



طراحی الگوی مدیریت استعداد در وزارت ورزش و جوانان با استفاده از نگاهت‌شناختی علی

فاطمه پژوهان^۱، مسعود نادریان جهرمی^{۲*}، محمد سلطان حسینی^۳، سعید جهانیان^۴

تاریخ تصویب: ۱۴۰۰/۰۳/۰۹

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۹/۲۳

چکیده

هدف از پژوهش حاضر، طراحی الگوی مدیریت استعداد در وزارت ورزش و جوانان با استفاده از نگاهت‌شناختی علی است. این پژوهش از نظر رویکرد کیفی و تحلیلی-توصیفی، از نظر جمع‌آوری اطلاعات پیمایشی و از نظر نتایج به‌دست‌آمده کاربردی است. در چارچوب این پیمایش از روش نگاهت‌شناختی علی برای دسترسی به ادراکات درخصوص فرایند مدیریت استعداد استفاده شده است. جامعه آماری پژوهش را مدیران صاحب‌نظر و متخصص در حوزه مدیریت استعداد تشکیل می‌دهد که ۱۲ نفر از آن‌ها به‌صورت هدفمند به‌عنوان نمونه انتخاب شده‌اند. برای تحلیل داده‌ها از روش تحلیل نقشه‌های نگاهت‌شناختی علی شامل تجزیه و تحلیل شاخص‌های پیچیدگی، تجزیه و تحلیل قلمرو، تحلیل مرکزیت نسبی، تحلیل پیامدها و همچنین تجزیه و تحلیل نقشه‌های شناختی مشترک استفاده شده و در نهایت الگوی مدیریت استعداد مشتمل بر ۳۳ مفهوم و ۴۴ کمان در نقشه شناختی برای وزارت ورزش و جوانان طراحی و تدوین شده است. بر اساس تحلیل پیامدها، مدیران وزارت ورزش و جوانان در رویکرد بلندمدت به مدیریت استعداد باید به بلندترین مسیرها توجه داشته باشند؛ چرا که در ابتدای این مسیرها ریشه‌ای‌ترین مفاهیم وجود دارند.

واژه‌های کلیدی: استعداد، مدیریت استعداد، منابع انسانی، نگاهت‌شناختی علی، وزارت ورزش و جوانان.

Email: Pazhouhan_2012@yahoo.com

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران.

Email: Dr.masoudnaderian@gmail.com

۲. دانشیار مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران.*

Email: Ms.hosseini3@gmail.com

۳. دانشیار مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران.

Email: saeed.jahanyan@gmail.com

۴. استادیار مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران.

مقدمه

بدون شک در دنیای پویای امروز و شرایط رقابت جهانی، منابع انسانی به‌عنوان یکی از مهم‌ترین دارایی‌های نامشهود و منبع اصلی کسب مزیت رقابتی پایدار در سازمان محسوب می‌شود؛ بنابراین، اگر سازمان‌ها در پی تداوم حیات در دنیای رقابتی امروز باشند باید به منابع انسانی خود به‌عنوان سرمایه اصلی سازمان توجه کنند و برای تأمین نیازهای آنان تلاش نمایند (گرینبرگ و کولیت^۱، ۲۰۱۳)؛ از طرفی، در اختیار داشتن نیروی بااستعداد و توانمند می‌تواند کمبود دیگر منابع را جبران سازد (آمسترانگ^۲، ۲۰۰۸). به اعتقاد شویر^۳ (۲۰۱۰) در اقتصاد امروز، نیروی انسانی مستعد مهم‌ترین عنصر موفقیت به‌حساب می‌آید و آنچه سازمان‌ها را از یکدیگر جدا می‌کند سرمایه انسانی است؛ به عبارت دیگر، رقابت میان سازمان‌ها به رقابت میان افراد مستعدی که در سازمان‌ها وجود دارند تبدیل شده است (آکساکال و همکاران^۴، ۲۰۱۳).

با وجود این، مدیریت استعداد عاملی اصلی برای موفقیت سازمان است (لوکوود^۵، ۲۰۰۶) که باعث عملکرد بالای سازمان و همچنین بهبود کیفیت، نوآوری، رضایت شغلی و بهره‌وری کارکنان می‌شود؛ به همین دلیل از اهمیت بسیاری نیز برخوردار است (گروبلر و دیدریکس^۶، ۲۰۰۹). از سوی دیگر، مدیریت استعداد رویکرد جدیدی است که می‌تواند تحولی در مدیریت سرمایه انسانی ایجاد کند و همچنین مشکلات و نقاط ضعف رویکردهای قدیمی را از میان بردارد؛ از این رو می‌توان آن را به‌عنوان ابزاری مناسب، در کنار مدیریت منابع انسانی سنتی در سازمان‌ها پیشنهاد کرد (کریشان و اسکالین^۷، ۲۰۱۷). زیرا مهم‌ترین مزیت رقابتی در سازمان‌های امروزی به‌کارگیری مدیریت استعدادهاست و شناسایی استعدادهای مهم‌ترین دغدغه‌های مدیریت منابع انسانی به‌شمار می‌آید. مدیریت استعداد بر این باور است در همه افراد استعدادهایی وجود دارد که باید آن‌ها را شناسایی کرد و شامل سه حوزه اصلی است: شناسایی و جذب، حفظ و نگهداری، توسعه استعدادهای (میشل^۸ و همکاران، ۲۰۰۱). در واقع مدیریت استعداد را می‌توان یک مجموعه خاص از شیوه‌های منابع انسانی برای جذب، انتخاب، توسعه و حفظ کارکنان با عملکرد بالا در موقعیت‌های مهم تعریف کرد (کالینگز^۹ و همکاران، ۲۰۱۹) و آن را یک فرایند منظم و پویا از اکتشاف تا نگهداری افراد مستعد دانست (قویدل باجگیران و همکاران، ۱۳۹۸).

برخی پژوهشگران استعداد را این‌گونه تعریف کرده‌اند: «مجموعه‌ای از توانمندی‌های موجود در یک شخص است که دارای ذوق ذاتی، مهارت‌ها، دانش، قابلیت و توانایی یادگیری باشد» (سیدی و حسین‌مردی، ۱۳۹۱). در تعریفی دیگر، ویلسون^{۱۰} و همکاران (۲۰۱۹) استعداد را افرادی می‌دانند که می‌توانند از طریق کمک فوری یا در درازمدت با نشان دادن بالاترین سطح پتانسیل خود، عملکرد سازمانی را تغییر دهند. چرا که به اعتقاد راثول^{۱۱} (۲۰۰۹) استعدادهای سازمانی می‌توانند تا بیست برابر افراد عادی بهره‌وری داشته باشند؛ بنابراین، سرمایه‌گذاری در حوزه آنان می‌تواند مزایای زیادی نصیب سازمان کند (عطافر و همکاران، ۱۳۸۹). بررسی‌های اخیر نشان می‌دهد تعداد بسیاری از سازمان‌های بزرگ با مشکل کمبود افراد مستعد مواجه‌اند (نوع‌پسند اصیل و همکاران، ۱۳۹۳). از طرفی، امروزه اغلب سازمان‌ها بنابه دلایلی از قبیل کاهش استعدادهای در دسترس، مشکلات فراوان برای حفظ استعدادهای برجسته، زیاد شدن نرخ جابه‌جایی کارکنان و استراتژی‌های منابع انسانی با بحران استعداد روبه‌رو هستند (فیلیپس و روپر^{۱۲}، ۲۰۰۹)؛ بنابراین، لازم است که هر سازمانی وضعیت موجود فرایند مدیریت استعداد خود را به‌خوبی شناسایی کند؛ زیرا مطالعه روی انواع استعدادهای و شناسایی آن‌ها بدون توجه به فرایندها و مدل‌های موجود در این حوزه، امکان‌پذیر نخواهد بود. از این رو مدل‌های مدیریت استعداد به‌عنوان یک ابزار استراتژیک در سازمان و همچنین نقشه راه در جهت پیاده‌سازی مؤثر نظام مدیریت استعدادهای در سازمان عمل می‌کنند (حقانی و همکاران، ۱۳۹۵).

1. Greenberg & Colquitt
2. Amstrong
3. Schweyer
4. Aksakal, Dağdeviren, Eraslan & Yüksel
5. Lockwood
6. Grobler & Diedericks

7. Krishnan & Scullion
8. Michaels
9. Collings
10. Wilson
11. Rothwell
12. Phillips & Roper

مدل‌های مختلفی در رابطه با مدیریت استعداد وجود دارد که هر کدام از جنبه‌ای خاص آن را بررسی کرده‌اند. یکی از معتبرترین مدل‌های مدیریت استعداد، مدل کالینگز و مِلاهی است. بر اساس این مدل، ابتدا باید پست‌های کلیدی سازمان مشخص شود. معیار شناسایی پست‌های کلیدی مأموریت، چشم‌انداز و استراتژی سازمان است. سپس باید دانش، شایستگی‌ها و مهارت‌های متناسب با این جایگاه‌ها تعریف شود و آن‌گاه دست به ایجاد منبع زد. منبع استعداد می‌تواند هم از داخل سازمان و هم از بازار نیروی کار خارج سازمان تأمین شود (کالینگز و مِلاهی، ۲۰۰۹). فیلیپس و روپر (۲۰۰۹) نیز چارچوبی برای مدیریت استعدادها معرفی می‌کنند که دربرگیرنده پنج عامل اصلی - شامل جذب، انتخاب، درگیر کردن، بهسازی و نگهداشت - است؛ در مرکز این مدل، شایستگی‌های محوری سازمان قرار دارد که هریک از فرایندهای جذب، انتخاب، درگیرسازی، نگهداشت و بهسازی بر مبنای این شایستگی‌ها صورت می‌گیرد. از مدل‌های دیگر می‌توان به مدل لوئیس و هکمن (۲۰۰۶) اشاره کرد؛ این مدل نوعی چارچوب مفهومی سلسله‌مراتبی را برای مدیریت استعدادها معرفی می‌کند که مسائل و چالش‌های مربوط به مدیریت استعدادها و مدیریت منابع انسانی راهبردی را برای ایجاد یک چشم‌انداز مشخص، از هم مجزا می‌کند. اویی (۲۰۰۹) نیز مدلی ارائه داده است که از سه مرحله شناسایی، توسعه و حفظ استعدادها تشکیل می‌شود. در این مدل، استعدادها به‌عنوان دارایی‌های نامشهود سازمانی و به‌عنوان یک موجودی می‌تواند کسب شده، واجد شرایط شده و در دسترس قرار گیرد. مدل‌های مفهومی در این زمینه می‌تواند در ایجاد یک چشم‌انداز مشترک از مدیریت استعداد مفید باشد. اما یکی از مدل‌هایی که ابعاد مختلف مدیریت استعداد را به‌صورت جامع تبیین می‌نماید، مدل آرمسترانگ (۲۰۰۶) است که در آن، فرایند مدیریت استعداد با راهبرد کسب‌وکار به‌عنوان نقشه راه آغاز می‌شود. به‌طور کلی، عناصر این مدل شامل فعالیت‌های مربوط به جذب استعدادها، فعالیت‌های مربوط به حفظ و نگهداشت استعدادها و فعالیت‌های مربوط به توسعه استعدادها جای می‌گیرند.

بررسی و مطالعه پیشینه پژوهش حاکی از آن است که تحقیقات داخلی و خارجی مختلفی در زمینه مدیریت استعداد صورت گرفته است. روشن و همکاران (۱۳۹۹) تحقیقی با عنوان «طراحی الگوی بنیادی سیستم مدیریت استعداد» انجام دادند که نتایج نشان داد سیستم مدیریت استعداد، حداقل باید شامل سه مؤلفه کلیدی جذب و انتخاب، آموزش و توسعه و نگهداشت باشد. نوحی و همکاران (۱۳۹۷) تحقیقی با عنوان «تعیین فاکتورهای فرایند استعدادیابی: یک مطالعه اکتشافی در ورزشکاران رزمی» انجام دادند. تحلیل عاملی اکتشافی نشان داده که پرسش‌نامه عوامل استعدادیابی در ورزشکاران رزمی از یک ساختار چهارعاملی (کشف استعداد، شناسایی استعداد، گزینش، انتخاب و به‌کارگیری) مناسبی برخوردار است که روی هم ۹۲/۵۴ درصد از واریانس ابزار را تبیین می‌کند و تحلیل عاملی تأییدی نیز نشان داده که مدل تعیین عوامل فرایند استعدادیابی از برازش مطلوبی برخوردار است. روشنی و سنایی (۱۳۹۶) تحقیقی با عنوان «اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر استعدادیابی در ورزش بسکتبال» انجام دادند. نتایج این تحقیق نشان داد که به‌ترتیب عوامل رسانه، مالی و نیروی انسانی به‌عنوان مهم‌ترین شاخص‌های تأثیرگذار بر استعدادیابی ورزش بسکتبال اولویت‌بندی شدند. همچنین عوامل مدیریتی، عامل برنامه‌ریزی و ساختاری در اولویت‌های بعدی قرار گرفتند. بنابراین، توجه به همه عوامل مؤثر به‌دست‌آمده، با توجه به مرتبط بودن آنان به یکدیگر می‌تواند در توسعه استعدادیابی ورزش بسکتبال تأثیرگذار باشد. رحمانی و همکاران (۱۳۹۵) تحقیقی با عنوان «بررسی وضعیت محیط پرورش استعداد در ورزش‌های استان مرکزی از دیدگاه ورزشکاران» انجام دادند. نتایج تحقیق نشان داد که به‌ترتیب مؤلفه‌های پرورش بلندمدت، برقراری ارتباط، شبکه‌های حمایتی، اصول پرورش بلندمدت، آمادگی کیفی، حمایت مالی، محیط حمایتی تلاش برانگیز و درک ورزشکار، در محیط پرورش استعداد در ورزش‌های مورد توجه هستند. دوست‌داری و همکاران (۱۳۹۴) تحقیقی با عنوان «بررسی مشکلات استعدادیابی در رشته فوتبال» انجام دادند که نتایج نشان داد مهم‌ترین مشکلات استعدادیابی در فوتبال به‌ترتیب عبارت‌اند از: کمبود امکانات مالی و مادی برای استعدادیابی فوتبال، نبود کمیته‌های تخصصی استعدادیابی در باشگاه‌ها، نداشتن برنامه اصولی برای استعدادیابی فوتبال، آشنا نبودن با روش‌های علمی استعدادیابی و تربیت نکردن افراد متخصص در امر استعدادیابی توسط سازمان‌های مربوطه. الجبور و همکاران (۲۰۲۱) تحقیقی با عنوان «یک

چارچوب چندمرحله‌ای مدیریت استعداد مبتنی بر شواهد: یک بررسی سیستماتیک» انجام دادند. نتایج این پژوهش نشان داد که بیشترین مورد مطالعه شامل استعدادیابی و کمترین مورد مربوط به جذب استعداد است. در کل، ۶۷ مطالعه با تمرکز بر نتایج مدیریت استعداد، عملکرد سازمانی را به‌عنوان بارزترین نتیجه مدیریت استعداد مشخص کرده است. یوناس و باری^۱ (۲۰۲۰) تحقیقی با عنوان «رابطه بین شیوه‌های مدیریت استعداد و حفظ کارکنان نسل ۷: نقش میانجی توسعه صلاحیت» انجام دادند. نتایج این تحقیق نشان داد که روش‌های مدیریت استعداد شامل منتورینگ، رهبری استراتژیک، رسانه‌های اجتماعی - بر حفظ کارکنان نسل ۷ تأثیر مثبتی دارد. آنلسینیا و آمپونساتاویا^۲ (۲۰۲۰) تحقیقی با عنوان «به سمت یک مدل مدیریت استعداد مسئولانه» انجام دادند و نتایج نشان داد که شیوه‌های مدیریت استعداد مسئولانه دستیابی به نتایج پایدار چند سطح مانند کار مناسب، رفاه کارکنان و رفاه سازمانی را ارتقا می‌دهد. میرز^۳ و همکاران (۲۰۲۰) تحقیقی با عنوان «فلسفه استعداد مدیران منابع انسانی: شیوع و روابط با شیوه‌های مدیریت استعداد درک‌شده» انجام دادند که به‌رغم انتظارات، نتایج پژوهش ارتباط بین فلسفه‌های بلندمدت و معیارهای شناسایی استعداد را پشتیبانی نمی‌کند. خوروا و کاستانک^۴ (۲۰۱۹) تحقیقی با عنوان «الگوها و چالش‌های در حال رشد مدیریت استعداد در روسیه و قزاقستان: بررسی دیدگاه کارفرمایان» انجام دادند. نتایج این تحقیق نشان داد که مدیریت استعداد با چالش رقابت شدید برای استعدادها و عرضه ناکافی مواجه است و رهبران کسب‌وکار تمایلی به آگاهی کارکنان از اعضای تیم استعداد خود ندارند. اللوزی^۵ و همکاران (۲۰۱۸) تحقیقی با عنوان «تأثیر استراتژی‌های مدیریت استعداد بر اثربخشی سیستم‌های اطلاعات منابع انسانی در بانک‌های تجاری در اردن» انجام دادند. نتایج این تحقیق نشان داد که استراتژی‌های مدیریت استعداد تأثیر قابل توجهی در اثربخشی سیستم‌های اطلاعات منابع انسانی بانک‌های اردن داشته است. تانیسن^۶ (۲۰۱۶) تحقیقی با عنوان «بررسی مدیریت استعداد: برای چه، چگونه و به چه خوبی؟» انجام داد که عناصر مؤثر بر مدیریت استعداد در سطح فردی و سازمانی را شناسایی کرد. فورستر^۷ (۲۰۱۵) تحقیقی با عنوان «بررسی اداره استعداد سازمانی یک مدل بدون مرز» انجام داد. هدف از انجام این تحقیق، شناسایی حوزه‌های ناشناخته مدیریت استعداد و ایجاد چالشی در حدود فعلی این حوزه بود که نشان داد چگونه این مدل در سازمان پیاده می‌شود.

بر این اساس، با توجه به مطالعه و بررسی مدل‌های مدیریت استعداد و همچنین پیشینه پژوهش، به نظر می‌رسد که هیچ‌کدام از آن‌ها مدیریت استعداد را با استفاده از روش نگاشت‌شناختی علی^۸ مورد توجه قرار ندهاند و در این زمینه خلأ پژوهشی احساس می‌شود؛ چرا که نگاشت‌شناختی علی قادر است ادراکات افراد مورد مطالعه را با استفاده از مصاحبه به‌صورت نقشه‌های شناختی علی بیان نماید. گذشته از این، روشی قدرتمند در مدل‌سازی و ترسیم نقشه‌های علی با استفاده از نظر خبرگان است که می‌تواند نقشه‌های ذهنی آنان را استخراج و ادغام کند. در این راستا، به دلیل نبود الگوی مناسب فرایند مدیریت استعداد بر اساس روابط علت و معلولی در وزارت ورزش و جوانان، محقق بر آن شد تا پژوهشی در خصوص طراحی الگوی مدیریت استعداد در وزارت ورزش و جوانان با استفاده از نگاشت‌شناختی علی انجام دهد. از سوی دیگر، وزارت ورزش و جوانان مهم‌ترین نهاد متولی سیاست‌گذاری ورزش و جوانان است و مأموریت آن ارتقای سطح سلامتی جامعه، نشاط اجتماعی و بهره‌گیری از تمامی ظرفیت‌های حقیقی و حقوقی موجود برای توسعه زیرساخت‌های مورد نیاز، توسعه روحیه ورزشکاری در بین افراد جامعه و حمایت از رشد علمی و حرفه‌ای ورزش در زمینه قهرمانی، تفریحی و آموزشی است. همچنین ساماندهی ظرفیت‌های منابع انسانی مستعد جهت شناسایی، حمایت و تقویت استعدادهای جوانان و ارتقای مشارکت آنان در توسعه و تعالی کشور را بر عهده دارد. بنابراین، بسیار مهم و ضروری است که این وزارتخانه وضعیت مدیریت استعداد خود را بررسی کند و با مدنظر قرار دادن الگوی مدیریت استعداد، به مؤلفه‌های شناسایی و جذب، حفظ و نگهداری و توسعه استعدادها و نیز همه عواملی که بر این مؤلفه‌ها تأثیرگذارند، توجه نماید. نتیجه این امر، گذشته از شناسایی به‌موقع استعدادها، این است که بسترهای لازم برای رشد و نگهداشت آن‌ها را فراهم می‌کند و در زمان، انرژی و هزینه‌های اقتصادی صرفه‌جویی‌های لازم را به عمل می‌آورد.

1. Younas & Bari

2. Anlesinya & Amponsah-Tawiah

3. Meyers

4. Khoreva & Kostanek

5. Al-Lozi

6. Thunnissen

7. Foster

8. Cognitive Mapping

روش‌شناسی تحقیق

در نیم‌قرن اخیر روش‌ها و روش‌شناسی‌های جدیدی برای رویارویی با مسائل آشفتنه یا مسائلی توسعه‌یافته - که بسیار پیچیده و ساختارنیافته‌اند و حل آن‌ها بسیار دشوار و یا غیرممکن است - به وجود آمده است. این روش‌ها و روش‌شناسی‌ها ساختاریافته و دقیق، اما غیرریاضی‌اند. در واقع مجموعه این روش‌ها و روش‌شناسی‌ها با عنوان تحقیق در عملیات نرم، سیستم‌های نرم یا روش‌های ساخت‌دهی مسئله شناخته می‌شوند (آذر و همکاران، ۱۳۹۴). روش نگاشت‌شناختی علی یکی از روش‌های تحقیق در عملیات نرم است و امکان شناسایی روابط علی و معلولی مختلف میان مفاهیم را فراهم می‌کند (آذر و مصطفایی، ۱۳۹۱). روش انجام این پژوهش کیفی است که در واقع نوعی پیمایش مقطعی با استفاده از ابزار مصاحبه محسوب می‌شود؛ بنابراین، مسئله این پژوهش ایجاب می‌کند که بخش بزرگی از تلاش‌های محقق معطوف به تبیین و تفسیر ادراکات مدیران متخصص و خبره در حوزه مدیریت استعداد باشد. بدین منظور ضروری است تا مستقیم به مدیران مراجعه نموده و جمع‌آوری اطلاعات از آنان به صورت پیمایشی و با مصاحبه‌های ساختارنیافته انجام شود. این مصاحبه‌ها با سؤالاتی نیمه‌هدایت‌شده تنظیم شدند تا ادراکات مشارکت‌کنندگان در پژوهش را پیرامون موضوع طراحی الگویی برای مدیریت استعداد در وزارت ورزش و جوانان به دست آورد. از آنجا که نتایج به‌دست‌آمده پژوهش می‌تواند برای وزارت ورزش و جوانان مورد استفاده قرار گیرد، این پژوهش از نظر هدف کاربردی محسوب می‌شود. جامعه آماری پژوهش شامل ۱۲ نفر از مدیران و استادان خبره و متخصص آشنا به مسائل مدیریت استعداد است که بر اساس نمونه‌گیری هدفمند به روش گلوله‌برفی، تا رسیدن به اشباع نظری انتخاب شدند. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از تحلیل‌های نقشه‌های نگاشت‌شناختی علی استفاده شد که در واقع نوعی تحلیل کیفی مستخرج از مصاحبه نقشه‌های نگاشت‌شناختی علی ۱۲ نفر از مدیران و استادان صاحب‌نظر و متخصص در حوزه مدیریت استعداد است؛ به این صورت که ابتدا مصاحبه‌ها بازخوانی و کدگذاری شدند و سپس روابط علی و معلولی مفاهیم حاصل از مصاحبه بررسی و شناسایی شدند. پس از آن، بر اساس مبانی نظری و روش‌های مورد استفاده در ادبیات نگاشت‌شناختی علی و برای تحلیل یک نقشه شناختی علی، از شاخص‌های مختلف مانند تجزیه و تحلیل قلمرو و تجزیه و تحلیل شاخص‌های پیچیدگی استفاده شد. شاخص‌های تجزیه و تحلیل قلمرو ابزاری است که برای بررسی موقعیت هریک از مفاهیم در میان مفاهیم موجود در یک نقشه علی کاربرد دارد. مهم‌ترین شاخص‌های تجزیه و تحلیل قلمرو درجه ورودی، درجه خروجی و درجه دامنه است. همچنین شاخص‌های مهم مربوط به تجزیه و تحلیل پیچیدگی یک نقشه علی عبارت است از: تعداد گره‌ها و روابط موجود میان گره‌ها، نسبت تعداد روابط به تعداد گره‌های نقشه یا چگالی روابط، نسبت تعداد روابط موجود در نقشه به کل روابط محتمل میان گره‌ها یا چگالی نقشه. تحلیل پیامدها در نقشه‌های شناخت علی مسیرهای تأثیرگذاری هریک از عناصر بر عامل کلیدی را بررسی می‌کند. در این نوع تحلیل، هرچه به پایین هرم نقشه‌های شناختی و مدل ذهنی نزدیک می‌شویم، میزان تأثیرگذاری عوامل بیشتر می‌شود. این تحلیل به مدیریت کمک می‌کند تا ریشه عامل مورد نظر بررسی شود و دخالتی هوشمندانه در متغیرها با بیشترین تأثیرگذاری داشت (گنیاولی و تیلر، ۲۰۰۵). بخشی از تحلیل‌ها نیز از مقایسه شباهت و تفاوت نقشه‌های شناختی علی حاصل می‌شود. ادغام نقشه‌های علی ابزاری مهم از این نوع تحلیل‌ها به شمار می‌آید. نقشه مشترک مورد اجماع تمامی شرکت‌کنندگان و نقشه مشترک مورد توافق اکثریت هفتاد درصدی، از نتایج مهم ادغام نقشه‌هاست. در این پژوهش، پس از ادغام نقشه‌های موجود، نقشه اکثریت و هفتاد درصدی تهیه و تجزیه و تحلیل شد؛ یعنی تمام روابط علی و معلولی که در نقشه‌های شناختی اکثریت هفتاد درصدی آن‌ها یکسان تکرار شده بود، استخراج و برای تجزیه و تحلیل آن‌ها از نرم‌افزار کاگنیزر^۲ استفاده شد.

در نگاشت‌شناختی علی، محقق با استفاده از داده‌های اولیه (مصاحبه) باید به شرکت‌کنندگان مراجعه نموده و نقشه‌ها را با آنان به اشتراک بگذارد و سپس بازخورد لازم را دریافت کند؛ بنابراین، پیش از هرگونه تجزیه و تحلیل نقشه‌های نگاشت‌شناختی علی و انجام هرگونه عملیات برای به دست آوردن تحلیل نقشه‌های نگاشت‌شناختی علی - شامل ادغام نقشه‌های شناختی

افراد، تجزیه و تحلیل آن‌ها و نتایج نهایی - محقق باید مطمئن شود که نقشه‌های نگاشت‌شناختی علی به‌دست‌آمده روایی دارند (گنیاولی و تیلر، ۲۰۰۵). در این پژوهش نیز پس از مصاحبه با مدیران و استادان و رسم نقشه‌ها و روابط علی و معلولی با نظر مستقیم خود مدیران و استادان، اطمینان حاصل شد و تمام ۱۲ نقشه مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان پژوهش در مرحله مصاحبه در جدول (۱) آمده است:

جدول ۱: ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان

حوزه کاری	تعداد مصاحبه‌شوندگان	درصد	تحصیلات
مدیران	۷	۵۸/۳۳	دکتری و فوق‌لیسانس مدیریت ورزشی
استادان دانشگاه	۵	۴۱/۶۶	دکتری مدیریت ورزشی
جمع کل	۱۲	۱۰۰	

یافته‌ها

همان‌طور که پیش‌تر اشاره شد، شاخص‌های مهم مربوط به تجزیه و تحلیل پیچیدگی یک نقشه علی عبارت است از: تعداد گره‌ها، تعداد روابط موجود میان گره‌ها، نسبت تعداد روابط به تعداد گره‌های نقشه یا چگالی روابط، نسبت تعداد روابط موجود در نقشه به کل روابط محتمل میان گره‌ها یا چگالی نقشه. مقایسه تحلیل آماری هر ۱۲ نقشه نگاشت‌شناختی علی در جدول (۲) مشاهده می‌شود.

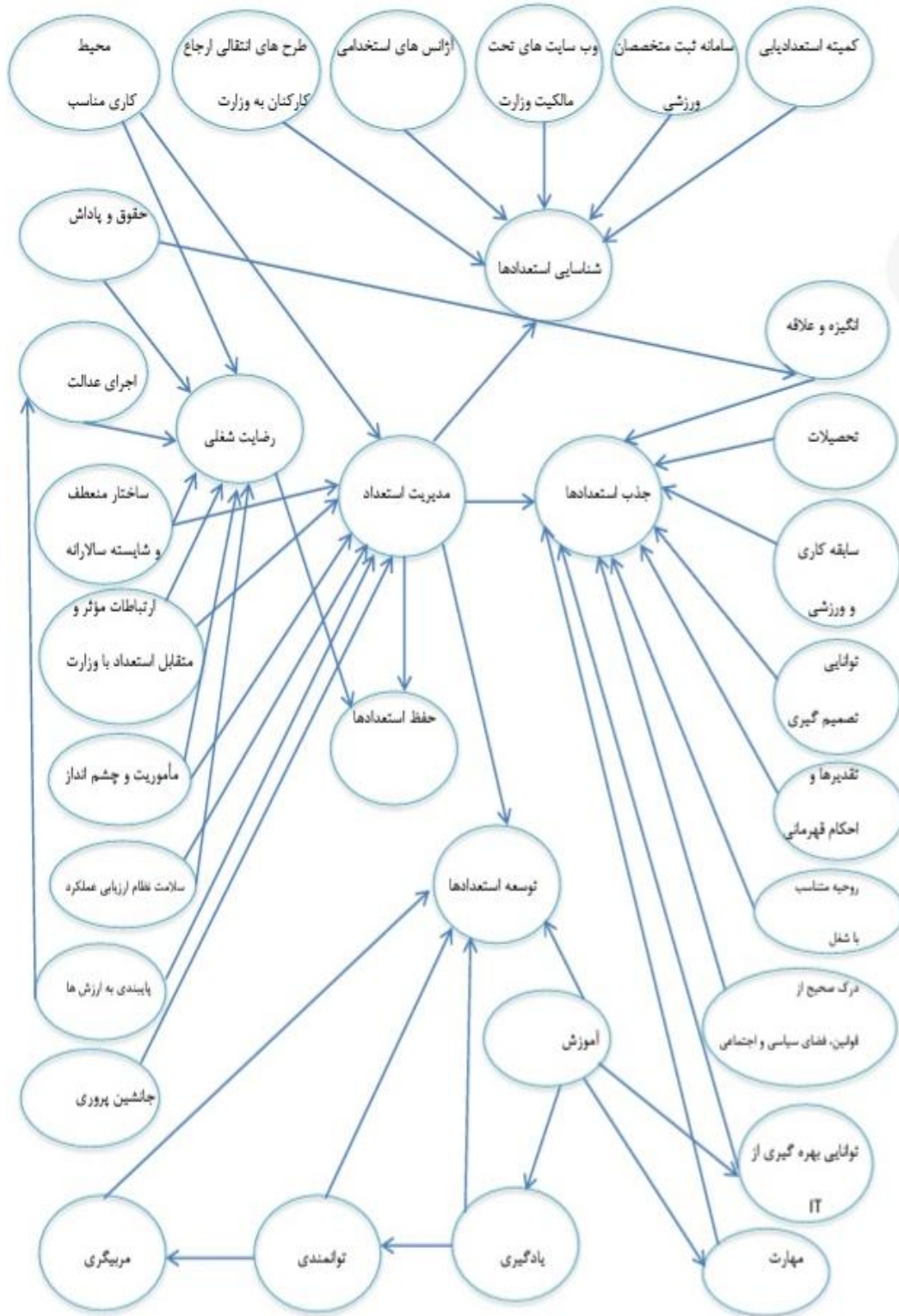
جدول ۲: خلاصه تحلیل‌های آماری ۱۲ نقشه نگاشت‌شناختی علی

شماره نقشه	تعداد مفاهیم	تعداد لینک‌ها	نسبت تعداد ارتباط به مفاهیم	تعداد لینک‌های محتمل	چگالی نقشه
۱	۴۲	۵۵	۱/۳۱	۱۷۲۲	۰/۰۳۱۹
۲	۴۰	۵۳	۱/۳۲	۱۵۶۰	۰/۰۳۳۹
۳	۴۶	۶۷	۱/۴۵	۲۰۷۰	۰/۰۳۲۳
۴	۴۵	۵۷	۱/۲۶	۱۹۸۰	۰/۰۲۸۷
۵	۳۸	۴۶	۱/۲۱	۱۴۰۶	۰/۰۳۲۷
۶	۵۹	۸۷	۱/۴۹	۳۴۲۲	۰/۰۲۵۴
۷	۵۵	۸۲	۱/۴۷	۲۹۷۰	۰/۰۲۷۶
۸	۵۶	۷۸	۱/۳۹	۳۰۸۰	۰/۰۲۵۳
۹	۴۸	۶۸	۱/۴۱	۲۲۵۶	۰/۰۳۰۱
۱۰	۵۸	۸۱	۱/۴۰	۳۳۰۶	۰/۰۲۴۵
۱۱	۶۱	۷۹	۱/۳۰	۳۶۶۰	۰/۰۲۱۵
۱۲	۵۷	۸۸	۱/۲۴	۳۱۹۲	۰/۰۲۷۵

برای نمونه، در نقشه مصاحبه‌شونده اول تعداد ۴۲ مفهوم، ۵۵ رابطه علی و چگالی روابط با تقسیم تعداد روابط بر تعداد مفاهیم ۱/۳۱ به دست آمده است. میان ۴۲ مفهوم در نقشه (۱)، با توجه به مفهوم جایگشت در ریاضی، می‌توان ۱۷۲۲ رابطه رسم کرد. چگالی نقشه نیز از تقسیم تعداد روابط نقشه شناختی به تعداد روابط محتمل میان مفاهیم نقشه به دست می‌آید. با مقایسه چگالی نقشه اول (۰/۰۳۱۹) با چگالی نقشه دوم (۰/۰۳۳۹) مشخص می‌شود که نقشه دوم پیچیدگی بالاتری دارد.

نقشه اکثریت یا ۷۰ درصد مورد توافق

نقشه اکثریت یا ۷۰ درصدی مورد توافق، همانند نقشه شناختی علی مورد اجماع مصاحبه‌شوندگان به وسیله نرم‌افزار کائیزر و از نقشه تجمعی تهیه می‌شود. در تهیه نقشه شناختی اکثریت نرم‌افزار کائیزر، سازه‌های علی یکسان ۱۲ شرکت‌کننده در شکل (۱) ترسیم شده است.



شکل ۱: نقشه ۷۰ درصد

تحلیل آماری

همان‌گونه که در شکل (۱) ملاحظه می‌شود، ۳۳ مفهوم و ۴۴ کمان در نقشه شناختی اکثریت قابل مشاهده است. چگالی روابط عدد ۱/۳۳ است؛ بنابراین، نسبت تعداد کمان‌ها به تعداد مفاهیم در حیطه استاندارد لیدن^۱ و همکاران (۲۰۰۴) قرار می‌گیرد؛ یعنی عددی بین ۱/۲۵ تا ۱/۵۰ است. این عدد نشان می‌دهد نه تنها نقشه به درستی کشیده شده، بلکه از پیچیدگی استاندارد برخوردار است. همچنین چگالی نقشه - یعنی نسبت روابط موجود به کل روابط احتمالی که می‌توانست وجود داشته باشد - عدد ۰/۴ را نشان داد.

تجزیه و تحلیل قلمرو در نقشه اکثریت یا مورد توافق ۷۰ درصد

درجه دامنه مفاهیم نقشه شناختی اکثریت به صورت جدول (۳) است. این جدول ابعاد مدیریت استعداد را به ترتیب درجه دامنه آن‌ها از بیشترین به کمترین برای چهار مفهوم نمایش می‌دهد. مفهوم جذب استعدادها بیشترین درجه دامنه را از میان مفاهیم مدیریت استعداد به خود اختصاص داده است؛ یعنی مفهوم جذب استعدادها برای ۷۰ درصد از شرکت‌کنندگان دارای مرکزیت شناختی مطلق است. با دو درجه اختلاف نسبت به مفهوم جذب استعدادها، مفهوم رضایت شغلی دامنه ۸ را نشان می‌دهد. شاخص مرکزیت شناختی مطلق اهمیت یک مفهوم را با توجه به دیگر مفاهیم نقشه شناختی و جایگاه آن مفهوم در نقشه شناختی بیان نمی‌کند و فقط به تعداد روابط ورودی و خروجی از یک مفهوم توجه دارد. به همین دلیل، از تجزیه و تحلیل مرکزیت نسبی برای نشان دادن ابعاد دیگری از مرکزیت استفاده می‌شود.

جدول ۳: تجزیه و تحلیل قلمرو برای نقشه شناختی اکثریت

رتبه	مفهوم	دامنه
۱	جذب استعدادها	۱۰
۲	رضایت شغلی	۸
۳	شناسایی استعدادها	۶
۴	توسعه استعدادها	۵
۵	حفظ استعدادها	۲

تجزیه و تحلیل مرکزیت نسبی در نقشه اکثریت یا مورد توافق ۷۰ درصد

در بخش پیشین اشاره شد که در تجزیه و تحلیل قلمرو یا دامنه، مرکزیت شناختی به صورت مطلق مطرح می‌شود؛ یعنی به موقعیت مفهوم مورد نظر نسبت به دیگر مفاهیم (اهمیت از نظر تأثیرگذاری به مفاهیم واقع در فاصله لایه دوم و بیشتر) توجهی نمی‌شود؛ بنابراین، مقایسه درجه مرکزیت نسبی مفاهیم با درجه دامنه مطلق آن‌ها در نقشه شناختی علی اکثریت از اهمیت بسیاری برخوردار است. در نقشه شناختی علی اکثریت، مطابق جدول (۴) رضایت شغلی بیشترین درجه مرکزیت را دارد؛ یعنی با در نظر گرفتن موقعیت این مفهوم در نقشه شناختی علی اکثریت و تأثیر آن در مفاهیم فاصله لایه‌های مختلف، این مفهوم بیشترین تأثیرگذاری را دارد. پس از آن به ترتیب حفظ استعدادها، جذب استعدادها، شناسایی استعدادها و توسعه استعدادها بیشترین مرکزیت نسبی را دارند.

جدول ۴: تجزیه و تحلیل مرکزیت نسبی برای نقشه شناختی اکثریت

رتبه	مفهوم	درجه مرکزیت
۱	رضایت شغلی	۹/۶۸
۲	حفظ استعدادها	۹/۱۵
۳	جذب استعدادها	۹/۰۷
۴	شناسایی استعدادها	۸/۹۸
۵	توسعه استعدادها	۸/۳۷

تحلیل پیامدها در نقشه شناختی اکثریت یا مورد توافق ۷۰ درصد

در این نوع تحلیل تمامی مسیرهای علی و معلولی که به مفهوم مدیریت استعداد می‌رسد، توسط مدیران خبره و متخصص مورد بررسی قرار می‌گیرد. تحلیل پیامدها در نقشه اکثریت نشان می‌دهد که ۳۶ مسیر علت و معلولی منتهی به مدیریت استعداد وجود دارد. طولانی‌ترین مسیر شامل ۵ کمان و کوتاه‌ترین مسیر شامل یک کمان است. در جدول (۵) تمامی مسیرهای منتهی به مفهوم مدیریت استعداد آمده است.

از این تحلیل می‌توان نتیجه گرفت که اگر مدیریت می‌خواهد در بلندمدت شاهد اجرای درست فرایند مدیریت استعداد باشد باید به مسیرهای ۳۶ و ۲۵ با ۵ و ۴ کمان توجه ویژه‌ای داشته باشد؛ زیرا این مسیرها با بیشترین کمان نشان‌دهنده مفاهیم ریشه‌ای و تأثیرگذارند و اگر به دنبال اقدامات کوتاه‌مدت است، می‌تواند مسیرهایی با ۱ و ۲ یا ۳ کمان را مورد توجه قرار دهد. تعداد ۳۴ مسیر با طول کمان‌های ۱ و ۲ یا ۳ وجود دارد. این تعداد مسیرهای کوتاه‌مدت نشان‌دهنده پیچیدگی تصمیم‌گیری مدیریت است؛ چرا که تعداد گزینه‌های تصمیم‌گیری بسیار بیشتر از تعداد گزینه‌های تصمیم‌گیری در مورد مسیرهای ۳۶ و ۲۵ یعنی مسیرهای بلند است.

لازم به ذکر است که تمام این مسیرها مربوط به شناسایی و جذب، توسعه و حفظ افراد بااستعدادی است که در وزارت ورزش و جوانان به کار گرفته خواهند شد.

جدول ۵: تحلیل پیامدهای نقشه شناختی اکثریت

شماره مسیر	مسیر	تعداد کمان
۱	آموزش ← مهارت ← جذب استعدادها ← مدیریت استعداد	۳
۲	آموزش ← توانایی بهره‌گیری از IT ← جذب استعدادها ← مدیریت استعداد	۳
۳	درک صحیح از قوانین، فضای سیاسی و اجتماعی ← جذب استعدادها ← مدیریت استعداد	۲
۴	روحیه متناسب با شغل ← جذب استعدادها ← مدیریت استعداد	۲
۵	تقدیرها و احکام قهرمانی ← جذب استعدادها ← مدیریت استعداد	۲
۶	توانایی تصمیم‌گیری ← جذب استعدادها ← مدیریت استعداد	۲
۷	سابقه کاری و ورزشی ← جذب استعدادها ← مدیریت استعداد	۲
۸	تحصیلات ← جذب استعدادها ← مدیریت استعداد	۲
۹	حقوق و پاداش ← انگیزه و علاقه ← جذب استعدادها ← مدیریت استعداد	۳
۱۰	کمیته استعدادیابی ← شناسایی استعدادها ← مدیریت استعداد	۲
۱۱	سامانه ثبت متخصصان ورزشی ← شناسایی استعدادها ← مدیریت استعداد	۲
۱۲	وبسایت‌های تحت مالکیت وزارت ← شناسایی استعدادها ← مدیریت استعداد	۲
۱۳	اُزانس‌های استخدامی ← شناسایی استعدادها ← مدیریت استعداد	۲
۱۴	طرح‌های انتقالی ارجاع کارکنان به وزارت ← شناسایی استعدادها ← مدیریت استعداد	۲
۱۵	محیط کاری مناسب ← مدیریت استعداد	۱

۳	محیط کاری مناسب ← رضایت شغلی ← حفظ استعدادها ← مدیریت استعداد	مسیر ۱۶
۳	حقوق و پاداش ← رضایت شغلی ← حفظ استعدادها ← مدیریت استعداد	مسیر ۱۷
۳	اجرای عدالت ← رضایت شغلی ← حفظ استعدادها ← مدیریت استعداد	مسیر ۱۸
۳	ساختار منعطف و شایسته سالارانه ← رضایت شغلی ← حفظ استعدادها ← مدیریت استعداد	مسیر ۱۹
۳	ارتباطات مؤثر و متقابل استعداد با وزارت ← رضایت شغلی ← حفظ استعدادها ← مدیریت استعداد	مسیر ۲۰
۳	مأموریت و چشم‌انداز ← رضایت شغلی ← حفظ استعدادها ← مدیریت استعداد	مسیر ۲۱
۳	سلامت نظام ارزیابی عملکرد ← رضایت شغلی ← حفظ استعدادها ← مدیریت استعداد	مسیر ۲۲
۳	پایبندی به ارزش‌ها ← رضایت شغلی ← حفظ استعدادها ← مدیریت استعداد	مسیر ۲۳
۳	جانشین پروری ← رضایت شغلی ← حفظ استعدادها ← مدیریت استعداد	مسیر ۲۴
۴	پایبندی به ارزش‌ها ← اجرای عدالت ← رضایت شغلی ← حفظ استعدادها ← مدیریت استعداد	مسیر ۲۵
۱	ساختار منعطف و شایسته سالارانه ← مدیریت استعداد	مسیر ۲۶
۱	ارتباطات مؤثر و متقابل استعداد با وزارت ← مدیریت استعداد	مسیر ۲۷
۱	مأموریت و چشم‌انداز ← مدیریت استعداد	مسیر ۲۸
۱	سلامت نظام ارزیابی عملکرد ← مدیریت استعداد	مسیر ۲۹
۱	پایبندی به ارزش‌ها ← مدیریت استعداد	مسیر ۳۰
۱	جانشین پروری ← مدیریت استعداد	مسیر ۳۱
۲	مربیگری ← توسعه استعدادها ← مدیریت استعداد	مسیر ۳۲
۲	توانمندی ← توسعه استعدادها ← مدیریت استعداد	مسیر ۳۳
۲	یادگیری ← توسعه استعدادها ← مدیریت استعداد	مسیر ۳۴
۲	آموزش ← توسعه استعدادها ← مدیریت استعداد	مسیر ۳۵
۵	آموزش ← یادگیری ← توانمندی ← مربیگری ← توسعه استعدادها ← مدیریت استعداد	مسیر ۳۶

بحث و نتیجه‌گیری

پیش‌بینی و انتظاری که از سرمایه و نیروی انسانی موجود در وزارت ورزش و جوانان و برنامه‌ریزی برای رسیدن به آن‌ها در حقیقت مدیریت استعداد است. مدیریت استعداد، استراتژی کلان و جامعی در حد و اندازه وزارت ورزش و جوانان برای شناسایی و جذب، حفظ و توسعه استعدادها و همه عوامل تأثیرگذار بر این مؤلفه‌ها، با توجه به مأموریت این وزارتخانه است. بر این اساس، محقق برای پاسخ به پرسش اصلی پژوهش، با استفاده از مصاحبه نگاشت‌شناختی علی به جمع‌آوری داده‌های اولیه پرداخت. سپس اقدام به ترسیم نقشه‌های شناختی علی مشارکت‌کنندگان کرد. ابتدا این نقشه‌های شناخت علی افرادی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت و از طریق نرم‌افزار کائیزر نقشه شناختی تجمعی مشارکت‌کنندگان در پژوهش به دست آمد. در ادامه نقشه شناختی علی با استفاده از قابلیت‌های نرم‌افزار شناختگر مورد توافق اکثریت یا همان نقشه شناختی علی ۷۰ درصد تجزیه و تحلیل شد.

با تحلیل‌های آماری به دست آمده از نقشه مورد توافق اکثریت، ۳۳ مفهوم و ۴۴ کمان به دست آمد. نسبت چگالی روابط برای این نقشه عدد ۱/۳۳ را نشان داد. پس از تجزیه و تحلیل دامنه در نقشه شناختی علی اکثریت، مشخص شد جذب استعدادها با درجه ۱۰ و رضایت شغلی با درجه ۸ بیشترین مرکزیت شناختی مطلق را در شناخت اکثریت مشارکت‌کنندگان دارد. از آنجا که تجزیه و تحلیل قلمرو به صورتی مطلق تنها مفاهیم دارای بیشترین کمان ورودی و خروجی را در نظر می‌گیرد، در تحلیل مرکزیت نسبی نیز رضایت شغلی با درجه ۹/۶۸ و حفظ استعدادها با درجه ۹/۱۵ بیشترین درجه مرکزیت نسبی را دارند. در نهایت تحلیل پیامدها برای نقشه شناختی علی اکثریت انجام شد و تمامی مسیرهای منتهی به مفهوم مدیریت استعداد به دست آمد که بلندترین مسیر شامل ۵ کمان و کوتاه‌ترین مسیر شامل ۱ کمان است.

با استفاده از تحلیل پیامدها می‌توان گفت در رویکرد بلندمدت برای مدیریت استعداد، مدیران وزارت ورزش و جوانان باید به بلندترین مسیرها توجه داشته باشند. تحلیل‌های انجام‌شده نشان داد که بلندترین مسیرها شامل ۵ و ۴ کمان هستند. ریشه‌ای‌ترین مفهومی که در ابتدای مسیرهای ۳۶ و ۲۵ در جدول (۵) آمده، مفاهیم آموزش و پایبندی به ارزش‌هاست. در تحقیقات بامداد صوفی و امامت (۱۳۹۷) و طهماسبی و همکاران (۱۳۹۱) نیز به دو مفهوم ارزش‌ها و آموزش به‌منظور موفقیت در نگهداشت استعدادها علمی اشاره شده است. مدیران وزارت ورزش می‌توانند با در نظر گرفتن مفهوم آموزش، بستر لازم را درخصوص این امر برای افراد مستعد فراهم سازند؛ چرا که آموزش می‌تواند باعث یادگیری، یادگیری موجب توانمندی، توانمندی باعث مربیگری و مربیگری باعث توسعه استعدادها شود. نتایج پژوهش قلی‌پور و افتخار (۱۳۹۵) نشان داده که آموزش بر توانمندسازی و توانمندسازی بر مربیگری اثرگذار است. همچنین برای مفهوم پایبندی به ارزش‌ها، در وزارت باید ارزش‌ها و اصولی وجود داشته باشد که استعدادها نسبت به آن‌ها مقید و پایبند باشند؛ زیرا پایبندی به ارزش‌ها باعث ایجاد احساس ارزشمندی برای استعدادها خواهد شد و آنان متوجه می‌شوند که حضور آن‌ها برای وزارت ارزشمند است. همچنین پایبندی به ارزش‌ها باعث اجرای عدالت خواهد شد که در پی آن، رضایت شغلی استعدادها حاصل می‌شود و در نهایت این رضایت شغلی می‌تواند استعدادها را در وزارت حفظ کند.

در رویکرد کوتاه‌مدت، مدیران وزارت ورزش و جوانان در سطوح عالی و میانی باید به مسیرهای کوتاه‌تر در جدول تحلیل پیامدها توجه کنند. از میان ۳۶ مسیر منتهی به مفهوم مدیریت استعداد در جدول (۴)، ۳۴ مسیر شامل تعداد کمان‌های ۳، ۲ و ۱ است. مدیران می‌توانند با اقدامات مناسب در این مفاهیم در کوتاه‌مدت مدیریت استعداد را انجام دهند. برای نمونه، توجه مدیران به محیط کاری مناسب در کوتاه‌مدت رضایت شغلی افراد مستعد را در پی دارد و سبب حفظ استعدادها می‌شود. همچنین با در نظر گرفتن مفهوم حقوق و پاداش که به ایجاد انگیزه و علاقه در افراد مستعد در وزارت منجر می‌شود، می‌تواند جذب استعدادها را در وزارت ورزش و جوانان و واحدهای تابعه در پی داشته باشد.

به‌طور کلی، با توجه به کلیدی بودن مؤلفه‌های استخراج‌شده و روابط علی و معلولی بین متغیرها، ضروری است که وزارت ورزش و جوانان توجه خود را برای فراهم‌سازی شرایط و بهبود این متغیرها متمرکز سازد. از طرفی، در فرایند مدیریت استعداد بایستی سه متغیر اصلی (شناسایی و جذب، توسعه و حفظ استعدادها) در نظر گرفته شود؛ زیرا این سه متغیر از فرایند مدیریت استعداد حذف‌نشده‌اند هستند. اگر سایر متغیرهای اثرگذار بر فرایند مدیریت استعداد را در نظر بگیریم، هرکدام در یکی از این سه متغیر اصلی و کلیدی قرار می‌گیرند؛ پس با توجه به شکل (۱)، اگر مدیران وزارت ورزش و جوانان بخواهند نیروهای مستعد را شناسایی نمایند، لازم است از منبع استعداد استفاده کند که شامل کمیته استعدادیابی خود وزارت، سامانه ثبت متخصصان ورزشی، وب‌سایت‌های تحت مالکیت وزارت، آژانس‌های استخدامی، طرح‌های انتقالی ارجاع کارکنان به وزارت و فراخوان‌های عمومی در جریان مسابقات است. بی‌توجهی به این منابع استعداد باعث ورود نیروهایی نامناسب به وزارت خواهد شد و اگر ورودی‌های نظام مدیریت استعداد از کیفیت مناسب برخوردار نباشند، فرایندهای بعدی مدیریت استعداد را با چالش‌های جدی مواجه خواهد کرد؛ بنابراین، اگر وزارت نیروهای مورد نیاز خود را از منابع استعداد تأمین کند، می‌تواند از این طریق در هزینه و زمان صرفه‌جویی نماید. نادری و همکاران (۱۳۹۱) در پژوهش خود به تأیید این مطلب پرداخته‌اند که برای شناسایی افراد مستعد، می‌توان از منبع استعداد، استعدادهای مورد نیاز را شناخت. وزارت ورزش و جوانان برای جذب افراد مستعد لازم است که بر اساس میزان مهارت افراد اقدام نماید؛ زیرا متغیر مهارت که شامل شایستگی‌هایی از جمله تحصیلات، سابقه کاری، سابقه ورزشی، روحیه متناسب با شغل، توانایی بهره‌گیری از فناوری اطلاعات و درک صحیح از قوانین، فضای سیاسی و اجتماعی، احکام و مدال‌های قهرمانی است استفاده کند. متغیرهای ذکرشده بر جذب استعداد مؤثرند؛ بنابراین، اگر نیروهای مستعد از مهارت‌های لازم و کافی برخوردار باشند، می‌توانند باعث افزایش عملکرد مطلوب در این وزارتخانه شوند که این مطلب با نتایج پژوهش لی و همکاران (۲۰۱۹) هم‌خوانی دارد. وزارت برای توسعه استعدادها نیز باید به چند متغیر مهم از جمله آموزش، یادگیری، توانمندی و مربیگری توجه ویژه‌ای داشته باشد؛ چرا که با افزایش ساعات آموزش می‌توان بر میزان یادگیری استعدادها اثر مثبت گذاشت و توانایی و عملکرد مطلوب آنان را ارتقا داد. بنابراین، با توجه به روابط بین این متغیرها، می‌توان بستر لازم

را برای توسعه استعدادها فراهم آورد. این مطلب با نتایج پژوهش جراوی و خوروا (۲۰۲۰) همخوانی دارد. برای حفظ استعدادها هم باید متغیرهای ارتباطات مؤثر و متقابل، حقوق و دستمزد، انگیزه و محیط کاری مناسب را در نظر بگیرد؛ چرا که بر اساس روابط علت و معلولی باعث می‌شود که استعدادها وزارت را ترک نکنند و در آنجا باقی بمانند. از این‌رو، اگر استعدادها با یکدیگر ارتباطات متقابل و مؤثری داشته باشند، این امر سبب بالا رفتن میزان مشارکت فعال آن‌ها می‌شود. از سوی دیگر، محیط کاری مناسب بر روی متغیر رضایت شغلی مؤثر است. بر این اساس، اگر محیط بستر لازم برای رشد استعدادها را فراهم نماید، استعدادها انگیزه پیدا می‌کنند و در وزارت باقی می‌مانند؛ بنابراین، با توجه به متغیرهای شناسایی شده مؤثر، ضروری است که این وزارتخانه نیازهای مادی، غیرمادی و انگیزه‌های درونی استعدادها را بشناسد تا مانع از خروج آن‌ها شود. این مطلب با نتایج پژوهش سیف‌هاشمی و همکاران (۱۳۹۸) همخوانی دارد.

منابع

- بامداد صوفی، جهانیار؛ امامت، میرسید محمدمحسن (۱۳۹۷). «شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر جذب و نگهداشت استعدادهای علمی در دانشگاه». *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، ۱۰(۳)، ۹۷-۱۲۰.
- حقانی، محمود؛ خراسانی، اباصلت؛ زمانی‌پور، حسین (۱۳۹۵). «بررسی مدل‌های نظام مدیریت استعداد». *اولین کنفرانس بین‌المللی پژوهش‌های نوین در حوزه علوم تربیتی و روانشناسی و مطالعات اجتماعی*، ایران، قم.
- دوستداری، سجاد؛ اشرف گنجویی، فریده؛ سهیلی، بهزاد (۱۳۹۴). «بررسی مشکلات استعدادیابی فوتبال». *نشریه مدیریت ورزشی*، ۷(۴)، ۶۳۵-۶۲۱.
- رحمانی، بهروز؛ خسروی‌زاده، اسفندیار؛ خلجی، حسن (۱۳۹۵). «تحلیل وضعیت محیط پرورش استعداد در ورزش هاکی استان مرکزی از دیدگاه ورزشکاران». *مطالعات مدیریت ورزشی*، ۸(۳۸)، ۱۴۳-۱۶۴.
- روشن، سید علیقلی؛ برزگر، کیوان؛ یعقوبی، محسن (۱۳۹۹). «طراحی الگوی بنیادی سیستم مدیریت استعداد». *پژوهش‌های مدیریت عمومی*، ۱۳(۴۷)، ۱۶۱-۱۸۸.
- روشنی، فرناز؛ سنائی، محمد (۱۳۹۶). «اولویت‌بندی عوامل مؤثر در استعدادیابی ورزش بسکتبال (نمونه موردی: دختران متوسطه اسلامشهر تهران)». *مطالعات تربیت‌بدنی و علوم ورزشی*، ۲(۲)، ۱۶-۲۷.
- سیدی، امیر؛ حسین‌مردی، حمیده (۱۳۹۱). «مدیریت استعداد در فرایندهای توسعه منابع انسانی». *کار و جامعه*، ۱۴۹، ۱۳-۱۸.
- طهماسبی، رضا؛ قلی‌پور، آرین؛ جواهری‌زاده، ابراهیم (۱۳۹۱). «مدیریت استعدادها: شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر جذب و نگهداشت استعدادهای علمی». *پژوهش‌های مدیریت عمومی*، ۵(۱۷)، ۵-۲۶.
- عباس‌پور، عباس؛ سیف‌هاشمی، فخرالسادات؛ خورسندی طاسکوه، علی؛ غیائی ندوشن، سعید (۱۳۹۸). «تدوین و اعتباریابی الگوی مدیریت استعداد در مدارس سما». *مدیریت مدرسه*، ۷(۲)، ۲۹۴-۳۱۴.
- عطا‌فر، علی؛ صالحی، مسلم؛ آقارفعی، علی؛ حسینی‌پور، سعید (۱۳۸۸). «شناسایی ویژگی‌های کارکنان کلیدی و تدوین الگوی مدیریتی با استفاده از تئوری مفهوم‌سازی بنیادی». *توسعه سازمانی پلیس*، ۶(۶)، ۷-۲۳.
- قلی‌پور، آرین؛ افتخار، نیره (۱۳۹۵). «ارائه مدل مدیریت استعداد به روش نظریه‌مبنایی (مورد مطالعه: اپراتور تلفن همراه)». *پژوهش‌های مدیریت عمومی*، ۹(۳۴)، ۵۹-۹۰.
- قویدل باجگیران، میثم؛ آیتی، محسن؛ عسگری، علی (۱۳۹۸). «ساخت و اعتباریابی آزمون مدیریت استعداد در آموزش و پرورش بر اساس مدل دیویس». *مجله بین‌المللی آموزش و تحصیل*، ۱(۱)، ۳۵-۴۶.
- مصطفایی دولت‌آباد، خدیجه؛ آذر، عادل (۱۴۰۰). «نگاشت‌شناخت فازی رویکردی نوین در مدل‌سازی نرم: مدل‌سازی بودجه‌ریزی در مرکز آمار ایران». *پژوهش‌های مدیریت در ایران*، ۱۶(۳)، ۸۳-۱۰۳.
- نادری، نادر؛ یاراحمدی، محسن؛ الماسی‌فرد، محمدرسول (۱۳۹۱). «مدیریت استعداد: مفاهیم، رویکردها و مدل مفهومی». *فصلنامه منابع انسانی ناجا*، ۲۹، ۷۵-۱۰۰.

- نجفی توانا، سعید؛ قربانی، حسین؛ آذر، عادل (۱۴۰۰). «نگاشت نقشه‌ پایش فرایند کیفیت ارقام آماری مرکز آمار ایران با رویکرد تحلیل و توسعه‌ گزینه‌های استراتژیک (سودا)». *پژوهش‌های مدیریت در ایران*، ۱۹(۴)، ۲۰-۱.
- نوحی، محمد؛ شهلائی باقری، جواد؛ غفوری، فرزاد؛ هنری، حبیب (۱۳۹۷). «تعیین فاکتورهای فرایند استعدادیابی: یک مطالعه‌ اکتشافی در ورزشکاران رزمی». *فصلنامه‌ مرکز مطالعات راهبردی وزارت ورزش و جوانان*، ۱۷(۴۱)، ۲۲۳-۲۳۴.
- نوع‌پسند اصیل، سید محمد؛ ملک‌اخلاق، اسماعیل؛ عاشق‌حسینی مهرروانی، مجید (۱۳۹۳). «بررسی رابطه‌ بین مدیریت استعداد و عملکرد سازمانی». *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، ۶(۱)، ۳۱-۵۱.
- Aksakal, E., Dağdeviren, M., Eraslan, E., & Yüksel, İ. (2013). "Personnel selection based on talent management". *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 73, 68-72.
- Aljbour, A., French, E., & Ali, M. (2021). "An Evidence-based Multilevel Framework of Talent Management: A Systematic Review". *International Journal of Productivity and Performance Management*.
- Al-Lozi, M. S., Almomani, R. Z. Q., & Al-Hawary, S. I. S. (2018). "Talent Management Strategies as a Critical Success Factor for Effectiveness of Human Resources Information Systems in Commercial Banks Working in Jordan". *Global Journal of Management And Business Research*, 18(A1), 31-43.
- Armstrong, M. (2008). *Strategic Human Resource Management: A Guide to Action*. London: Kogan Page.
- Anlesinya, A., & Amponsah-Tawiah, K. (2020). "Towards a responsible talent management model". *European Journal of Training and Development*, 44(2-3), 279-303.
- Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page.
- Collings, D. G., Mellahi, K., & Cascio, W. F. (2019). "Global Talent Management and Performance in Multinational Enterprises: A Multilevel Perspective". *Journal of Management*, 45(2), 540-566.
- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). "Strategic Talent Management: A Review and Research Agenda". *Human Resource Management Review*, 19(4), 304-313.
- Foster, C. L. (2015). "Managing the flow of Talent through Organizations –a Boundary-less Model", *Development and Learning in Organizations*, 29(1), 15-19.
- Gnyawali, D. R., & Tyler, B. B. (2005). "Cause mapping in Strategic Management Research: Processes, Issues, and Observations". *Research Methodology in Strategic and Management*, 2, 225-257.
- Greenberg, J., & Colquitt, J. A. (Eds.). (2013). *Handbook of Organizational Justice*. Psychology Press.
- Grobler, P. A., & Diedericks, H. (2009). "Talent Management: An Empirical Study of Selected South African Hotel Groups". *Southern African Business Review*, 13(3), 1-27.
- Järvi, K., & Khoreva, V. (2020). "The Role of Talent Management in Strategic Renewal". *Employee Relations*, 42(1), 75-89.
- Khoreva, V., & Kostanek, E. (2019). "Evolving Talent Management Patterns and Challenges in Russia and Kazakhstan", *Baltic Journal of Management*, 14(3), 411-426.
- Krishnan, T. N., & Scullion, H. (2017). "Talent Management and Dynamic View of Talent in Small and Medium Enterprises". *Human Resource Management Review*, 27(3), 431-441.
- Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). "Talent Management: A Critical Review", *Human Resource Management Review*, 16(2), 139-154.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Jaworski, R. A., & Bennett, N. (2004). "Social Loafing: A Field Investigation". *Journal of Management*, 30(2), 285-304.
- Li, L. Q., Xin, K., Pucik, V., & Wei, W. X. (2019). "MNCs' R & D Talent Management in China: Aligning Practices with Strategies". *Chinese Management Studies*, 13(4), 1086-1106.
- Lockwood, N. R. (2006). "Talent Management: Driver for Organizational Success". *HR magazine*, 51(6), 1-11.
- Meyers, M. C., van Woerkom, M., Paauwe, J., & Dries, N. (2020). "HR Managers' Talent Philosophies: Prevalence and Relationships with Perceived Talent Management Practices". *The International Journal of Human Resource Management*, 31(4), 562-588.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The War for Talent*. Harvard Business Press.
- Ooi, C. S. (2009). *Surviving the War for Talent in Asia: How Innovation Can Help*. IBM Press.
- Phillips, D. R., & Roper, K. O. (2009). "A Framework for Talent Management in Real Estate", *Journal of Corporate Real Estate*, 11(1), 7-16.
- Rothwell, W. J. (2009). *The Manager's Guide to Maximizing Employee Potential: Quick and Easy Strategies to Develop Talent Every Day*, AMACOM Div American Mgmt Assn.
- Schweyer, A. (2010). *Talent Management Systems: Best Practices in Technology Solutions for Recruitment, Retention and Workforce Planning*. John Wiley & Sons Press.

- Thunnissen, M. (2016). "Talent Management: For what, How and How Well? An Empirical Exploration of Talent Management in Practice". *Employee Relations*, 38(1), 57-72.
 - Wilson, N. H., Verma, M., & Nanda, A. (2019). "Leadership in Recruiting and Retaining Talent in Academic Dentistry". *Journal of Dentistry*, 87, 32-35.
 - Younas, M., & Bari, M. W. (2020). "The Relationship between Talent Management Practices and Retention of Generation 'Y' Employees: Mediating Role of Competency Development". *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 33(1), 1330-1353.
-

به این مقاله این گونه استناد کنید:

پژوهان، فاطمه؛ نادریان جهرمی، مسعود؛ سلطان حسینی، محمد؛ جهانیان، سعید (۱۴۰۱). «طراحی الگوی مدیریت استعداد در وزارت ورزش و جوانان با استفاده از نگاهت‌شناختی علی». *پژوهش‌های معاصر در مدیریت ورزشی*، ۱۲ (۲۳): ۹۵-۱۰۸.