افراد مستعد و تنظیم برنامه‌های لازم برای پرورش استعدادها می‌داند. از نظر وی اگر این دو مرحله به‌درستی اجرا شوند، بی‌تردید نتیجه و حاصل آن، کسب موفقیت در مسابقات مختلف بین‌المللی و جهانی خواهد بود. از نظر وی فردی که برای فعالیت‌های ورزشی قهرمانی انتخاب می‌شود، به شرایط مناسب، امکانات و تسهیلات ورزشی، تجهیزات باکیفیت، کادر متخصص و مربیان مجرب و باتجربه نیاز دارد. در چنین شرایطی است که می‌توان به انتخاب استعدادها برای پرورش ورزشکاران نخبه و کارآمد اقدام کرد(۲۰). به گفته بیلی^۳ و کولینز (۲۰۱۳) بدون برنامه‌ای جامع و کامل برای پرورش استعدادها، استعدادگزینی عمل اتلاف وقت و منابع خواهد بود. در این پژوهش، توجه به آموزش نیروی انسانی ماهر، یاددهی اصول علمی بدن‌سازی، تغذیه و ... به ورزشکاران، وجود برنامه سامانمند برای پرورش مربیان استعدادیابی و استعداد پرور از مهم‌ترین عوامل توسعه استعداد بودند که نشان می‌دهد

گزینش استعدادها در سن مناسب، اعلام شاخص‌های اولیه موردنظر در رشته والیبال، استفاده از مربیان متخصص، انتخاب مناسب شاخص‌ها و اعتبار و دقت آزمون‌های آمادگی جسمانی، پیکرسنجی، حرکتی-مهارتی و روانی-اجتماعی از مهم‌ترین عوامل گزینش استعداد بودند که در تحقیقات علیجانی (۱۳۸۲)(۱۴)، یوسفی (۱۳۸۲)(۱۵)، ابراهیم (۱۳۸۳)(۱۱)، رواسی (۱۳۸۳)(۷) و وزینی (۱۳۹۰)(۱۸)، و نوری (۱۳۹۲) (۴) نیز به آن‌ها اشاره شده است. با توجه به اهمیت استعدادیابی به هنگام که در این مؤلفه به بیشترین اهمیت را داشت باید اذعان نمود برنامه استعدادیابی بدون رعایت سن مناسب برای شروع و پرداختن به یک‌رشته ورزشی، کامل نیست و نتیجه مطلوبی نخواهد داشت. به گفته مک نامارا^۱ (۲۰۱۱) اکثر قهرمانان المپیک، تمرین در آن ورزش را از سن ۱۱ تا ۱۲ سالگی شروع کرده‌اند(۱۹). در مرحله به‌کارگیری، افراد مستعد باید در محیط مناسب برای توسعه توانایی‌های بالقوه خود قرار گیرند. پس از شناسایی استعدادها از طریق اجرای آزمون-های مختلف، افراد منتخب باید طوری هدایت شوند که از تلاش و تمرینات خود در زمان‌های کوتاه نتیجه بیشتری بگیرند و با ناکامی‌های ناشی از شکست روبرو نشوند. این مرحله شامل شرکت در تمرینات تخصصی با تأکید بر پست‌های ویژه و پیمودن مسیر پیشرفت حرفه‌ای می‌شود. به‌زعم راجر^۲ (۲۰۱۰) مستعدترین افراد بدون قرار گرفتن در یک سیستم تمرینی مناسب، تبدیل به بی‌استعدادترین افراد می‌شوند. در این پژوهش، تکامل استعدادها گزینش‌شده با هدایت به‌سوی باشگاه‌ها و تیم‌های ملی پایه، استفاده از مربیان تخصصی برای استعدادها، طراحی مسیر پیشرفت ویژه نیروهای مستعد، تشکیل اردوهای منظم، به‌کارگیری نظام سطح‌بندی و درجه‌بندی استعدادها،

3 . Bailey

1 . MacNamara
2 . Roger

تمام وقت یا پاره وقت، فراهم کردن شرایط تحصیل باکیفیت استعدادها، توجه و حمایت ویژه از استعدادهای آسیب دیده، تفاهم با نیروهای مسلح جهت تسهیل شرایط خدمت استعدادها، ایجاد فضای صمیمی بین ورزشکاران و تقویت انسجام تیمی، نظارت بر شیوه زندگی افراد مستعد و تلاش جهت کاهش نرخ ترک ورزش و اردوهای ورزشی توسط استعدادهای شناسایی شده به ترتیب مهم ترین عوامل حفظ و نگهداشت استعداد در والیبال بودند.

در نهایت باید اذعان نمود کلیت و یکپارچگی نظام مدیریت استعداد باعث شده که عناصر تشکیل دهنده آن در هم گره خورده، و هرچند هر یک از بخش های آن وظایف منحصر به فردی را انجام می دهد؛ اما باهم تعامل و همپوشانی بالایی دارند. تحقیقات قبلی که در زمینه های مربوط به استعداد در کشور انجام شده بود، عمدتاً روی مراحل اولیه مدیریت استعداد نظیر جذب و انتخاب استعدادها با عنوان استعدادیابی انجام شده بود؛ در صورتی که بدون برنامه ای جامع و کامل برای پرورش استعدادها، استعدادیابی عملاً اتلاف وقت و منابع خواهد بود. امید است نتایج پژوهش حاضر توانسته باشد دید وسیع و دقیقی از مدیریت استعداد در ورزش و به طور ویژه در والیبال ارائه نموده باشد هرچند نیاز به پژوهش های بیشتری در این زمینه احساس می شود.

در این مرحله به کارگیری مربیان برجسته و آگاه به علوم ورزشی بیشترین اهمیت را دارد (۱۰). در گام بعدی، امکانات و تجهیزات مناسب برای شناسایی و پرورش استعدادها و تجهیز مراکز استعدادیابی و استعداد پروری با استانداردهای جهانی نشان از اهمیت اماکن و تجهیزات ورزشی پیشرفته در توسعه استعدادها دارد. در گام های بعدی سازگاری تمرینات با ویژگی های فردی هر استعداد، سازمان دهی مناسب تمرینات با محتوای جامع و مطلوب و افزایش ساعات و تعداد جلسات تمرین در زمان و مکان مناسب و توسعه استعداد بر اساس پست (تخصص) و درجه هر ورزشکار نشان از اهمیت تمرینات علمی، منسجم و منظم دارد. اجرای مسابقات ملی و بین المللی برای استعدادها به منظور کسب تجارب ورزشی و برگزاری اردوهای بلندمدت، میان مدت و کوتاه مدت برای استعدادها در سطوح مختلف نیز در درجه اهمیت بعدی قرار دارند به طوری که مک نامارا (۲۰۱۱) در وصف اهمیت تمرین اذعان نموده هر ورزشکار ۱۰ سال و ۱۰۰۰۰ ساعت تمرین باکیفیت برای رسیدن به اوج عملکرد خود نیاز دارد (۱۹).

حفظ و نگهداشت استعداد با تلاش برای ایجاد انگیزه و رضایت در ورزشکاران مستعد و مربیان و مدیران پرورش دهنده آنان مرتبط است. نیروی انسانی با انگیزه مهم ترین عامل موفقیت در هر سازمانی است. تحقیقات نشان می دهد عوامل فردی، اجتماعی، سازمانی و محیطی می توانند در رضایت افراد مؤثر باشند. در این زمینه سبک مربیگری، انسجام و همبستگی تیمی، ماهیت ورزش، حقوق و مزایا و حمایت پس از دوران قهرمانی می تواند سهم زیادی در رضایت ورزشکاران مستعد و مربیان استعداد پرور داشته باشد. در این پژوهش، حمایت مادی و معنوی از مربیان استعدادیابی و استعداد پرور، به کارگیری ورزشکاران در امور مربیگری و مدیریتی والیبال پس از دوران قهرمانی، استخدام مربیان استعدادیابی و استعداد پرور به صورت

منابع و مآخذ

1. Gibbons JM, editor Employee engagement: A review of current research and its implications 2006: Conference Board.
2. Rezaeian A. Introducing a comprehensive and systematic talent management model to improve the individual performance of oil industry employees. *Journal of Management*. 2009;1(8):7-50.
3. Röger U, Rütten A, Heiko Z, Hill R. Quality of talent development systems: results from an international study. *European Journal for Sport and Society*. 2010;7(1):7-19.
4. Noori M, Sadeghi H. Designing basketball Talent Identification Software Based on Fuzzy Logic. *Studies in Sport Medicine*. 2013;5(13):27-38.
5. Renshaw I, Davids K, Phillips E, Kerhervé H, Baker J, Cobley S, et al. Talent identification and development in sport: international perspectives .2012.
6. Pankhurst A, Collins D. Talent identification and development: The need for coherence between research, system, and process. *Quest*. 2013;65(1):83-97.
7. Ravasi A. Study of the current situation and development of talent identification indicators in the field of weightlifting. In: Sport, editor.: Research Project of SSRC; 2003.
8. Zarei Beidsorkhi A, keshavarz L, Farahani A. Providing a Model and Developing Talent Indicators in Basketball Field Based on Psychological Parameters *Scientific Journal Of Organizational Behavior Management in Sport Studies*. 2021;2(8):21-48.
9. Haji-karimi A, Hoseini A. Underlying strategic factors in talent management. *Journal of Strategic Management Studies*. 2010;1(2):51-71.
10. Bailey R, Collins D. The standard model of talent development and its discontents. *Kinesiology Review*. 2013;2(4):248-59.
11. Khosro E, Heidari M, Moameri A. Study of the current situation and development of talent identification indicators in the field of volleyball. *Journal of Research in Sport Sciences*. 2003;3(5):1-14.
12. Bompa TO. *Theory and methodology of training*. Dubuque, IA: Kendall/Hunt. 1983:91-7.
13. Thomson RW, Beavis N. Talent Identification in Sport on Behalf of Otago Uni-and Community Sport Trust for New Zealand Sport Foundation and The Ministry of Recreation and Sport. In: Sport, editor. Newzealand The Newzealand Foundation Inc; 2009. p. 11.
14. Alijani E. Reviewing the current situation and compiling talent identification indicators in the field of athletics. , *Research in Sport Sciences journal*. 2002;4:1-23.
15. Yusefi B, Goodarzi M, Behpoor N. Study of the current situation and development of talent identification indicators in Wrestling. *Harakat Journal*. 2001;14(25):63-81.
16. Sheikh M, Shahbazi M, Amini A, Gholamalizadeh R. Current Talent Identification Models, Development of a New Model for Karate in Iran Based on Physical and Mental Readiness. *Journal of Motor Learning and Movement*., 2010;2(1):45-56.
17. Farokhi A. Review of the current situation and formulation of talent identification indicators in the field of badminton. *Motor Behavior* 2010;1(9):111-24.

18. Vazini Taher A, Goodarzi M, Behpoor. N. Application of multivariate approach in talent identification of football players under 16 years old, No. 7, 103-128. (In Persian). *Motor Behavior*. 2010;12(7):103-28.
19. MacNamara Á, Collins D. Comment on “Talent identification and promotion programmes of Olympic athletes”. *Journal of sports sciences*. 2011;29(12):1353-6.
20. Eramian F. Collection of articles on talent identification in sports. In: Sport, editor. Ministry of Education, School Sports Federation 2002.

Designing an optimal model for talent management in volleyball

Amirhosein Monazami*¹ – Mahmoud Goodarzi² – Khosro Nasiri³ –
Ebrahim Alidoust Ghahfarokhi⁴

1. PhD Student of Physical Education Management and Planning, Faculty of Physical Education and Sport Sciences, University of Tehran
2. Professor, Department of Sport Management, Faculty of Physical Education and Sport Sciences, University of Tehran
3. Assistant Professor, Department of Sport Management, Faculty of Physical Education and Sport Sciences, University of Tehran
4. Associate Professor, Department of Sport Management, Faculty of Physical Education and Sport Sciences, University of Tehran

(Received:2015/02/20;Accepted:2015/06/16)

Abstract

The purpose of this study was to design the Optimized Model of Talent management in volleyball by focusing on athletes. Research method was mixed method of qualitative and quantitative approach. Meta-analysis, interview and questionnaire were used for obtaining the data. Talent management model of Philips and Roper including five factors (attracting, selecting, engaging, developing and retaining) was used as a conceptual model. Planning was added to this model with considering Meta-analysis and interviews. Statistical population of this study were 100 individuals from top managers of volleyball federation, members of federation's committees, coaches and academic researches that related with talent areas. Sample was equal with population, and 81 questionnaires were returned with reliability of 0.81. Results showed that there is a significant difference between available and optimized status of talent management in volleyball in Iran. Planning, attracting, developing, selecting, engaging and retaining are more important. Finally, results suggested that managers should consider and emphasis on developing and retaining talents like attracting and selecting talents.

Key words

Talent Management, Talent Identification, Talent Development.

* Corresponding Author: Email: amirhoseinmonazami@gmail.com ; Tel:09121038856