



طراحی مدل مدیریت استعداد جهانی با تأکید بر توسعه سرمایه انسانی در سازمان های ورزشی

کیوان موسوی چشمه کبودی^{۱*}، محمد حاکاک^۲، رضا سپهوند^۳ و امیر هوشنگ نظرپوری^۴

۱. دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، دانشکده علوم اقتصادی، دانشگاه لرستان، خرم آباد، ایران

۲. دانشیار گروه مدیریت، دانشکده علوم اقتصادی، دانشگاه لرستان، خرم آباد، ایران

۳. دانشیار گروه مدیریت، دانشکده علوم اقتصادی، دانشگاه لرستان، خرم آباد، ایران

۴. دانشیار گروه مدیریت، دانشکده علوم اقتصادی، دانشگاه لرستان، خرم آباد، ایران

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۱۰/۰۷

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۰۵/۰۴

چکیده

هدف: مدیریت استعداد جهانی می تواند تأثیرات مثبت قابل توجهی بر عملکرد سازمان ها داشته باشد. شناسایی فرایندها، بسترها و عوامل ایجاد کننده مدیریت استعداد جهانی می تواند در بهبود عملکرد سازمان های ورزشی مؤثر واقع شود. هدف از این تحقیق طراحی مدل مدیریت استعداد جهانی با تأکید بر توسعه سرمایه انسانی در سازمان های ورزشی ایران بود.

روش شناسی: این تحقیق با روش تحقیق کیفی و با ماهیت اکتشافی- توصیفی انجام گرفت. از طریق نمونه گیری هدفمند گلوله برفی و بر اساس مصاحبه های عمیق، داده های تحقیق از متخصصان و مدیران سازمان ها جمع آوری شد. بر اساس روش نظریه داده بنیاد سیستماتیک، داده ها پس از کد گذاری تجزیه و تحلیل شدند.

یافته ها: نتایج نشان داد که عوامل محیطی و هوشمندی استراتژیک به عنوان عوامل علی، سلامت محیط کار به عنوان بستر حاکم، ساختار درون سازمانی به عنوان عوامل مداخله گر، انضباط مدیریتی به عنوان کنش ها و تعاملات و مسئولیت پذیری و حس تعلق به سازمان و همچنین حضانت از شأن کارمند به عنوان پیامدهای مدل مدیریت استعداد جهانی مطرح شدند.

نتیجه گیری: بر اساس مدل طرح شده توصیه می شود که نقش عوامل مختلف مؤثر بر مدیریت استعداد جهانی مد نظر قرار گرفته و برای ترویج و رشد این مهم تدابیر نظام مندی اندیشیده شود.

واژه های کلیدی: مدیریت استعداد، مدیریت استعداد جهانی، انضباط مدیریتی، نظریه داده بنیاد.

مقدمه

محیط‌های سازمانی امروزه به سرعت در حال تغییر و تحول اند. بی شک به موازات این تغییر و تحول، مفاهیم جدیدی در عرصه سازمانی بروز خواهد کرد که آگاهی از این مفاهیم جدید، مدیریت و کارکنان را در پیشبرد اهداف سازمانی کمک خواهد کرد. یکی از مهم‌ترین این مفاهیم، مدیریت استعداد جهانی است. موسسه CIPD^۱، استعداد را ترکیبی پیچیده از مهارت‌ها، دانش، توانایی‌های ادراکی و پتانسیل بالا می‌داند و مدیریت استعداد^۲ را شناخت و تمرکز بر بخشی از نیروی انسانی^۳ سازمان با پتانسیل بالا تعریف می‌کند (گای^۴ و همکاران، ۱۳۸۸). مدیریت استعداد بر این تمرکز دارد که افراد چگونه به سازمان وارد می‌شوند و رشد می‌کنند (اولریش و بروکبانک^۵، ۱۳۸۸). اگرچه به نظر می‌رسد اجماع فزاینده‌ای برای معنا و مفهوم "مدیریت استعداد" و "مدیریت استعداد جهانی" وجود داشته باشد، اما در عین حال نسبت به معنای دقیق مدیریت استعداد جهانی اجماع نظری مشاهده نشده است و معانی و تعاریف ارایه شده بسته به محیطی که در آن بروز می‌کند متفاوت است و حتی در پاره‌ای موارد در قالب مدیریت بین‌المللی منابع انسانی تعریف شده است. این مسئله باعث ایجاد مباحث متناقض و تئوری‌های نامنسجم شده است. روند جاری در ادبیات مدیریت استعداد می‌تواند به روشن‌تر شدن ابعاد و وضوح تعریف مدیریت استعداد جهانی کمک کند. لیوایز و هک من (۲۰۰۶)، در بررسی‌های خود در زمینه پیشینه مدیریت استعداد داخلی دریافتند که بهترین تعریف این ادبیات می‌تواند از دل سه مورد به شرح ذیل برآید: (۱) مفهوم مدیریت استعداد را می‌توان در قالب فعالیت‌ها و عملکرد دپارتمان منابع انسانی متصور شد. (۲) مدیریت استعداد در قالب برنامه‌ریزی منابع انسانی و طرح‌ریزی نیازهای حوزه کارکنان/کارمندان تعریف شود و (۳) مدیریت استعداد به عنوان یک هویت جامع تلقی می‌شود و برخی بر استعداد با عملکرد و پتانسیل بالا تمرکز می‌کنند و برخی دیگر به طور کلی بر مضمون استعداد تأکید دارند. از آنجایی که این سه رشته جامع و در برگیرنده موضوع است، ما بنا را بر رشته سوم نهاده و از مفهوم مدیریت استراتژیک منابع انسانی بهره می‌گیریم تا استدلال نماییم که "مدیریت استعداد جهانی" در فضای مدیریت بین‌المللی منابع انسانی بر مدیریت سرمایه انسانی با محوریت افراد (که عموماً به ترکیبی از دانش، مهارت‌ها، توانمندی‌ها و خصوصیات شخصیتی اطلاق می‌شود) به عنوان عنصر تعیین کننده تحقق اهداف استراتژیک، تأکید کند (استال^۶ و همکاران، ۲۰۱۲). مدیریت استعداد جهانی به معنای به کارگیری نظام‌مند فعالیت‌های مدیریت بین‌المللی منابع انسانی (خط‌مشی‌های مکمل مدیریت منابع انسانی) برای جذب، توسعه و حفظ نیروهای مستعد و برخوردار از سرمایه‌های وافر انسانی (به طور مثال شایستگی، شخصیت، انگیزه) است که با تبیین دستورالعمل‌های استراتژیک کارآفرینی بین‌المللی در یک محیط پویا، شدیداً رقابتی و البته جهانی منسجم می‌شود. مدیریت استعداد جهانی به سازمان‌ها اطمینان می‌دهد که افرادی شایسته، بامهارت‌های مناسب، جایگاه شغلی مناسب داشته باشند (کالینگر و ملاحی^۷، ۲۰۰۹). از آنجایی که در کشور سند راهبردی نظام جامع توسعه اقتصادی کشور به عنوان یک سند بالادستی وجود دارد؛ تحقق اهداف تعیین شده در این سند منوط به داشتن و نگهداشت و توسعه سرمایه‌های مختلف مادی و معنوی است. بنابراین طراحی مدل مدیریت استعداد جهانی با تأکید بر توسعه سرمایه انسانی در سازمان‌ها می‌تواند تا حدی راهکارها و نحوه استفاده بهینه از سرمایه انسانی در همه عرصه‌های کشور را که لازمه تحقق هدف‌های تعیین شده در سند راهبردی نظام جامع توسعه اقتصاد کشور است، فراهم کند.

1. Chartered Institute of Personnel and Development
2. Talent Management
3. Manpower
4. Gay
5. Ulrich and Brockbank
6. Stahl
7. Collings and Mellahi

بررسی های اخیر نشان می دهند که شمار زیادی از سازمان های بزرگ - از جمله سازمان های ورزشی - با مشکل شدید کمبود افراد مستعد رو به رو هستند. مک کالی و یکفیل^۱ (۲۰۰۶)، با بررسی مشکلات در حال رشد مربوط به کمبود استعدادها در بیشتر کشورهای اروپایی نتیجه گرفتند که در قرن حاضر، نیاز به افرادی که دامنه گسترده ای از مهارت ها و توانایی های مورد نیاز برای مقابله با نیازهای پیش بینی نشده شرکت ها را داشته باشند، رو به گسترش است. سازمان ها برای دستیابی به استعداد ها خود را درگیر رقابت با دیگران می نمایند از این رو، کسب و کارها باید توانایی شناخت افراد با استعداد، ارائه آموزش لازم به آنها و حفظ و نگهداری کارکنان با ارزش را برای بلند مدت داشته باشند و برای این امر، راهبردهایی را در نظر بگیرند تا به اهداف تعیین شده دست یابند (هیل تراپ^۲، ۱۹۹۹). در این زمینه محققان تحقیقاتی را انجام داده اند که به اختصار به آنها می پردازیم. به عنوان مثال قاسمی و همکاران (۱۳۹۴)، در تحقیقی با عنوان تأثیر مدیریت استعداد بر قابلیت یادگیری سازمانی با نقش میانجی هوش سازمانی به این نتیجه رسیدند که مدیریت استعداد به صورت مستقیم و غیر مستقیم از طریق هوش سازمانی بر قابلیت یادگیری سازمانی تأثیر معنی داری دارد. کاسیو و بودریو^۳ (۲۰۱۷)، در تحقیقی مروری به بررسی مطالعات صورت گرفته در مورد مدیریت منابع انسانی بین المللی و مدیریت استعداد انجام شده، پرداختند که مدیریت صحیح منابع و کارمندان می تواند به توانمندی آن ها کمک کرده که این امر از طریق مدیریت استعداد میسر است. سارکار و اوسیوسکی^۴ (۲۰۱۷)، در تحقیقی که پیرامون پارادوکس موجود در سازمان ها در زمان تغییر انجام دادند، به این نتیجه رسیدند که کارکنان توانمند که بر اساس مدیریت استعداد پرورش یافته اند، می توانند اثرات بحرانی تغییرات را به حداقل ممکن رسانده، عملکرد و اثربخشی مطلوبی را در این چنین شرایطی داشته باشند. قوسی و همکاران (۱۳۹۴) به نقل از صالح زاده و لباف (۱۳۹۰)، در تحقیقی تحت عنوان توسعه مدلی برای مدیریت استراتژیک استعداد به منظور بهبود عملکرد سازمانی به این نتیجه رسیدند که برای اجرای فرایند مدیریت استراتژیک استعداد، نیاز به توسعه مخزن استعداد از متصدیان شغلی با پتانسیل و عملکرد بالاست. بیموند^۵ و همکاران (۲۰۱۶)، در تحقیق خود به این نتیجه رسیدند که مدیریت استعداد نقش تعیین کننده ای در بهره وری اقتصادی سازمان ها و اثربخشی آنها دارد. تاتوگلو^۶ و همکاران (۲۰۱۶)، در تحقیق خود به این نتیجه رسیدند که مدیریت استعداد می تواند منجر به افزایش فروش و ارائه خدمات مطلوب تر از سوی کارکنان در سازمان ها شود. قوسی و همکاران (۱۳۹۴)، در تحقیقی تحت عنوان نقش مدیریت استعداد در حفظ و نگهداری منابع انسانی مستعد در شرکت ملی پخش فراورده های نفتی منطقه ساری به این نتیجه رسیدند که چهار پیامد مدیریت استعداد عبارت اند از: عدم ترک کار افراد مستعد سازمان، ثبات و امنیت شغلی افراد مستعد، ایجاد خزانه استعداد و خالی نماندن منصب های کلیدی. اینگرام و گلدا^۷ (۲۰۱۶) در تحقیقی که با رویکرد کیفی روی نقش مدیریت استعداد در سازمان های بهداشتی انجام دادند، به این نتیجه رسیدند که مدیریت استعداد در جهت دهی به اهداف آتی سازمان های بهداشتی و اثربخشی آن ها، نقش به سزایی دارد. آلتینوز^۸ و همکاران (۲۰۱۳)، در تحقیقی با عنوان اثر مدیریت استعداد بر اعتماد سازمانی به این نتیجه رسیدند که مدیریت استعداد اثر معناداری بر اثربخشی سازمانی، کارآمدی و عملکرد سازمان ها و نهایتاً بر اعتماد سازمانی دارد. لطفی یامچی و همکاران (۱۳۹۶) در تحقیقی با عنوان مدل ساختاری تأثیر مدیریت استعداد بر بهره وری نیروی انسانی و نوآوری در سازمان های ورزشی (مورد مطالعه: اداره کل ورزش و جوانان استان آذربایجان شرقی) به این نتیجه رسیدند که با بهکارگیری صحیح مدیریت استعداد و ابعاد آن می توان بهره وری نیروی انسانی و به تبع آن نوآوری در سازمان های ورزشی

1. McCauley and Wakefield
2. Hiltrop
3. Cascio and Boudreau
4. Sarkar and Osiyevskyy
5. Beamond
6. Tatoglu
7. Ingrama and Gloda
8. Altnoz

را بهبود بخشید و سبب کارایی هرچه بیشتر افراد مستعد در سازمان شد. نوروزی سید حسینی و همکاران (۱۳۹۶) در تحقیقی با عنوان طراحی مدل ساختاری ارتباط مدیریت استعداد با توانمندسازی کارکنان و اثربخشی سازمانی به این نتیجه رسیدند که جذب و حفظ کارکنان هم راستا با هدف‌های سازمانی می‌تواند به توانمندی کارکنان کمک نماید و توانمندی کارکنان نیز اثربخشی سازمانی را به همراه خواهد داشت. با توجه به مرور تحقیقات صورت گرفته - هم در داخل و هم در خارج از کشور - می‌توان به این نکته اشاره کرد که موارد محدودی به بررسی مدیریت استعداد جهانی پرداخته‌اند. به‌عنوان مثال فاردال^۱ و همکاران (۲۰۱۰) در تحقیق با عنوان بررسی نقش منابع انسانی شرکت (سازمان) در مدیریت استعداد جهانی به این نتیجه رسیدند که وظایف و نقش‌های مدیریت منابع انسانی در شرکت‌های چند ملیتی مرتبط و منطبق بر مدیریت استعداد جهانی است.

با ورود به هزاره سوم و ظهور اقتصاد دانایی محور، منابع انسانی به‌عنوان عنصری رقابتی و راهبردی در حفظ بقا سازمان و افزایش بهره‌وری آن مطرح گردید. در رابطه با چنین امری سازمان‌های ورزشی نیز مستثنا نیستند. تقاضای روبه افزایش کارفرمایان برای جذب نیروهای ماهر از سوئی و تمایل کارکنان توانمند برای تصاحب و در اختیار گرفتن مشاغل با ارزش از سوئی دیگر، باعث شده است تا سازمان‌های ورزشی برای جذب بهترین استعداد ها، با یکدیگر به نبرد بپردازند. در این نبرد، سازمان‌های موفق در پی آن هستند که راهبرد، خط مشی و رویه‌های خود را به گونه‌ای بهبود بخشند که بتوانند استعداد‌هایی را برای تداوم حیات ضروری هستند، جذب کنند، توسعه دهند و نگهداری نمایند (حسین پور و همکاران، ۱۳۹۴). همچنین باید به این نکته اشاره کرد که در عرصه بین‌المللی، اقتصادهای خرد و تولیدی در حال جایگزین شدن با اقتصاد پر قدرت دانش بنیان هستند. برای بسیاری از سازمان‌های فعال در این اقتصاد مدرن و در بازار رقابتی و جهانی کنونی، سرمایه انسانی مهم‌ترین دارایی محسوب می‌شود (کلارک^۲ و همکاران، ۲۰۱۱). در وضعیت رقابتی موجود سازمان‌های ورزشی و در محیطی که تغییرات پیاپی و ضرورت نوآوری‌های مستمر، مهم‌ترین ویژگی آن است، تنها سازمان‌هایی موفق به کسب مزیت رقابتی خواهند شد که نقش راهبردی منابع انسانی خود را درک کنند و افرادی توانمند، ماهر و دانش محور در اختیار داشته باشند. بدین علت به لزوم حرفه‌ای بودن سیستم مدیریت منابع انسانی سازمان‌های ورزشی توجه شده و بر طراحی فرایند جامعی از مدیریت استعداد ها تأکید می‌شود (طهماسبی و همکاران، ۱۳۹۴). نیروی انسانی به‌عنوان مهم‌ترین و با ارزش‌ترین اجزاء، مهم‌ترین مزیت رقابتی و کمیاب - ترین منبع در اقتصاد دانش محور امروز قلمداد می‌شود (پور سلطانی زرنندی و نقندر، ۱۳۹۲). با پایان یافتن دوران سلطه اندیشه‌های کلاسیک و ابزارگرایانه در مدیریت، توجه به انسان و ابعاد وجودی او در مدیریت بیشتر شده و در نتیجه تحقیقات مربوط به رفتار سازمانی عمق بیشتری یافته (توکلی و همکاران، ۱۳۸۸) و توسعه منابع انسانی به‌عنوان راز ماندگاری بنگاه‌ها تلقی شد و مهمترین چالش در عرصه کسب و کار، دیگر تنها موضوع فناوری نیست، بلکه بهره‌مندی از نیروی انسانی هوشمند و سرمایه انسانی مستعد، راز اصلی رویارویی با چالش‌هاست. با نگاه به این روندها و تغییرات فزاینده‌ای که در عرصه فعالیت سازمان‌های ورزشی وجود دارد، به نظر می‌رسد با توجه به غفلت تحقیقات علمی نسبت به مدیریت استعدادها در سطح جهانی در عرصه ورزش و همچنین اهمیت فوق‌العاده توجه به سرمایه‌های انسانی در عصر خرد و فرزانه‌گی، اجرای تحقیقی که به طراحی و تدوین مدلی بومی برای مدیریت استعداد جهانی در سازمان‌های ورزشی ایران با تأکید بر رویکرد توسعه سرمایه انسانی بپردازد، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است.

1. Fardale
2. Clark

روش‌شناسی

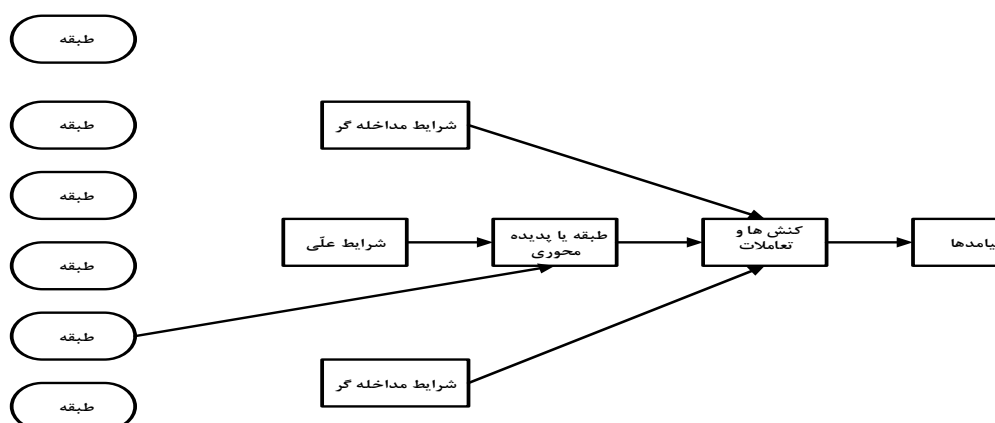
این تحقیق با ماهیت اکتشافی^۱ و با هدف بسط دانش و شناخت موجود در مورد مدیریت استعداد جهانی در عرصه سازمانی انجام شد. در روش تحقیق کیفی اغلب روش‌های نو خاسته^۲، سؤالات باز و تحلیل محتوا و نتیجه‌گیری نهایی بر اساس یافته‌های به دست آمده است (اندرو^۳، و همکاران ۱۳۹۱). در این تحقیق از روش نظریه داده بنیاد^۴ استفاده شد. با استفاده از این روش پژوهشگر می‌تواند از میان حجم انبوهی از داده‌ها، به شکلی سیستماتیک وجوه مشترک را استخراج کند و بر اساس آن به تئوری پردازی در حوزه پژوهشی خود بپردازد. این استراتژی از نوعی رویکرد استقرایی بهره می‌گیرد. یعنی روند شکل‌گیری تئوری در این استراتژی حرکت از جزء به کل است. هدف عمده این روش تبیین یک پدیده از طریق مشخص کردن عناصر کلیدی (مفاهیم^۵، مقوله‌ها^۶ و قضیه‌ها^۷) آن پدیده و سپس طبقه‌بندی روابط این عناصر درون بستر و فرایند آن پدیده است. تولید و خلق مفاهیم، مقوله‌ها و قضیه‌ها نیز فرایندی چرخه‌ای - تکراری است. در این روش سؤالات پژوهش به جای آنکه به شکل فرضیه‌های خاص مطرح شوند، باید باز و کلی باشند و تئوری حاصله باید تبیین‌گر پدیده‌ای باشد که مورد بررسی است (امیری و همکاران، ۱۳۹۳). سه فرایند هم پوش در فرایند تحلیل تئوری مفهوم‌سازی بنیادی وجود دارد که عبارتند از: کدگذاری باز^۸، کدگذاری محوری^۹ و کدگذاری انتخابی^{۱۰}. در اجرای تحقیق، جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها به طور آگاهانه همزمان انجام شد و گردآوری داده‌های اولیه به منظور شکل‌گیری روند جمع‌آوری مداوم داده‌ها صورت گرفت. با این کار برای پژوهشگر فرصت‌هایی فراهم شد تا میزان کفایت مقوله‌های مناسب را افزایش دهد (دانایی فرد و همکاران، ۱۳۹۱). جامعه آماری تحقیق را اعضای هیئت‌علمی رشته مدیریت ورزشی، جامعه‌شناسی، اقتصاد توسعه، مدیران عالی، میانی و عملیاتی سازمان‌های ورزشی تشکیل می‌دادند و جهت نمونه‌گیری برای انجام مصاحبه‌های عمیق از روش نمونه‌گیری هدفمند^{۱۱} و تکنیک نمونه‌گیری نظری^{۱۲} استفاده شد. در این تکنیک یک گروه اولیه جهت مصاحبه انتخاب شد و سپس گروه‌های بعدی جهت مصاحبه توسط همین گروه معرفی می‌شدند و نمونه‌گیری تا زمانی تداوم یافت (۱۶ مصاحبه) که پژوهش به اشباع نظری و کفایت رسید. ویژگی‌های مشارکت‌کنندگان در تحقیق در جدول شماره ۱ آورده شده است.

1. Exploratory research
2. Emerging
3. Andro
4. Grounded Theory
5. Concepts
6. Categories
7. Propositions
8. Open coding
9. Axial Coding
10. Selective Coding
11. Purposive
12. theoretical sampling

جدول ۱. ویژگی‌های جمعیت شناختی مصاحبه شونده‌گان

مشخصات	حالت‌ها	تعداد	درصد
جنسیت	زن	۳	۱۹
	مرد	۱۳	۸۱
سمت	مدیریت	۳	۱۹
	معاونت	۳	۱۹
	مدیر مالی	۱	۶
	مدیر منابع انسانی	۱	۶
	مدیر طرح و توسعه	۱	۶
	مدیر برنامه‌ریزی	۱	۶
	رئیس‌فدراسیون	۱	۶
	مدیر مجموعه ورزشی	۱	۶
	هیئت علمی	۴	۲۶
	تحصیلات	کارشناسی	۲
کارشناسی ارشد		۴	۲۵
دکتری		۱۰	۶۲
سابقه کار	کمتر از پنج سال	۳	۱۹
	پنج تا ده سال	۶	۳۸
	بیشتر از ده سال	۷	۴۳

به منظور ارائه یک مدل نظام‌مند و شماتیک از یافته‌های برخاسته از داده‌های کد گذاری شده، سعی شد که از مدل پارادایمی^۱ پیشنهاد شده توسط اشتروس و کوربین^۲ (۱۳۹۰) استفاده شود. در این مدل، یکی از طبقات تعیین شده به‌عنوان طبقه محوری قرار گرفته و سایر طبقات کشف شده، براساس نظامی از روابط که با این طبقه دارند، مورد چینش قرار می‌گیرند. نحوه طبقه بندی و نظام حاکم بر مدل پارادایمی برخاسته از داده‌ها به شرح زیر صورت گرفت.



شکل ۱. مدل پارادایمی نظریه داده بنیاد

1. Paradigm model
2. Strauss and Corbin

از آنجایی که فرایند تحقیق دارای لایه‌های مختلفی است، به صورت خلاصه پیاژه (لایه‌ها) فرایند پژوهش به شرح جدول ۲ می‌باشد (دانایی فرد وهمکاران، ۱۳۹۱).

جدول ۲. ساختار پیاژه فرایند پژوهش

مؤلفه	نوع
ماهیت پژوهش	اکتشافی - توصیفی
نحوه انجام پژوهش	رویکرد کیفی
پارادایم حاکم بر پژوهش	تفسیری - بر ساختی
رویکرد پژوهش	استقرایی
استراتژی پژوهش	تئوری داده بنیاد
منبع گردآوری داده‌ها	مصاحبه‌های عمیق و ساختارمند، مطالعات نظری موجود
روش تجزیه و تحلیل داده‌ها	مفهوم سازی و مقوله بندی از طریق مدل پارادایمی

یافته‌ها

از آنجایی که این تحقیق فاقد فرضیه است و تنها سوالات تحقیق وجود دارند، بنابراین پس از مطالعه و بررسی مبانی نظری، داده‌های خام به صورت استقرایی از مصاحبه‌های عمیق با نخبگان به دست آمده و براساس نظریه داده‌بنیاد به صورت نظام‌مند تجزیه و تحلیل شدند. نمونه‌ای از روش تجزیه و تحلیل داده‌ها به صورت زیر است.

جدول ۳. نمونه‌ای از نحوه کد گذاری باز داده‌های تحقیق

مصاحبه شونده: رئیس فدراسیون		کدهای اولیه
مقوله	مفهوم	
ار تباط و درک متقابل فرد و سازمان	درک تغییرات سازمان از سوی پرسنل	همراهی فرد با تغییرات سازمان ادراک فرد و همراهی او با تغییرات پیش روی سازمان انجام صحیح امورات محوله و همراهی با تغییرات
	توجه به برنامه ها و اهداف سازمان	همسویی اهداف فرد و سازمان آگاهی پرسنل از اهداف سازمان تبعیت از اصول و قوانین سازمانی توجه و تبعیت از اهداف و استراتژی های سازمانی
	نظارت بر حسن اجرای قوانین	گماردن کسانی جهت نظارت بر اجرای صحیح اصول اجرای امور طبق قوانین
دیدگاه مثبت به سازمان	ماهیت کار	روتین بودن کار توجه به غنی سازی و توسعه شغل احساس مسئولیت نسبت به کار
	نظم و انضباط	وجود نظم و انضباط در کار سازمان تبلور نظم از بالا تا به پایین سازمان روند کاری منظم و منطقی
	چالاکتی سیستم بخش خصوصی	دیدگاه چابک بودن محیط بخش خصوصی کارمند کوشا و تأثیر عملکردش بر نتیجه سیستم
	شفافیت سازمان در حین استخدام	تشریح کامل شرایط شرکت برای فرد در بدو استخدام توضیح کامل کار و شرایط حقوق و دستمزد

ارزشیابی در حین انجام کار و بر اساس شناخت	سلامت سیستم ارزشیابی	سلامت نظام ارزیابی عملکرد
توجه به سیستم ارزشیابی و شاخص‌های صحیح آن	وجود ابزارهای تشویقی	
دریافت بازخورد در ارائه گزارش کار	ارزشیابی پرسنل بر مبنای عملکرد	
موثر بودن ارزشیابی بر حقوق و مزایای افراد	بررسی نظرات و بازخور بیان مشکلات	نقش رهبری مدیران در محیط کار
استفاده از ابزار تشویق جهت ایجاد انگیزه	پیوند روانشناختی مدیر و پرسنل	
وجود سیستم تشویق از سوی مدیر و سازمان	لزوم رسیدگی به شکایات ارباب رجوع	اهمیت ارباب رجوع برای سازمان
اهمیت شناخت از محیط و کارکنان مجموعه	رجوع	
رواج رفتار عملکرد محور در افراد	نگرش نسبت به ارباب رجوع	
سازگاری کارمند با سیستم	احترام و حفظ ارزشها	پایبندی به ارزش‌ها
دریافت بازخورد در بیان مشکلات	تایید و تصدیق افراد امین و امانتدار	
آزادی بیان و عدم بروز مشکل برای فرد در بیان مشکلات	موقعیت‌شناسی و درک بالا	هوشمندی منابع انسانی
لزوم داشتن علم ارتباطات و روانشناسی برای مدیران	توان و مهارت بالا	
اطلاع مدیریت از مشکلات شخصی پرسنل	وجود حمایت سازمانی	
توجه فرد به اهداف و استراتژی‌های سازمان	تمرکز بر سیاست‌گذاری و پرداختی	
رفع موانع در نایل شدن به رضایت ارباب رجوع و اهداف سازمان	تمرکز بر سیاست توسعه‌ای رقبا	
توجه به رضایتمندی نیروی متخصص در جهت تامین رضایت ارباب رجوع		
رسیدگی به مشکلات ارباب رجوع		
توجه به رضایت ارباب رجوع به‌عنوان ولی نعمت سازمان		
ارج نهادن به ارباب رجوع		
رغبت و سرعت و انگیزه بالای فرد در انجام صحیح امورات محوله		
رواج رفتار عملکرد محور در افراد		
تفاوت قائل شدن بین عملکرد خوب و عادی		
توجه به عملکرد فرد در اعطای پاداش		
اهمیت سازمان به کار و تخصص افراد		
حفظ ارزشها و تشویق فرد امین در سازمان		
تأکید بر شایستگی سالاری		
ثبات خط مشی و عملکرد حتی بعد از تغییر مدیریت یک بخش		
درک متقابل به دلیل عدم فاصله سنی		
وجود مدیران توانا(رهبر) در سازمان		
حضور مدیران متخصص و کاردان در جایگاه		
توجه به تخصص افراد		
ارتقاء از داخل سیستم بر مبنای شایستگی		
لزوم توجه به فراهم نمودن امکانات رفاهی		
توجه به ایجاد شرایط رفاهی برای پرسنل		
فراهم نمودن زمینه برای اخذ وام و تسهیلات		
اهمیت دادن سازمان به فرد و تخصص او		
سطح حقوق و مزایا در قیاس با رقبای این صنف		
مقایسه سطح دریافتی با سازمان‌های مشابه		
موثر بودن ارزشیابی بر حقوق و مزایای افراد در قیاس با رقبای این صنف		
اهمیت توجه به یادگیری و توسعه فرد در سازمان در رقابت با رقبا		
سازمان مهمترین عامل دلگرمی کارمند در پیشبرد اهداف توسعه‌ای سازمان		
دید توسعه‌ای در سازمان در همه زمینه‌ها		

برای تعیین موثق بودن داده‌ها^۱ (که در تحقیقات کمی معادل پایایی و روایی است) از دو روش باز کدگذاری^۲ توسط یک پژوهشگر دیگر استفاده شد. ۱۰ درصد از کلیه صفحات کدگذاری های انجام شده در اختیار یک پژوهشگر دیگر قرار گرفت. ضریب اسکات که نشان دهنده میزان توافق کدگذاری در دو مرحله است برای مقوله های اصلی به ترتیب سلامت محیط کار معادل ۰/۸۷ ساختار درونی سازمان ۰/۸۱، مدیریت استعداد جهانی ۰/۹۰، عوامل محیطی و هوشمندی استراتژیک ۰/۸۳، انضباط مدیریتی ۰/۸۴ و مسئولیت پذیری و حس تعلق به سازمان و حضانت از شأن کارمند ۰/۸۲ است که نشان دهنده ثبات مطلوب کدگذاری است. همچنین برای تعیین تأیید پذیری از روش بازبینی اعضا^۳ استفاده شد (دانایی فرد و همکاران، ۱۳۹۱). کدگذاری ها و مدل نهایی در اختیار سه نفر از صاحب‌ه شونده‌گان قرار گرفت و آنها نظرات خود را اعمال کرده و در نهایت مدل کلی تحقیق را تأیید کردند. پس از استخراج مقوله‌ها (که نمونه ای از آن تحت عنوان کدگذاری باز در بالا آورده شد) کدگذاری محوری انجام شد. کدگذاری محوری عبارت است از سلسله رویه هایی که با آنها پس از کدگذاری باز با برقراری پیوند بین مقولات به شیوه های جدیدی اطلاعات با یکدیگر مرتبط می شوند. این چنین مشخص کردن ویژگی های مقوله، به آن دقت و ظرافت می بخشد، از اینرو آنها را خرده مقوله می‌نامند (ساعتچی، ۱۳۷۹). گرچه کدگذاری باز و محوری رویه های تحلیلی متفاوتی هستند، اما وقتی که محقق به کار تجزیه و تحلیل مشغول است، مرتباً از یکی به دیگری می پردازد. در نظریه مبنایی، مقولات فرعی را در سلسله روابطی به یک مقوله مربوط می سازیم که بیانی از شرایط علی، پدیده، زمینه، شرایط میانجی و پیامد است.

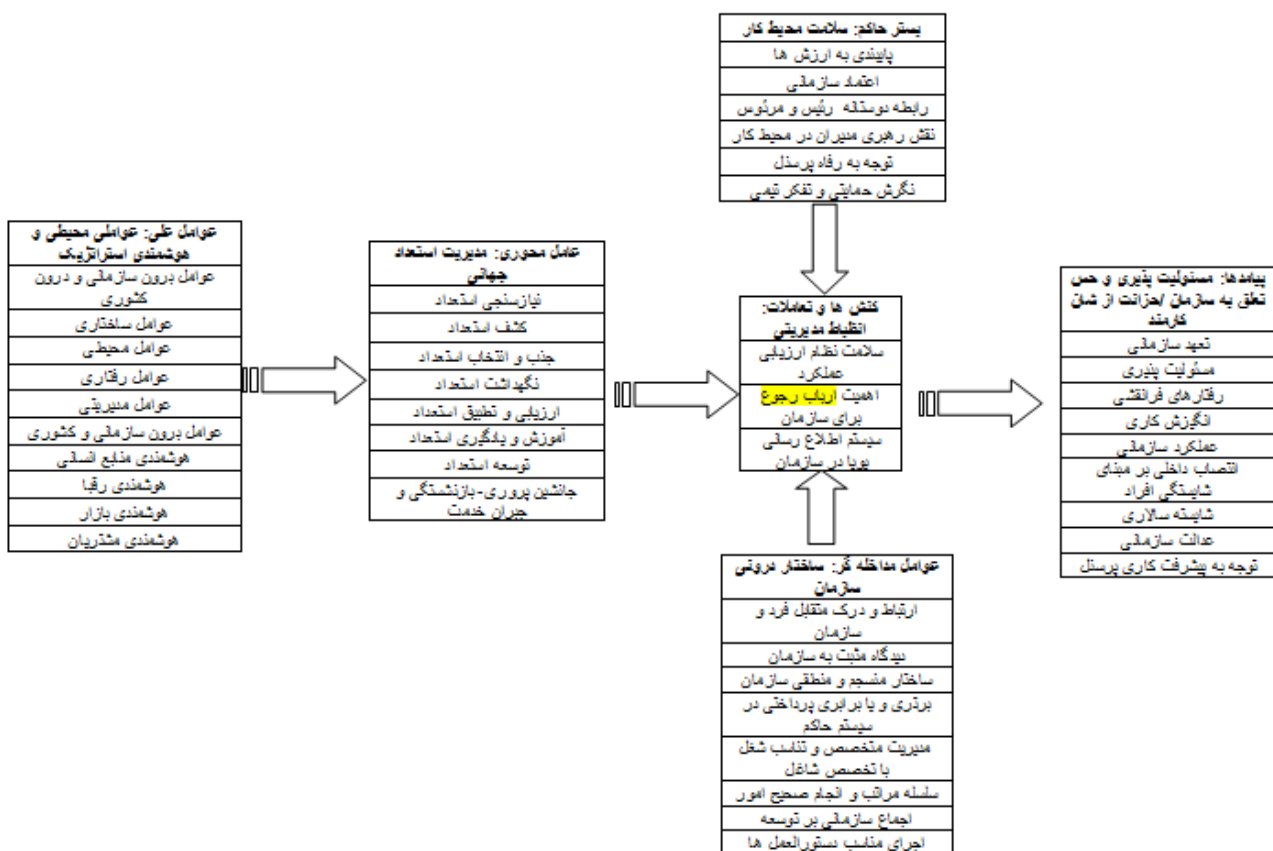
روند انتخاب مقوله اصلی بصورت نظام مند و ارتباط آن با سایر مقوله ها، اعتبار بخشیدن به روابط و پرکردن جاهای خالی با مقولاتی که نیاز به اصلاح و گسترش بیشتر دارند را کد گذاری انتخابی گویند (توکلی و همکاران، ۱۳۸۸). در این گام یعنی کد گذاری انتخابی، با توجه به علل کد گذاری شده در دو مرحله قبلی، از راه های مدیریت این علل، کد گذاری گزینشی به عمل آمد. به طور خلاصه اینکه در کدگذاری باز، تحلیلگر به پدید آوردن مقوله‌ها و ویژگی‌های آنها می‌پردازد و سپس می‌کوشد تا مشخص کند که چگونه مقوله‌ها در طول بعدهای تعیین شده تغییر می‌کنند. در کدگذاری محوری، مقوله‌ها به طور نظام‌مند بهبود یافته و با زیرمقوله‌ها پیوند داده می‌شوند. با این حال، این‌ها هنوز مقوله‌های اصلی نیستند که در نهایت برای تشکیل یک آرایش نظری بزرگ‌تر یکپارچه شوند، به طوری که نتایج تحقیق، شکل‌نظریه پیدا کنند. کدگذاری انتخابی فرآیند یکپارچه سازی و بهبود مقوله‌هاست که در مدل نهایی آورده شده است.

جدول ۴. نمونه‌ای از نحوه کد گذاری محوریداده‌های تحقیق

مؤلفه (مقوله اصلی)	مقوله فرعی
انضباط مدیریتی	سلامت نظام ارزیابی عملکرد
	اهمیت ارباب رجوع برای سازمان
سلامت محیط کار	پایبندی به ارزش ها
	نقش رهبری مدیران در محیط کار
ساختار درون سازمانی	ارتباط و درک متقابل فرد و سازمان
	دیدگاه مثبت به سازمان
هوشمندی استراتژیک	هوشمندی منابع انسانی
	هوشمندی رقبا

1. Trustworthiness
2. recoding
3. member checking

براساس رویه‌های مطرح شده در قسمت روش شناسی تحقیق، مدل نهایی به شرح زیر است. در این مدل برای تبیین پدیده مدیریت استعداد جهانی در سازمان‌های ورزشی شش طبقه تعیین شد که هر یک از آنها دارای ارتباطاتی با یکدیگر هستند. براساس کدگذاری محوری در طبقه محوری این مدل، خود پدیده مدیریت استعداد جهانی قرار گرفته است. این مقوله همان برجسب مفهومی است که برای چارچوب یا طرح به وجود آمده، در نظر گرفته شد. با توجه به اینکه در این پژوهش فرایند مدیریت استعداد جهانی مورد مطالعه قرار گرفته است، پس از گردآوری داده‌ها و تحلیل آنها در مرحله کدگذاری باز و بررسی ویژگی‌های ارائه شده، طبقه «مدیریت استعداد جهانی» به‌عنوان طبقه محوری انتخاب شد. طبقه بعدی شرایط علی است. این شرایط باعث ایجاد و توسعه پدیده یا طبقه محوری می‌شوند. از میان طبقه‌های تولید شده، عوامل محیطی و هوشمندی استراتژیک به همراه ویژگی‌های آن‌ها به‌عنوان شرایط علی در نظر گرفته شد. طبقه بعدی بستر حاکم است. این طبقه به شرایط خاصی که بستر لازم برای پدیده محوری را ایجاد می‌کنند، گفته می‌شود. این شرایط را مجموعه‌ای از متغیرهای زمینه‌ای تشکیل می‌دهند که در مدل تحت عنوان سلامت محیط کار نام گذاری شده‌اند. این طبقه کنش‌ها و تعاملات را تحت تأثیر قرار می‌دهند. طبقه بعدی شرایط مداخله گر است که شرایط عامی هستند که مجموعه‌ای از متغیرهای میانجی و واسطه را تشکیل می‌دهند و طبقه کنش‌ها و تعاملات را تحت تأثیر قرار می‌دهند. در مدل این طبقه تحت عنوان ساختار درونی سازمان نام گذاری شده‌اند. طبقه بعدی، کنش‌ها و تعاملات است که بیانگر رفتارها، فعالیت‌ها و تعاملات هدفداری هستند که در تبعات طبقه محوری و تحت تأثیر شرایط مداخله گر و بستر حاکم قرار می‌گیرند. در مدل این طبقه تحت عنوان انضباط‌مدیریتی نام گذاری شده است. طبقه آخری که در مدل قرار دارد، پیامدهاست که تحت عنوان «مسئولیت پذیری و حس تعلق به سازمان و حضانت از شأن کارمند» نام گذاری شده است. این طبقه بیانگر نتایج و پیامدهایی هستند که در اثر اتخاذ راهبردها و رفتارها به وجود می‌آیند.



شکل ۲. مدل مدیریت استعداد جهانی در سازمان‌های ورزشی

بحث و نتیجه‌گیری

هدف از این تحقیق طراحی و تدوین مدیریت استعداد جهانی در سازمان های ورزشی ایران با تأکید بر رویکرد توسعه سرمایه انسانی بود. براساس نظریه داده بنیاد داده ها از متخصصان و کارشناسان جمع آوری و تجزیه و تحلیل شد. جهت مقایسه یافته‌های این تحقیق با پژوهش های دیگر، بر مبنای جست‌وجوهای صورت گرفته از سوی محقق، الگوی سیستمی که مبحث مدیریت استعداد جهانی را به صورت کامل پوشش داده باشد نه در داخل و نه در خارج از کشور یافت نشد. یکی از موارد مهم در رابطه با مطالعات کیفی به ویژه استراتژی نظریه داده بنیاد آن است که از پس از طراحی مدل به ادبیات و پیشینه مرتبط با موضوع رجوع می کنیم و برای تبیین و تفسیر نحوه قرارگیری و طبقه بندی مؤلفه ها از آنها استفاده می کنیم. از این رو گریز زدن به مباحثی که در تئوری ها و مبانی نظری مرتبط وجود دارد، شرط اصلی اعتبارسنجی مدل است (دانایی فرد، ۱۳۸۹). به همین خاطر به ناچار باید گریزی به ادبیات و تئوری های رسمی^۱ زد زیرا نظریه (مدل) برخاسته از تحقیق یک مدل جوهری است و نیاز به پشتوانه علمی از طریق نظریه های رسمی دارد (دانایی فرد و آذر، ۱۳۹۰). در زیر مؤلفه های مدل تحقیق با ادبیات و پیشینه موجود مورد مقایسه و بررسی قرار گرفته است.

جدول ۵. مقایسه خلاصه ای از مدل با ادبیات موضوع

مؤلفه‌ها	مقوله‌های اصلی	ادبیات موضوع
عوامل درون کشوری و برون سازمانی، عوامل برون سازمانی و برون کشوری، عوامل ساختاری، عوامل رفتاری، عوامل مدیریتی، عوامل محیطی، هوشمندی بازار، هوشمندی رقبا، هوشمندی منابع انسانی و هوشمندی مشتری و ارباب رجوع	عوامل محیطی و هوشمندی استراتژیک	الگوی SWOT، الگوی ریچاردسون (۲۰۰۷).
نیاز سنجی استعداد، کشف استعداد، جذب و انتخاب استعداد، نگهداشت استعداد، ارزیابی و تطبیق استعداد، آموزش و یادگیری استعداد، توسعه استعداد، جانشین پروری - بازنشستگی و جبران خدمت	مدیریت استعداد جهانی	الگوی DDIS، مدل سوئیم (۲۰۰۹) و کولینگ و ملاهی (۲۰۰۹).
ارتباط و درک متقابل فرد و سازمان، دیدگاه مثبت به سازمان، ساختار منسجم و منطقی سازمان، برتری و یا برابری پرداختی در سیستم حاکم، مدیریت متخصص و تناسب شغل با تخصص شاغل، سلسله مراتب و انجام صحیح امور، اجماع سازمانی بر توسعه و اجرای مناسب دستورالعمل ها	ساختار درون سازمانی	انتصاب افراد شایسته در مناصب مهم (مارکووسکی ^۲ ، ۱۹۸۵)، تئوری برابری (لیو و شنی ^۴ ، ۲۰۰۰)، دیدگاه مورهد (۱۳۷۹) و رستمی نیا (۱۳۷۹).
سلامت نظام ارزیابی عملکرد، اهمیت ارباب رجوع برای سازمان، و سیستم اطلاع رسانی پویا در سازمان	انضباط مدیریتی	تئوری برابری (لیو و شنی، ۲۰۰۰)، نظریه انتظار (شرمرهوم ^۵ ، ۱۹۹۵).
پایبندی به ارزش ها، اعتماد سازمانی، رابطه دوستانه رئیس و مرئوس، نقش رهبری مدیران در محیط کار، توجه به رفای پرسنل، نگرش حمایتی و تفکر تیمی	سلامت محیط کار	نظریه انتظار (شرمرهوم، ۱۹۹۵)، تئوری مبتنی بر تبادل نظر رهبر با اعضا (دانسریو ^۶ ، ۱۹۷۳). نظریه رشد نیافتگی - رشد یافتگی آرجیس (هرسی بلانچارد، ۱۳۸۴)، نظریه دو عاملی هرزبرگ (۱۹۵۰).

1. Formal Theories
2. Substantive theory
3. Markovsky
4. Lau & Shani
5. Schermerhom
6. Dansereau

مسئولیت پذیری سازمانی، رفتارهای فرانشی، انگیزش کاری، انتصاب داخلی بر مبنای شایستگی، شایسته سالاری، عدالت سازمانی، توجه به پیشرفت کاری پرسنل، تعهد سازمانی و عملکرد سازمانی	پیامدها	الگوی کولینگ و ملاهی (۲۰۰۶)، واکنش کارکنان ناراضی (رابوت ^۱ ، ۱۹۸۵) شیوه ابراز رضایتمندی (فارل ^۲ ، ۱۹۸۳) تئوری برابری (لیو و شنی، ۲۰۰۰)، عدالت سازمانی (بینگ و داویسون ^۳ ، ۲۰۰۸).
--	---------	---

قضایا و فرضیات مدل تحقیق

بر اساس مدل نهایی و تشریح روابط بین مقوله های اصلی می توان قضایای زیر را استنباط نمود:

- عوامل محیطی و هوشمندی استراتژیک می توانند موجب شکل گیری مدیریت استعداد جهانی در سازمان های ورزشی شوند.
- مدیریت استعداد جهانی به همراه سلامت محیط کار و ساختار درونی سازمان می تواند انضباط مدیریتی را در سازمان های ورزشی ایجاد کنند.
- پیامدهای انضباط مدیریتی در سازمان های ورزشی مسئولیت پذیری و حس تعلق به سازمان است.

از آنجایی که سازمان، سیستمی اجتماعی است که حیات و پایداری آن به وجود پیوندی قوی بین اجزا و عناصر تشکیل دهنده آن وابسته است (دانابی فردو همکاران، ۱۳۹۱). باید خاطر نشان کرد که در سازمان های جهانی و چند ملیتی، دانش و مدیریت استعداد جهانی عامل مهم و تعیین کننده در ایجاد و ترویج نوآوری است. چرا که با انباشت دائمی دانش در طول زمان و به کمک فناوری اطلاعات، دانش در سراسر دنیا با سرعت شگرف قابل دسترسی خواهد بود. در این میان نقش واحد منابع انسانی و مدیران ارشد سازمان بسیار حائز اهمیت است زیرا که تا زمانی که مدیران ارشد و واحد منابع انسانی خود تغییرات و نوآوری را نپذیرند و حمایت نکنند امکان آغاز و حمایت از آن در سایر رده های سازمانی نیز وجود ندارد. بنابراین ضروری است که ساختارهای جدید، فرایندهای جدیدانجام کار و فرهنگ جدید حمایتی در دستور کار قرار گیرد. در این تحقیق مدلی برای تبیین مدیریت استعداد جهانی برای سازمان های ورزشی ایران ارائه شد که از طریق آن می توان پدیده مدیریت استعداد جهانی را در سازمان به خوبی شناسایی نمود. در این مدل نیازسنجی استعداد، کشف استعداد، جذب و انتخاب استعداد، نگهداشت استعداد، ارزیابی و تطبیق استعداد، آموزش و بکارگیری استعداد، توسعه استعداد و جانشین پروری، بازنشستگی و جبران خدمت به عنوان مؤلفه های اصلی مدیریت استعداد جهانی شناسایی شده اند. در این مدل جذب، حفظ و نگهداشت و جابجایی و نهایتاً توسعه نقشی پر رنگ دارند. همانگونه که تانجیوا و اسپولر (۲۰۱۲)، آرمسترانگ (۲۰۰۰) و گاراوان و همکاران (۲۰۱۱) نیز در تحقیقات خود بیان داشته اند. در مدیریت استعداد جهانی جذب و انتخاب استعداد می تواند شرایطی را به وجود آورند که در آن شرایط پرسنلی که دارای دانش و مهارت متمایز کننده و یا تسلط به زبان دوم هستند، احساس تفاوت در جایگاه سازمانی داشته و از حقوق یکسانی برخوردار نباشند. در مدل مدیریت استعداد جهانی ارائه شده، عواملی از قبیل عوامل برون سازمانی و درون کشوری، عوامل ساختاری، عوامل محیطی، عوامل رفتاری، عوامل مدیریتی، عوامل خارج از سازمان و کشور، هوشمندی منابع انسانی، هوشمندی رقبا، هوشمندی مشتری و ارباب رجوع و هوشمندی بازار به عنوان شرایط علی شناسایی شده اند که بخشی از این شرایط مربوط به اقدامات و اعمال پرسنل و پاره ای دیگر مربوط به مدیران است. در رابطه با این پدیده می توان اینگونه بیان داشت که نظریه پردازان مدیریت کلاسیک بر این باورند که همکاری در سازمان ها امری حیاتی است و یا حداقل هدف بسیار مطلوبی است. یکی از استدلال های این مکتب این است که بدون همکاری بر سر یک هدف، سازمان مسیر حرکت مشخصی نخواهد داشت و در دام رقبا گرفتار خواهد شد (زاکارو و همکاران، ۲۰۰۱). در صورت عدم همکاری و کنترل صحیح پرسنل در سازمان نمی توان امیدوار

1. Rubutt
2. Farrell
3. Bing & Davison

بود که سازمان به اهداف تعیین شده خود نایل شود. در واقع پاسخگو بودن نیز به‌عنوان یکی از شرایط واگذاری مسئولیت ها معنای خود را از دست می دهد. در چنین شرایطی تبادل دانش به نحو مطلوبی صورت نمی گیرد و از این رو روند توانمندسازی کارکنان و پدیده جانشین پروری خود به خود دستخوش تغییرات نامطلوب می شود؛ زیرا روابط دوستانه و خویشاوندی در عرصه سازمان وجود خواهد داشت و دیگر نیازی به روندها و فرایندهای جانشین پروری نیست.

علاوه بر شرایط علی عوامل دیگری در پیدایش پدیده مدیریت استعداد جهانی در سطح سازمان های ورزشی دخیل هستند که از این عوامل تحت عنوان ساختار درونی سازمان (شرایط مداخله گر) یاد می شود و مواردی همچون ارتباط و درک متقابل فرد و سازمان، دیدگاه مثبت به سازمان، ساختار منسجم و منطقی سازمان، برابری و یا برتری پرداختی در سیستم حاکم، مدیریت متخصص و تناسب تخصص با شغل مورد تصدی، سلسله مراتب و انجام صحیح امور، اجماع سازمانی بر توسعه و اجرای مناسب دستورالعمل ها، را شامل می شود. در رابطه با این عوامل باید خاطر نشان کرد که وجود مهارت ها و قابلیت های متفاوت در کارکنان هرچند که معیار خوبی برای تمایز قائل شدن است؛ اما نوع تمایز قائل شدن باید طوری مدیریت شود که به فرد حس بی عدالتی القا نشود بلکه ابزاری تشویقی برای بهبود و ارتقاء مهارت ها و تلاش بیشتر و عملکرد بهتر در سایر نفرات گردد؛ زیرا مدیریت سازمان اگر نتواند به نحو مطلوبی سطح مهارت ها را تفکیک کند و انگیزه کافی را برای ارتقاء آنها در بین کارکنان را به وجود نیارد، نمی تواند اقدامات مطلوب را در جهت رسیدن به اهداف سازمانی به عمل آورد. در واقع اقدامات سنجیده مدیریت که برای بهبود وضعیت سازمان و تقدیر از کارکنان با مهارت های بالاتر صورت می گیرد، به‌عنوان سازوکاری برای مدیریت استعداد جهانی عمل می کند. در این راستا یکی از اصلی ترین وظایف مدیران در سازمان دادن انگیزه به پرسنل جهت پیگیری هرچه بیشتر کارها و تقویت مهارت ها و توانایی های خود می باشد؛ بدین معنی که پرسنل سخت تر تلاش نموده، به‌طور منظم در محل کار حاضر شده و برای عملی شدن هدفها و تصمیم های سازمان کوشش نمایند.

براساس مدل، کنش ها و تعاملاتی که در رابطه با مدیریت استعداد جهانی رخ می دهند و تحت عنوان انضباط مدیریتی سازمان یاد می شوند شامل مؤلفه هایی از قبیل سلامت نظام ارزیابی عملکرد، اهمیت ارباب رجوع برای سازمان و سیستم اطلاع رسانی پویای سازمان است. در خصوص سیستم اطلاع رسانی پویا در سازمان، دسترسی به اطلاعات و منحصر نبودن آن به سطح مدیریت ارشد باعث می شود احساس بیگانگی به فرد دست ندهد از طرفی آشنایی فرد با قوانین و حقوق خود به همراه ایجاد زمینه مناسب برای اعتماد سیستم و سازمان به فرد، پویایی انگیزه را در فرد ایجاد می کند تا فرد نسبت به سازمان و کار خود مسئولیت پذیر بوده و برای ارتقاء آن نهایت تلاش را داشته باشد. در این خصوص یکی از مصاحبه شوندگان چنین می گوید:

"نظام و روش های ارزشیابی سالانه سازمان معقول و منطقی است چراکه عین عملکرد واقعی افراد مورد سنجش قرار می گیرد و سلیقه ای و یا مطابق میل و نظر مدیر و یا شخص خاصی نیست. نتیجه این ارزشیابی ها در حقوق و مزایا و تسهیلات دریافتی دخالت داده می شود و این امر منجر به ایجاد رقابت و تلاش برای بهبود دانش، مهارت و ... و در نتیجه توسعه سازمان خواهد شد."

در اقتصاد جهان امروز شرکت ها باید همه فعالیت ها و توانمندی های خود را متوجه رضایت مشتری و ارباب رجوع کنند، چرا که ارباب رجوع آنها منبع برگشت سرمایه هستند. بنابراین بازار رقابتی امروز همه سازمان ها را ملزم به مشتری مداری می کند. رضایت ارباب رجوع برای سازمان ها امر مهمی تلقی می گردد و آن ها مبنی بر اینکه چند درصد از مشتریان را بتوانند حفظ کنند، برنده یا بازنده اند و موفقیت در حفظ ارباب رجوع بستگی به رضایت ارباب رجوع دارد که می تواند کمک بزرگی برای اندازه گیری کیفیت محصول و خدمات باشد. رضایت ارباب رجوع به‌عنوان یکی از اساسی ترین چالش های مدیریت امروز، در کانون توجه قرار دارد همانطور که قبلا گفته شد شرط و ابزار انجام این مهم، رضایت مندی کارمندان و بهبود کیفیت خدمات است. در صورتی که

بتوان در سازمان‌ها فرهنگ ارتباطات و بیان نقطه نظرات را تقویت کرد می‌توان به این مهم نائل شد. لذا در صورتی که پرسنل بتوانند با هم و با مدیران بالای سازمان ارتباط برقرار کنند و مدیران نیز پذیرای پرسنل و شنیدن نظرات و انتقادات آنها باشند، این برنامه باعث می‌شود مدیران از وجود افراد خلاق و نوآور در سازمان آگاه شده و افراد را به بیان ایده‌های نو تشویق و برای این منظور نیز امکانات و منابع خاصی مانند پرداخت به موقع حقوق و مزایا، اولویت در پاداش، در قالب برنامه‌های انگیزشی در نظر بگیرند. این امر برای پرسنل و استعدادهایی که از افشار کم درآمد جامعه هستند و در استیفای حق خود کم‌توانند، با مواجهه با چنین شرایطی جو سازمان را عدالت محور درک می‌کنند. بصورت کلی در زمانی که رفتارهای منصفانه و عدالت گونه رخ می‌دهد، مدیران می‌توانند براساس عملکرد نفرات برای آن‌ها تسهیلاتی را فراهم سازند که این امر خود رضایتمندی سایر پرسنل را تحت شعاع قرار می‌دهد. همانطور که چلادوری (۱۹۸۴) بیان می‌کند، نقش تعاملات مربی در میزان رضایتمندی ورزشکاران و احساس شرایط برابر بسیار مهم است

براساس مدل، شرایط علی و مداخله‌گر و همچنین کنش‌ها و تعاملاتی که در این بین رخ می‌دهد، منجر به یک سری پیامدها و نتایج می‌شود. پیامدها و نتایج مدل مدیریت استعداد جهانی که تحت عنوان مسئولیت پذیری و حس تعلق به سازمان یا حضانت از شأن کارمند یاد شده‌اند، شامل مؤلفه‌هایی از قبیل مسئولیت‌پذیری سازمانی، رفتارهای فراتر از کاری، انتصاب داخلی بر مبنای شایستگی، شایسته‌سالاری، عدالت سازمانی، توجه به پیشرفت کاری پرسنل و نهایتاً فراهم شدن زمینه تعهد و عملکرد مطلوب سازمانی است. تک تک این موارد می‌توانند حس تعلق به سازمان را تقویت و موجب رشد و تعالی سازمان گردند. هرچه قدر این مؤلفه‌ها در سازمان بیشتر باشد، ماهیت اصلی سازمان حفظ و هماهنگی و مشارکت تیمی در راستای اجرای دستورالعمل‌های سازمانی تقویت و امکان تحقق اهداف از پیش تعیین شده سازمان نیز بیشتر خواهد شد. پیامدهای استخراج شده در این تحقیق مشابه موارد مطرح شده در تحقیقات کولینگ و ملاهی (۲۰۰۹)، آلتینوز و همکاران (۲۰۱۳)، جاسپر (۲۰۰۹)، دیباجی (۱۳۹۰)، معالی و تاج‌الدین (۱۳۸۷) است. سازمان‌ها آثار گوناگونی بر افراد دارند که این آثار می‌توانند مخرب، سازنده، قابل کنترل و یا غیر قابل کنترل باشند. یکی از مواردی که مدیران سازمان می‌بایست مد نظر قرار دهند، قدرت تشخیص آنها در مورد اثرات مثبت و منفی خط مشی‌ها و تصمیمات آنها بر کارکنان تحت نظرشان است. با این درک و دیدگاه احتمال اینکه بین خط و مشی‌های سازمانی و فرایند رشد طبیعی افراد در سازمان، تضاد و تعارضی پیش نخواهد آمد و فرد در سازمان ناکام نخواهد ماند چرناکه امکان انتخاب برای فرد محدود نیست. در این شرایط افراد مشکلات موجود را با نیت و امید به تغییر، آزادانه بیان می‌نمایند. در این خصوص یکی از مصاحبه‌شوندگان چنین می‌گوید:

"باتوجه به استقبال مدیران از دادن پیشنهادهای و انتقادات سازنده، به جای اینکه با مشکلات موجود کنار بیایم و به سازگاری نسبی برسیم این مشکلات را مطرح و بعضاً در صورت امکان پیشنهادهای مورد نظر را نیز در راستای ایجاد تغییر و بهبود شرایط می‌دهم. در این گونه سازمان‌ها افراد مسئولیت‌پذیر همواره مورد توجه مدیران ارشد و سرپرستان واحد بوده و از طرح‌های انگیزشی برای ترغیب سایر پرسنل برای اعلام نظر در خصوص شرایط موجود و ارائه پیشنهادهای سازنده استفاده می‌گردد."

ساختار شرکت‌ها و سازمان‌ها را باید به گونه‌ای طرح ریزی نمود که فقط کارکنان مسئولیت‌پذیر بتوانند به موقعیت‌های بالا مدیریتی دسترسی داشته باشند. زیرا این یک واقعیت انکارناپذیر است که مهارت‌های مدیریتی و دانش آن را می‌توان در پروسه کار فرا گرفت، اما خصیصه مسئولیت‌پذیری به‌عنوان اساسی‌ترین عامل پیشرفت در کار، به آسانی در افراد به وجود نمی‌آید. گرچه در برخوردی خوش بینانه برای نیل به این هدف از کارکنان یک سازمان می‌توان خواست که مسئولیت‌پذیر باشند! یا خود به الگویی عملی برای سایر کارکنان تبدیل شد و انتظار داشت آنها نیز با پیروی از این الگو مسئولیت‌پذیر شوند! اما به این

واقعیت نیز باید توجه داشت که با اتخاذ این شیوه ها فقط می توان امیدوار بود که روحیه مسئولیت پذیری در محیط کار تجلی یابد. اما در عمل هیچگونه تضمین قابل اعتمادی برای تحقق این مهم وجود نخواهد داشت. زیرا در هر سازمان یا تشکیلات راههای بی شماری برای شانه خالی کردن از زیر بار مسئولیت وجود دارد. برخی از روانکاوان اعتقاد دارند مسئولیت پذیری خصیصه ای است که از یک تصمیم سرنوشت ساز در برهه ای از زندگی انسانها نشئت می گیرد. به بیان دیگر انسانها تحت تأثیر عوامل گوناگون اجتماعی و تربیتی مسئولیت پذیر می شوند و این ویژگی را در پروسه زندگی خود پاس می دارند و در محیط کار نیز مسئولیت پذیر خواهند بود. اما آنها که چنین مرحله ای را طی ننموده اند، همواره از زیر بار مسئولیت شانه خالی خواهند کرد. کارشناسان علوم رفتارشناسی انسانها را در ارتباط با مسئولیت پذیری به دو گروه تقسیم می نمایند: انسانهای مسئولیت پذیر که مسئولیت آنچه را انجام می دهند بر عهده می گیرند و انسانهایی که تحت هر شرایطی از زیر بار مسئولیت شانه خالی می کنند. از این رو، به هنگام انتخاب مدیران عنصر مسئولیت پذیری را به عنوان اساسی ترین ملاک انتخاب باید مدنظر قرار داد. از سوی دیگر سیستم های کنترل در یک سازمان باید به گونه ای شکل گیرد که کارکنان ناگزیر به مسئولیت پذیری باشند. به بیان دیگر سیستم های نظارتی باید به گونه ای باشند که مدیران و کارکنان نتوانند از زیر بار مسئولیت شانه خالی کنند. برای رسیدن به این هدف باید شرط اول دستیابی به یک پست مدیریتی مسئولیت پذیری باشد. حال این سوال مطرح می شود که برای بهبود وضعیت مسئولیت پذیری در یک سازمان چه باید کرد؟ یقیناً پاسخ این سوال برآمده از تجربه کاری است که به ما می آموزد جلوی هرگونه راه گریز از مسئولیت پذیری را باید گرفت، ترغیب و کنترل نمودن کارکنان و مدیران به مسئولیت پذیری دو پیامد ارزشمند در پی دارد، الف) تغییر روش انتخاب مدیران. زیرا اگر مدیران مطمئن شوند که در صورت پذیرفتن پست مدیریت هیچ راه گریزی برای شانه خالی کردن از زیر بار مسئولیت ندارند، یقیناً از وارد شدن به جمع مدیران مسئول خودداری خواهند نمود. ب) ایجاد دگرگونی در نهادهای نظارتی. زیرا در صورتی که مسئولیت پذیری در یک سازمان اجباری شود، نهادهای نظارتی نیز از نظر عملکرد و افراد با تغییرات اساسی روبرو خواهند شد و به تبع این موضوع نوع ارتباط میان نهادهای نظارتی و اجرایی نیز تغییر خواهد نمود. در هر حال غلبه بر مشکل مسئولیت گریزی کاری سخت و وقت گیر است و هر سازمانی که نتواند این مشکل را از سر راه بردارد، نه تنها با معضلات بیشتری در زمینه کارآیی و بهره وری در کار روبرو خواهد شد بلکه بقاء آن سازمان در بلندمدت در محاق ابهام قرار خواهد گرفت.

منابع

- اشترواس، آنسلم و کوربین، جولیت. (۱۳۹۰). اصول روش تحقیق کیفی (نظریه مبنایی، رویه ها و شیوه ها). ترجمه بیوک محمدی، چاپ سوم، تهران: پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی.
- امیری، مجتبی و نوروزی سیدحسینی، رسول. (۱۳۹۳). درآمدی بر روش تحقیق کیفی در ورزش. چاپ دوم، تهران: انتشارات دانشگاه تهران.
- اندرو، پاتریک؛ پدرسن، پائول و مک اووی، چاد. (۱۳۹۱). طراحی و روش های تحقیق در مدیریت ورزشی. ترجمه هاشم کوزه چیان، رسول نوروزی سید حسینی و اکبر حیدری. چاپ سوم. تهران: انتشارات حتمی.
- اولریش، دیو و بروکبانک، وین. (۱۳۸۸). وابستگی های منابع انسانی: شناخت تعامل افراد و کسب و کار. ترجمه مسعود بینش وافشین دبیری، چاپ اول، تهران: انتشارات سرآمد.
- پورسلطانی زرنندی، حسین و نقندر، رامین. (۱۳۹۲). ارتباط تعهد سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی معلمان تربیت بدنی شهر مشهد در سال ۱۳۹۰. نشریه مدیریت ورزشی، ۱۶، ۱۲۷-۱۴۷.

- توکلی، زینب‌اله؛ عابدی، محمد رضا و صالح نیا، منیژه. (۱۳۸۸). بررسی تأثیر آموزش رفتار شهروندی سازمانی بر افزایش تعهد سازمانی. چشم انداز مدیریت، ۳۳، ۱۰۵-۱۲۴.
- حسین پور، داوود؛ منطقی، منوچهر و ملک محمدی، سحر. (۱۳۹۴). بررسی نقش مدیریت استعداد در توسعه سرمایه فکری سازمان پشتیبانی و نوسازی بالگردهای ایران. مجله مدیریت نوآوری، ۳، ۹۷-۱۱۸.
- دانایی فرد، حسن؛ الوانی، مهدی و آذر، عادل. (۱۳۹۱). روش شناسی پژوهش کیفی در مدیریت: رویکردی جامع. ویرایش دوم، چاپ اول، تهران: صفار.
- دانایی فرد، حسن. (۱۳۸۹). نظریه پردازی: مبانی و روش شناسی‌ها. چاپ سوم، تهران: انتشارات سمت.
- دانایی فرد، حسن و اسلامی، آذر. (۱۳۹۰). ساخت نظریه بین تفاوتی سازمانی/ کاربرد استراتژی پژوهشی نظریه داده بنیاد در عمل. چاپ اول، تهران: انتشارات دانشگاه امام صادق (ع).
- دیباجی، سید میثم؛ عریضی سامانی، حمیدرضا و صادقی، میثم. (۱۳۹۰). بررسی رابطه ابعاد روانشناختی سازمان با تعهد سازمانی، رفتار شهروندی سازمانی و استرس شغلی. مدیریت منابع انسانی صنعت نفت، ۳(۱۲)، ۱۷۳-۱۹۹.
- ساعتچی، محمود. (۱۳۷۹). روانشناسی کار. ویرایش سوم، تهران: مؤسسه نشر.
- طهماسبی، رضا؛ قلی پور، آرین؛ ضیایی، محمد صادق و قالیباف اصل، حسن. (۱۳۹۴). مدیریت استعداد: یک نظریه داده بنیان. فصلنامه مدیریت دولتی، ۷(۱)، ۱۳۳-۱۵۱.
- قاسمی، محمد؛ جواهرزاده، مهتاب و بیگی راد، الهام. (۱۳۹۴). تأثیر مدیریت استعداد بر قابلیت سازمانیبا نقش میانجی هوش سازمانی. پژوهش‌های مدیریت، ۸(۳۰)، ۱۴۵-۱۶۴.
- قوسی، صدیقه؛ مهرآرا، اسدا. و شاکری نوایی، غلامرضا. (۱۳۹۴). نقش مدیریت استعداد در حفظ و نگهداری منابع انسانی مستعد در شرکت ملی پخش فراورده‌های نفتی منطقه ساری. فصلنامه تخصصی علمی ترویجی فرایند نو، ۵(۵۲)، ۲۷۵-۲۵۱.
- گای، ماتیو و سیمز، دوریس. (۱۳۸۸). توسعه استعدادهای آتی: راهنمای کاربردی مدیریت استعداد و برنامه‌ریزی جانشین پروری. ترجمه نسرين جزنی، چاپاول، تهران: انتشارات سرآمد.
- لطفی یامچی، خدیجه؛ کلانه سیف‌ری، معصومه و حسینی، الهه. (۱۳۹۶). مدل ساختاری تأثیر مدیریت استعداد بر بهره‌وری نیروی انسانی و نوآوری در سازمان‌های ورزشی (مورد مطالعه: اداره کل ورزش و جوانان استان آذربایجان شرقی). مدیریت منابع انسانی در ورزش، ۵(۱)، ۳۵-۴۸.
- معالی، مرجان و تاج‌الدین، محمد. (۱۳۸۷). مدیریت استعدادها. ماهنامه تدبیر، ۱۱۸-۱۱۹.
- نوروزی سید حسینی، رسول؛ سپهوند، رضا؛ موسوی چشمه کبودی، کیوان و فتاحی مسرور، فروغ. (۱۳۹۶). طراحی مدل ساختاری ارتباط مدیریت استعداد با توانمندسازی کارکنان و اثربخشی سازمانی ادارات ورزش و جوانان استان تهران. مدیریت منابع انسانی در ورزش، ۵(۱)، ۴۹-۶۵.

- Altınöz, M., Çakıroğlu, D., &Çöp, S. (2013). Effects of talent management on organizational trust: A field study. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 99, 843-851.
- Beamond, M. T., Farndale, E., &Härtel, C. E. (2016). MNE translation of corporate talent management strategies to subsidiaries in emerging economies. *Journal of world Business*, 51(4), 499-510.
- Collings, D. G., &Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human resource management review*, 19(4), 304-313.

- Clark, M., Seng, D. & Whiting, R., (2011). Intellectual Capital and Firm Performance in Australia. *Journal of Intellectual Capital*, 12(4), pp. 505-530.
- Chelladurai, P. (1984). Discrepancy between Preferences and Perceptions of Behavior and Satisfaction of Athletes in Varying Sports. *Journal of Sport Psychology*, 6(1), 27-41.
- Cascio, W., & Boudreau, J. W. (2017). The search for global competence: From international HR to talent management. *Journal of World Business*, 51(1), 103-114.
- Farndale, E., Scullion, H., & Sparrow, P. (2010). The role of the corporate HR function in global talent management. *Journal of world business*, 45(2), 161-168.
- Hiltrop, J. M. (1999). The quest for the best: human resource practices to attract and retain talent. *European Management Journal*, 17(4), 422-430.
- Ingrama, T., & Gloda, W. (2016). Talent Management in Healthcare Organizations: Qualitative Research Results. *Procedia Economics and Finance*, 39, 339-346.
- Stahl, G., Björkman, I., Farndale, E., Morris, S., Paauwe, J., & Stiles, P. (2012). Six Principles of Effective Global Talent Management. *MIT Sloan Management Review*, 53(2), 25-42.
- Sarkar, S., & Osiyevskyy, O. (2018). Organizational change and rigidity during crisis: A review of the paradox. *European Management Journal*, 36(1), 47-58.
- Tarique, I., & Schuler, R. (2012). Global Talent Management Literature Review. *Literature Review for the Society of Human Resource Management Foundation for Publication Autumn 2012*, 1-59.
- Tatoglu, E., Glaister, J., & Demirbag, M. (2016). Talent management motives and practices in an emerging market: A comparison between MNEs and local firms. *Journal of World Business*, 51(2), 278-293.
- Zaccaro, S. J., Rittman, A. L., & Marks, M. A. (2001). Team Leadership. *The Leadership Quarterly*, 12(4), 451-483.

به این مقاله این گونه استناد کنید:

موسوی چشمه کبودی، کیوان؛ حکاک، محمد؛ سپهوند، رضا و امیر هوشنگ، نظریوری. (۱۳۹۸). طراحی مدل مدیریت استعداد جهانی با تأکید بر توسعه سرمایه انسانی در سازمان های ورزشی. *نشریه مدیریت منابع انسانی در ورزش*، ۷(۱)، ۲۰۷-۲۲۴.



Designing a Model of Global Talent Management in Sports Organizations based on Human Capital Development

Keyvan Mousavi Cheshmeh Kaboudi¹, Mohammad Hakkak², Reza Sepahvand³, and Amir Houshang Nazarpouri⁴

1. PhD Student in Human Resources Management, Faculty of Economics, Lorestan University, Khorramabad, Iran.
2. Associate Professor in Management, Faculty of Economics, Lorestan University, Khorramabad, Iran.
3. Associate Professor in Management, Faculty of Economics, Lorestan University, Khorramabad, Iran.
4. Associate Professor in Management, Faculty of Economics, Lorestan University, Khorramabad, Iran.

Received: 26 July 2019

Accepted: 28 December 2019

Abstract

Objective: The global talent management can have a significant positive impact on the performance of organizations. Identifying the processes, platforms, and agents of global talent management can help improve the organizational performance. The purpose of this research work was to design a model of global talent management in sports organizations based on the human capital development.

Methodology: This work was carried out by a qualitative research with an exploratory-descriptive nature. Through a snowball targeted sampling and based on deep interviews, the research data was collected from the experts and managers. According to the grounded theory method, the data was analyzed after encoding.

Results: According to the results obtained, the environmental factors and strategic intelligence as the causative factors, the health of the work environment as the dominant platform, the organizational structure as the intermediary factor, the management discipline as the actions and interactions, and accountability and sense of belonging to the organization as well as the employee were portrayed as a consequence of the global talent management model.

Conclusion: Based on the proposed model, it is recommended that the various roles of the effective global talent management are considered to promote and develop this important system of measures.

Keywords: Talent Management, Global Talent Management, Management Discipline, Grounded Theory.

To cite this article:

Mousavi CheshmehKaboudi, K., Hakkak, M., Sepahvand, R., & Nazarpouri, A. H. (2020). Designing a Model of Global Talent Management in Sports Organizations based on Human Capital Development. *Journal of Human Resource Management in Sport*, 7(1), 205-224.

Corresponding Author: **Keyvan Mousavi CheshmehKaboudi**

E-mail: k.mousavi@bonnychow.ir