

مدیریت ورزشی \_ پاییز ۱۴۰۰  
دوره ۱۳، شماره ۳، ص: ۸۳۲ - ۸۱۷  
تاریخ دریافت: ۹۹ / ۰۱ / ۱۴  
تاریخ پذیرش: ۹۹ / ۰۳ / ۱۴

## طراحی الگوی ملی مدیریت استعدادیابی ورزشی با اولویت رشته‌های مدال آور (مطالعه موردی کشتی)

مریم رک رک<sup>۱</sup> - عزت اله شاه منصوری<sup>۲\*</sup> - حمید فروغی پور<sup>۳</sup>

۱. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، گروه علوم ورزشی، دانشکده علوم انسانی، واحد بروجرد، دانشگاه آزاد اسلامی، بروجرد، ایران ۲. استادیار مدیریت ورزشی، گروه علوم ورزشی، دانشکده علوم انسانی، واحد اراک، دانشگاه آزاد اسلامی، اراک، ایران ۳. استادیار مدیریت ورزشی، گروه علوم ورزشی، دانشکده علوم انسانی، واحد بروجرد، دانشگاه آزاد اسلامی، بروجرد، ایران

### چکیده

هدف این پژوهش، طراحی الگوی ملی مدیریت استعدادیابی ورزشی با اولویت رشته‌های مدال آور بود. این پژوهش از لحاظ روش از نوع توصیفی-پیمایشی و از نظر هدف کاربردی است. جامعه آماری شامل صاحب‌نظران عرصه ورزش کشتی بود که از میان آنها تعداد ۱۹۹ نفر به صورت هدفمند انتخاب شدند. ابزار گردآوری اطلاعات، پرسشنامه محقق ساخته بود که ۵ بعد و ۵۵ سؤال داشت. برای بررسی روایی محتوایی پرسشنامه از دو ضریب نسبی روایی محتوا و شاخص روایی محتوا استفاده شد. برای تعیین ضریب نسبی روایی محتوا، از نظرهای ۹ نفر از متخصصان و کارشناسان رشته کشتی استفاده شد و پایایی آن از طریق آلفای کرونباخ به دست آمد. برای بررسی برازش مدل مفهومی مدیریت استعداد در ورزش کشتی، از مدل معادلات ساختاری، با استفاده از نرم‌افزارهای اس پی اس اس نسخه ۲۵ و R نسخه ۳،۶،۱ بسته‌های (Semplot, lavaan) استفاده شد. نتایج تحلیل عاملی تأییدی نشان داد مدل مفهومی تدوین شده برای بررسی ابعاد و مؤلفه‌های مدیریت استعداد ورزش کشتی از برازش لازم برخوردار است. سه مؤلفه که بیشترین نقش را در فرایند مدیریت استعدادیابی داشتند، به ترتیب عبارت‌اند از: استعدادیابی، استعدادپروری، استعدادداری، و عوامل مداخله‌گر مزاحم بیشترین بار عاملی منفی در مدیریت استعدادیابی را دارد.

### واژه‌های کلیدی

استعدادپروری، استعدادداری، استعدادیابی، پیامدهای مدیریت استعدادیابی، عوامل مداخله‌گر مزاحم، کشتی، مدل استعدادیابی.

### مقدمه

امروزه عملکرد ورزشی کشورها، در مسابقات بین‌المللی توسط مقام‌ها و مدال‌های کسب‌شده توسط ورزشکاران آن کشورها سنجیده می‌شود. در واقع مقام‌های کسب‌شده تنها متعلق به خود ورزشکاران نیست، بلکه افتخاری برای وطن و ملت در جهت بزرگداشت نام یک کشور است و در این زمینه میلیون‌ها نفر از موفقیت یک قهرمان در خود احساس افتخار و غرور ملی می‌کنند یا از شکست او متأثر و غمگین می‌شوند. به عبارتی در اغلب موارد پیروزی یک قهرمان به مثابه پیروزی یک ملت تلقی می‌شود. قهرمانان هر کشور سرمایه‌های ملی یک کشور محسوب می‌شوند. کشورها هزینه‌های بسیار زیادی را برای شناسایی، رشد و پرورش این قهرمانان متحمل می‌شوند. استفاده از این سرمایه‌ها به صورت تمام و کمال، هنر مدیران و مربیان زبده کشور است (۱). از طرفی، اسناد بی‌شماری در دست است که حکایت دارند کشتی، ورزش ملی ایرانیان است و مردم این کشور از قدیم به پهلوانان کشتی و سنت‌های مربوط به کشتی احترام می‌گذاشتند. کشتی از سنن کهن ایرانیان است. مردم برای فتوت و جوانمردی که در پهلوانان وجود داشت، احترام قائل بودند. ورزش کشتی از دوران قدیم به انواع مختلف انجام می‌گرفته و با جامعه و فرهنگ ایرانیان عجین است (۲).

موفقیت افراد در رشته‌های گوناگون ورزشی در گرو حداقل سه عامل است: ۱. استعداد ذاتی مناسب، ۲. شرایط روانی مطلوب و ۳. تسلط بر مهارت‌های تکنیکی. به گفته بسیاری از مربیان و صاحب‌نظران از بین عوامل مذکور، استعداد ذاتی یا مادرزادی در اولویت و از مهم‌ترین عوامل موفقیت ورزشکاران در رشته‌های ورزشی است (۳). از نتایج تحقیقات و مطالعات اخیر نیز می‌توان نتیجه گرفت که همه این خصوصیات بین تمام افراد به طور یکسان توزیع نمی‌شود، بنابراین اختلافات فردی، عامل تعیین‌کننده‌ای در یادگیری، رشد مهارتی، ترکیب بدنی و ظرفیت‌های بدنی افراد به‌شمار می‌آید. یکی از عواملی که سبب اختلاف بین افراد می‌شود، همان استعداد است. استعداد موجب تسریع در یادگیری یک کار یا فن جدید می‌شود و بر سطح مهارتی که فرد به دست می‌آورد، تأثیر مثبت می‌گذارد (۴). بروز استعداد به عوامل مختلفی همچون زمان و مکان مناسب نیاز دارد، بنابراین در هر لحظه می‌تواند تحت تأثیر این عوامل دچار تغییر شود. فرایند کشف ورزشکاران با استعداد، برای شرکت در برنامه تمرینی سازماندهی شده، از مهم‌ترین موضوعاتی است که امروزه در ورزش مطرح است. از دیرباز جست‌وجو و گزینش افراد زبده و نخبه برای یادگیری و انجام هر مهارت از چالش‌های بشر بوده است. این امر در بیشتر موارد به طور تجربی و با مشاهده عملکرد افراد مستعد انجام می‌گرفته است. لیکن با پیشرفت علم و صنعتی شدن جهان این پدیده بیش از

پیش مورد توجه ویژه کارگزاران در بخش‌های مختلف علمی، خدماتی و صنعتی واقع شد. شیوع این اندیشه و راهبردهای آن در ورزش، به‌ویژه ورزش قهرمانی، از دهه‌های ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰ میلادی آغاز شد (۵). افراد از بدو تولد دارای استعدادهای آنترپومتریکی، فیزیکی و فیزیولوژیکی ذاتی خاص خود هستند که هر کدام برای به‌کارگیری در ورزش خاص مناسب و مفید است. علاوه بر این امروزه ثابت شده است که انسان از بدو تولد ویژگی‌های روان‌شناختی خاص خود را نیز دارد که در پیشرفت و موفقیت ورزشی وی بسیار تأثیرگذار است. بنابراین می‌توان به این نکته مهم اشاره کرد که خصوصیات ذاتی بسیار زیاد و متفاوت‌اند و بی‌شک همه افراد ظرفیت و استعداد یکسانی برای پذیرش کار مشابه ندارند، و با توجه به پراکندگی وسیعی که بین انواع ورزش‌ها از نظر نیازهای فیزیکی، فیزیولوژیکی، روان‌شناختی، تیپ بدنی و ظرفیت‌های بیولوژیکی وجود دارد، به‌کار گرفتن اطلاعات دقیق و علمی در مورد صحیح قرار دادن هر فرد در ورزش متناسب با استعدادهای وی، ضرورت بی‌چون‌وچرا محسوب می‌شود. مؤسسه CIPD، استعداد را ترکیبی پیچیده از مهارت‌ها، دانش، توانایی‌های ادراکی و پتانسیل بالا می‌داند و مدیریت استعداد را شناخت و تمرکز بر بخشی از نیروی انسانی با پتانسیل بالا تعریف می‌کند (۶). مدیریت استعدادها فقط شامل جذب و حفظ بهترین افراد نیست، بلکه شناسایی و حذف افراد غیرضروری و کاملاً نامناسب را نیز در برمی‌گیرد (۷). مدیریت استعدادیابی بنا به دو دلیل کلی و جامع حائز اهمیت است؛ یکی اینکه اگر مدیریت استعدادیابی به‌گونه‌ای مؤثر در ورزش اعمال شود، سبب جذب و نگهداشت استعدادها می‌شود و دوم اینکه می‌توان افراد را برای بر عهده گرفتن پست‌های کلیدی در آینده تعیین و آماده کرد. مدیریت استعدادیابی را به‌صورت کلی می‌توان شامل پنج مرحله جذب و شناسایی استعدادها، انتخاب استعدادها، به‌کارگیری استعدادها، توسعه و بهسازی استعدادها، حفظ و نگهداری افراد در نظر گرفت که عوامل مختلفی بر موفقیت ورزشکاران در گذر از این دوره‌ها تعیین‌کننده است (۸). جامعه ایران به لحاظ استعدادهای انسانی، بسیار غنی است و از این حیث، زمینه مناسبی وجود دارد، اما ظاهراً به‌خوبی نتوانسته است استعدادها را شناسایی کند و پرورش دهد. ریشه مشکل را می‌بایست در فقدان برنامه‌ریزی شایسته جست‌وجو کرد که خود این مسئله نیز احتمالاً ریشه عمیق‌تری در عدم شناخت و ناآگاهی از مشکلات واقعی و اصلی دارد (۲). استعدادیابی ورزشی در کشور هنوز به‌صورت کاملاً سنتی و با استفاده از مشاهده میدانی انجام می‌گیرد. در کشور ما بنا به مندرجات طرح جامع ورزش کشور، طرحی یکپارچه، جامعه و اجرایی برای استعدادیابی وجود ندارد. همچنین هماهنگی میان نهادهای متولی ورزش قهرمانی در بحث استعدادیابی ضعیف است. پرورش ورزشکار در کشور نیز نظام ساختارمند و یکپارچه‌ای ندارد و نهادهای مختلف هر یک به‌صورت

جداگانه به این امر می‌پردازند و دستگاه معینی به صورت جدی به استعدادیابی نمی‌پردازد (۹). باشگاه‌ها و اماکن ورزشی، هیأت‌های ورزشی، فدراسیون‌ها و انجمن‌های ورزشی، وزارت ورزش و جوانان و وزارت آموزش و پرورش، نهادهایی هستند که در زمینه استعدادیابی در کشور فعالیت می‌کنند. اما این فعالیت‌ها در این نهادهای مختلف هر کدام مسیر جداگانه‌ای را طی می‌کند و برنامه راهبردی و نظام جامع که مبنای عمل و برنامه‌ریزی این نهادها در زمینه استعدادیابی قرار بگیرد، وجود ندارد (۸). شایان ذکر است که به منظور طراحی الگوی مدیریت استعدادیابی، پژوهش‌ها و مطالعات زیادی انجام گرفته است که با وجود موفقیت‌ها و بهبود شرایط در این زمینه، هنوز در انتخاب روشی یکسان در سطح جهانی برای پیش‌بینی توانایی‌هایی بالقوه به توافق نرسیده‌اند، زیرا روش‌ها و انتخاب افراد نخبه، متأثر از عوامل فرهنگی، اجتماعی، آموزشی، سیاسی و اقتصادی است. از آنجا که شناسایی استعدادها نخبه یکی از مفاهیم مهم است، می‌بایست در سیستم سازمان‌یافته انجام گیرد. با وجود این، امروزه شناسایی استعدادها نخبه به علمی مدرن در جهان تبدیل شده است که باید پایه و اساس خاص خود را در هر کشور بر این بنا کند. با اینکه در ایران، این روند در حال پیشرفت است، اما استفاده از ابزارهای علمی و پیشرفته امری بسیار مهم و ضروری است (۲). از مشهورترین مدل‌های مدیریت استعداد، مدل فیلیپس و راپر<sup>۱</sup> (۲۰۰۹) است که براساس ارزش‌ها و شایستگی‌ها ارائه شده است (شکل ۱). این مدل شامل پنج مرحله است:

- جذب: با انتخاب روش مناسب جذب برای شناسایی استعدادها، می‌توان هزینه‌های سازمان را کاهش

داد؛

- انتخاب: با استفاده از روش‌هایی مانند آزمون‌های استعداد، آزمون شخصیت و آزمون‌های دانش شغلی

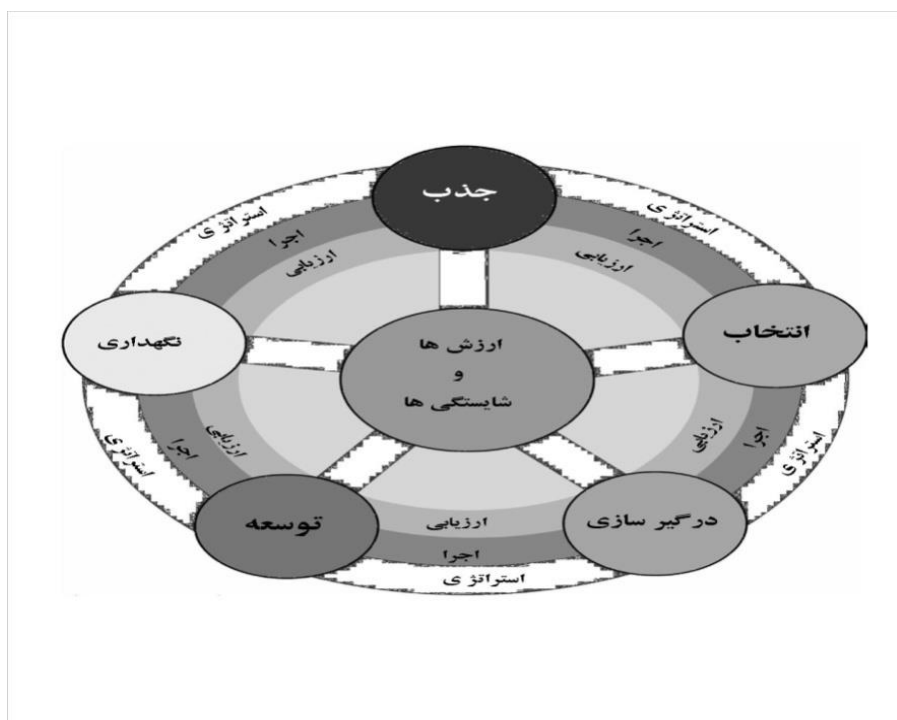
می‌توان کارکنان مستعد را شناسایی و انتخاب کرد؛

- به‌کارگیری: افراد مستعد پس از انتخاب متناسب با بخش‌های مختلف سازمان به کار گمارده می‌شوند؛

- توسعه: با تعریف توسعه برای افراد، می‌توان از این افراد خواست تا عواملی را که سبب بهبود و توسعه

عملکرد آنها می‌شود، بیان کنند؛

- نگهداری: پس از جذب افراد مستعد برنامه‌ریزی مناسبی به منظور نگهداری آنها تنظیم شود.

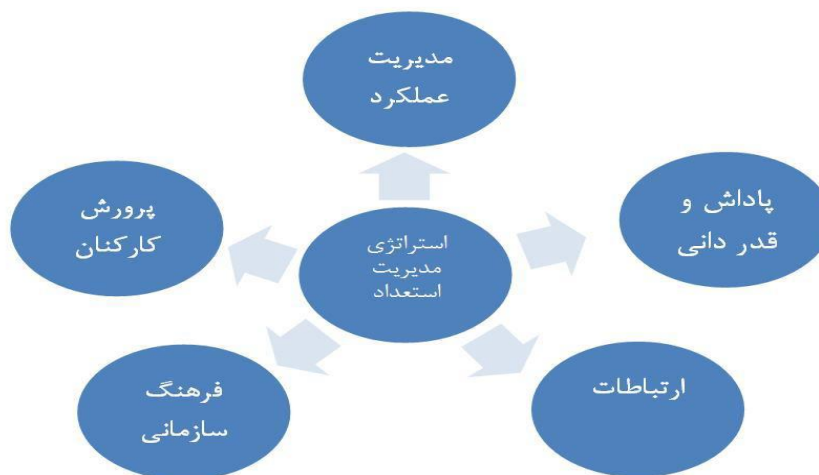


شکل ۱. مدل ارزش‌ها و شایستگی‌ها (راپر، فیلیپس و کاتی، ۲۰۰۹)

در این مدل، فرایند مدیریت منابع انسانی با محور قرار دادن افراد بااستعداد بیان می‌شود. - مدل نظری مدیریت استعداد راهبردی: این مدل توسط کالینز و ملاهی<sup>۱</sup> (۲۰۰۹) ارائه شده و شامل دو بخش کلی به شرح ذیل است. ایجاد ساختار منابع انسانی متفاوت: در این مرحله استعداد‌های درون سازمان و خارج سازمان ارزیابی می‌شود و منبعی از استعداد‌های مورد نیاز سازمان ایجاد می‌شود. پس از تشکیل منبع استعداد، سازمان افراد مناسب با پست‌های کلیدی را با استفاده از منبع استعداد ایجاد شده تأمین می‌کند. نتایج: استفاده از افراد مستعد برای مشاغل کلیدی از طریق ایجاد انگیزش در کار، تعهد سازمانی و رفتارهای فرانقشی بر عملکرد سازمانی تأثیرگذار خواهد بود (۱۰). براساس این مدل سازمان‌ها قادرند نیروی انسانی بااستعداد را از داخل یا خارج از سازمان تأمین کنند. در این مدل، کالینز و ملاهی نتایج استفاده سازمان‌ها از افراد بااستعداد و تأثیر آن بر عملکرد سازمانی را بیان می‌کنند. به عبارت دیگر،

مدل نظری مدیریت استعداد راهبردی، در مقایسه با مدل فیلیپس و رایپر تنها به فرایند جذب نیروی انسانی بااستعداد می‌پردازد. مدل دیگری که بررسی شده است مدل «فرایند مدیریت استعداد» است. مبنای مدل فرایند مدیریت استعداد، استفاده از استعدادهای درون سازمان است. براساس این مدل سازمان‌ها نیازهای خود در زمینه نیروی انسانی را باید از طریق آموزش کارکنان موجود برآورده کنند. از معایب این مدل، در نظر نگرفتن قابلیت‌های موجود در خارج از سازمان است. البته در این مدل فرایند ارتقا و توانمندسازی کارکنان به‌خوبی بیان شده است (۱۰).

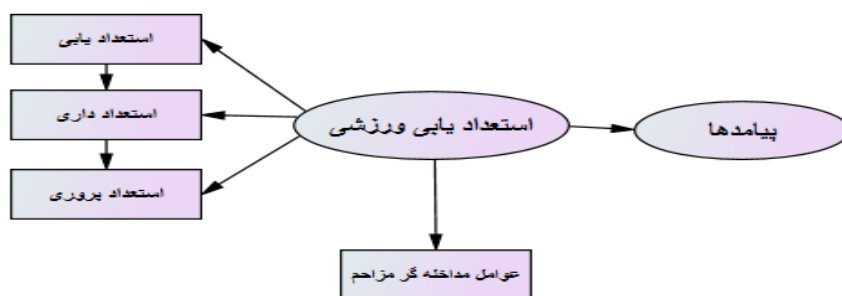
- مدل سوئیم: براساس این مدل برای ایجاد عملکرد بالا در یک سازمان، لازم است در حوزه‌هایی مانند ارتباطات، مدیریت عملکرد، پاداش و قدردانی، پرورش کارکنان و فرهنگ، اصلاحاتی اعمال شود. این عوامل همگی بر باارزش‌ترین سرمایه سازمان یعنی کارکنان متمرکزند و زیربنای مدیریت استعداد را تشکیل می‌دهند. این مدل شامل مؤلفه‌های مدیریت عملکرد، پرورش کارکنان، پاداش و قدردانی، ارتباطات و فرهنگ است.



شکل ۲. مدل سوئیم (سوئیم، ۲۰۰۹)

در این مدل برخلاف سایر مدل‌های ذکر شده به‌طور صریح سازمان و شرایط آن مانند فرهنگ بررسی می‌شود (۱۰). از معایب مدل فیلیپس و رایپر، عدم اشاره آن به تأمین افراد بااستعداد از درون یا خارج از سازمان است. در مدل مفهومی این پژوهش در مرحله استعدادیابی این عیب برطرف شده است. در مدل مفهومی پژوهش به توسعه و پرورش استعدادها و همچنین نتایج و پیامدهای حاصل از مدیریت استعدادیابی توجه شده است، درحالی‌که این مؤلفه‌ها در مدل‌های مدیریت استعداد راهبردی و سوئیم

مورد غفلت واقع شده است. در مدل مفهومی به تمام مؤلفه‌های مدیریت استعداد شامل شناسایی، جذب، پرورش و توسعه، نگهداری، پیامدها توجه شده است. بدیهی است که استعدادیابی، امری ضروری و انکارناپذیر در پیشبرد و پیشرفت ورزش قهرمانی و حرفه‌ای ملی، بین‌المللی و جهانی است. با توجه به ابعاد مسئله و خلأهای موجود در خصوص استعدادیابی و مدیریت آن، هدف کلی این تحقیق، تدوین الگوی ملی مدیریت استعدادیابی ورزشی با اولویت رشته‌های مدال‌آور (مطالعه موردی: کشتی) است. سؤال اصلی پژوهش حاضر این است که الگوی مناسب ملی مدیریت استعدادیابی در رشته کشتی چیست؟ بنابراین آنچه به‌عنوان مدل مفهومی تحقیق با توجه به ادبیات پیشینه و تجربیات محقق ارائه می‌شود، به‌صورت زیر نمایش داده شده است.



شکل ۳. مدل مفروض ساختاری الگوی ملی مدیریت استعدادیابی ورزشی در رشته کشتی

### روش پژوهش

روش تحقیق در پژوهش حاضر از نوع توصیفی-پیمایشی است، همچنین بر مبنای اهداف پژوهش از نوع کاربردی است که به شکل میدانی انجام گرفته است. جامعه آماری پژوهش شامل کارشناسان ورزشی، پیشکسوتان ورزشی، ورزشکاران باسابقه، مدیران ملی کمیته المپیک، مدیران حوزه ورزش قهرمانی، مدیران پایگاه‌های قهرمانی، مدیران فدراسیون‌های ورزشی، کارشناسان مرکز استعدادیابی وزارت ورزش و جوانان، مربیان تیم ملی، استادان دانشگاه، مربیان پایه، انستیتو کشتی، آکادمی ملی المپیک، کشتی‌گیران عضو تیم ملی بود که از میان آنها ۱۹۹ نفر به‌صورت هدفمند انتخاب شدند. ابزار اندازه‌گیری، پرسشنامه محقق‌ساخته‌ای است که برای بررسی روایی محتوایی پرسشنامه به شکل کمی، از دو ضریب نسبی روایی محتوا و شاخص روایی محتوا استفاده شد. برای تعیین ضریب نسبی روایی محتوا، از نظرهای ۹ نفر از

متخصصان و کارشناسان رشته کشتی استفاده شد. ضریب نسبی روایی محتوای کل پرسشنامه ۰/۸۱ به دست آمد، شاخص روایی محتوا کل پرسشنامه نیز ۰/۹۱ محاسبه شد. پایایی ابزار نیز با استفاده از روش آلفای کرونباخ، ۰/۸۶ محاسبه شد که نشان دهنده کیفیت مناسب ابزار اندازه‌گیری بود. این پرسشنامه دارای ۵ بعد و ۵۵ سؤال شامل عوامل مؤثر بر استعدادیابی (۱۲ سؤال)، شرایط بسترساز مؤثر در مرحله استعدادداری (۱۰ سؤال)، شرایط بسترساز مؤثر در مرحله استعدادپروری (۱۰ سؤال)، پیامدهای حاصل از فرایند مدیریت استعدادیابی (۱۳ سؤال) و عوامل مداخله‌گر منفی مؤثر بر فرایند مدیریت استعدادیابی (۱۰ سؤال) بود. برای تدوین ابعاد پرسشنامه از مطالعات کتابخانه‌ای که به صورت نظام‌مند و چارچوب‌دار مبتنی بر سؤالات اساسی پژوهش و با استفاده از منابع علمی (کتاب‌ها و مقالات)، منابع رسانه‌ای و نظرهای کارشناسان و صاحب‌نظران رشته کشتی استفاده شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش از آمار توصیفی (فراوانی و درصد فراوانی)، و مدل معادلات ساختاری، با استفاده از نرم‌افزارهای اس پی اس نسخه ۲۵ و R نسخه ۳,۶,۱ بسته‌های (Semplot, lavaan) استفاده شد. برای بررسی برازش مدل در این پژوهش از چندین شاخص آماری استفاده شد. شاخص‌هایی مانند نسبت کای اسکوتر، ریشه میانگین مربعات خطای برآورد، شاخص برازندگی تطبیقی (CFI)، شاخص برازندگی افزایشی (IFI)، شاخص نیکویی برازندگی (GFI) و شاخص برازش هنجار شده (NNFI) که مقدار مجاز این شاخص‌ها باید بیش از مقدار ۰/۹ باشد تا مدل نهایی پذیرفته شود. برای بررسی برازش مدل مفهومی مدیریت استعداد در ورزش کشتی، از مدل معادلات ساختاری، با استفاده از نرم‌افزارهای SPSS نسخه ۲۵ و R نسخه ۳,۶,۱ بسته‌های (Semplot, lavaan) استفاده شد. در این مدل روابط اندازه‌گیری بین متغیر مکنون و متغیرهای مشاهده‌شده بررسی شد.

### نتایج و یافته‌های تحقیق

نتایج پژوهش نشان می‌دهد بیشتر شرکت‌کنندگان در پژوهش مرد (۱۱۲ نفر) بودند؛ افراد دارای مدرک کارشناسی ارشد بیشترین تعداد و افراد دارای مدرک کاردانی کمترین تعداد افراد شرکت‌کننده بودند. بیشتر شرکت‌کنندگان، افراد ورزشکار با سابقه بودند. پیشکسوتان ورزشی و کارشناسان نیز در رتبه‌های دوم و سوم قرار دارند. سابقه کاری بیشتر افراد شرکت‌کننده در دامنه بین ۱۰ تا ۳۰ سال قرار دارد و به‌طور مشخص افراد دارای سابقه بین ۱۵ تا ۲۰ سال دارای بیشترین فراوانی هستند. به‌منظور بررسی طبیعی بودن توزیع داده‌ها، از آزمون‌های شاپیرو-ویلکز چندمتغیری و چولگی و کشیدگی چندمتغیری

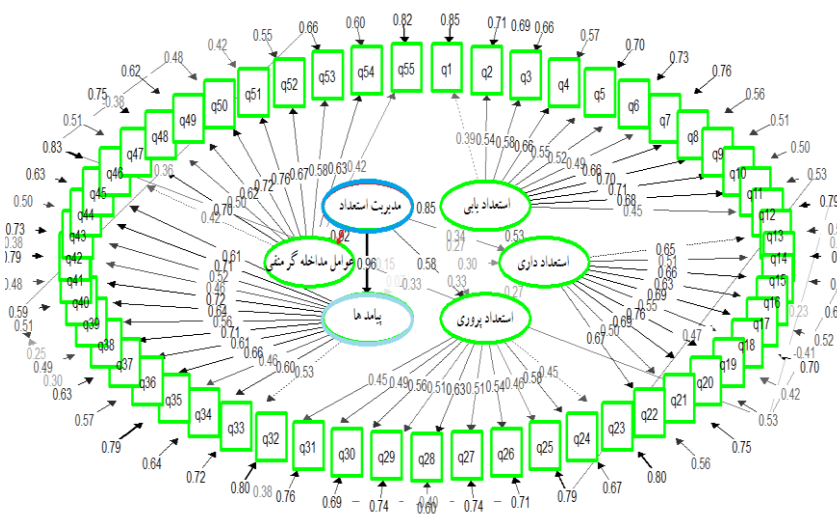


استفاده شد. سطح معناداری به دست آمده در آزمون شایپرو-ویلکز چندمتغیره، بزرگ‌تر از  $0/05$  بود ( $Mvw=13/09$  و  $P=0/62$ ). شاخص‌های کشیدگی و چولگی چندمتغیره نیز نشان می‌دهد، پیش‌فرض نرمال بودن توزیع داده‌ها به شکل مناسبی برای داده‌های پژوهش، برقرار است. برای بررسی برازش مدل از چندین شاخص آماری استفاده شد. یکی از شاخص‌های بسیار مهم نسبت کای اسکوئر به درجه آزادی است که اغلب مقدار بین ۱ تا ۳ را به عنوان مقدار مورد قبول در نظر می‌گیرند. ریشه میانگین مربعات خطای برآورد (RMSEA) از دیگر شاخص‌هایی است که می‌توان به منظور بررسی مناسب بودن مدل استفاده کرد. در سختگیرانه‌ترین حالت مقدار بین ۰ تا  $0/08$  به عنوان دامنه پذیرش برازش خوب مدل در نظر گرفته می‌شود. به طور کلی هر یک از شاخص‌های به دست آمده به تنهایی دلیل برازندگی یا عدم برازندگی مدل نیستند و این شاخص‌ها در کنار هم باید تفسیر شوند. مقادیر به دست آمده برای این شاخص‌ها نشان می‌دهد که در مجموع الگو در جهت تبیین و برازش از وضعیت مناسبی برخوردار است، بنابراین آزمون فرضیه‌های پژوهش بلا مانع است.

جدول ۱. ضرایب و معناداری بارهای عاملی متغیرها بر مدیریت استعدادیابی

متغیر ملاک	متغیر پیش‌بین	اثر	آماره z	p-value
مدیریت استعدادیابی	استعدادیابی	۰/۸۵	-	۰/۰۰۱
مدیریت استعدادیابی	استعدادداری	۰/۳۴	۲/۳۷	۰/۰۱
مدیریت استعدادیابی	استعدادپروری	۰/۵۸	۳/۳۰	۰/۰۰۱
مدیریت استعدادیابی	عوامل مداخله‌گر مزاحم	-۰/۹۲	-۴/۰۷	۰/۰۰۱

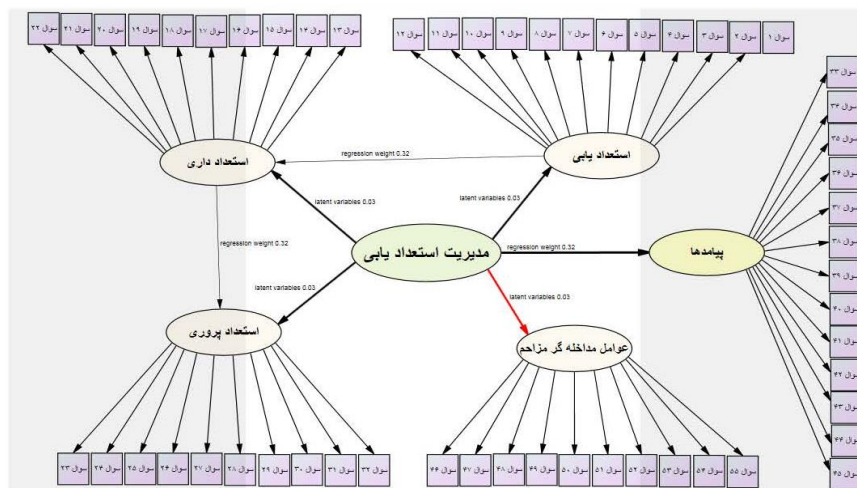
نتایج جدول ۱ نشان می‌دهد که عوامل مداخله‌گر مزاحم بیشترین بار عاملی ( $-0/92$ ) را در مدیریت استعدادیابی دارد و استعدادداری، کمترین بار عاملی ( $0/34$ ) را دارد. به منظور بررسی میزان اثر متغیر ملاک (مدیریت استعدادیابی) بر متغیرهای پیش‌بین (استعدادیابی، استعدادداری، استعدادپروری و عوامل مداخله‌گر مزاحم) که در واقع همان فرضیه‌های پژوهش هستند، از مدل ساختاری با ضرایب استاندارد شده که در شکل ۵ ارائه شده است، استفاده شد.



شکل ۴. مدل ساختاری با ضرایب استاندارد شده

همان‌طور که در شکل ۴ مشاهده می‌شود، بین متغیر ملاک و متغیرهای پیش‌بین همبستگی معناداری وجود دارد. در این مدل همچنین میزان روابط متغیر ملاک با متغیرهای پیش‌بین و نیز رابطه بین متغیرها با شاخص‌های نشان‌دهنده آنها، نیز نشان داده شده است. نتایج به‌دست‌آمده از بررسی ضرایب رگرسیونی بین متغیرهای پژوهش نشان می‌دهد که تمامی اثرات بررسی‌شده معنادارند. بیشترین ضریب (۰/۹۶) مربوط به مدیریت استعدادیابی بر پیامدهای استعدادیابی است. نتایج نشان داد که سه اولویت اول که در عامل استعدادیابی نقش دارند عبارت‌اند از: حمایت مدیران مراکز استعدادیابی، حمایت مدیران ارشد فدراسیون و برنامه‌ریزی علمی (راهبردی و عملیاتی). سه اولویت اول که در عامل استعدادداری نقش دارند عبارت‌اند از: تخصیص منابع مالی به مقوله مدیریت استعدادیابی، وجود پاداش‌های مالی، ارزیابی دوره‌ای و هدفمند قابلیت‌های ورزشکاران مستعد. سه اولویت اول که در عامل استعدادپروری نقش دارند عبارت‌اند از: تشکیل تیم‌های تخصصی، استفاده از نیروی انسانی متخصص در امور مربیگری و کادر فنی، برقراری مکانیسم تعریف‌شده و مدون سیستم ارتباطی ورزشکاران مستعد با تیم‌های باشگاهی. سه اولویت اول که در عامل پیامدهای مدیریت استعدادیابی نقش دارند عبارت‌اند از: شناخت افراد از نقاط ضعف و قوت خودشان، ارتقای عملکرد افراد، شناسایی صحیح افراد، افزایش تعداد ورزشکاران و ارتقای عملکرد مفید ورزش قهرمانی. سه اولویت اول که در عوامل مداخله‌گر مزاحم نقش دارند عبارت‌اند از: ضعف اقتصادی

معیشتی خانواده‌های دارای استعداد، بی‌حوصله بودن برخی مدیران ورزش کشور و تکیه آنان بر طرح‌های زودبازده، عدم شایسته‌سالاری در انتصاب مدیران.



شکل ۵. مدل ملی مدیریت استعدادیابی ورزشی رشته کشتی

## بحث و نتیجه‌گیری

نتایج تحلیل عاملی تأییدی نشان داد مدل مفهومی تدوین‌شده ورزش کشتی که شامل استعدادیابی، استعدادداری، استعدادپروری، عوامل مداخله‌گر مزاحم و پیامدهای مدیریت استعدادیابی است، برای بررسی ابعاد و مؤلفه‌های مدیریت استعداد ورزش کشتی از برازش لازم برخوردار است. سه مرحله اصلی برای استعدادیابی در رشته کشتی تعیین شد که عبارت‌اند از: استعدادیابی، استعدادداری، استعدادپروری، و دو متغیر فرعی شامل عوامل مداخله‌گر منفی و پیامدهای مدیریت استعدادیابی. سایر مطالعات انجام‌گرفته در خصوص مدل‌های فرایند مدیریت استعداد، مؤلفه‌های مشابهی را در مورد فرایند مدیریت استعدادیابی مطرح می‌کنند. اما برخی از ویژگی‌های به‌دست‌آمده در این مطالعه در هیچ‌کدام از منابع در دسترس به این شکل ذکر نشده، یا در دل سایر ویژگی‌ها بیان شده است. برای مثال فیلیپس و راپر (۲۰۰۹) فرایند مدیریت استعدادیابی را دربرگیرنده عواملی مانند جذب، انتخاب، درگیر کردن، توسعه و بهسازی، حفظ و نگهداشت از کارکنان می‌دانند، که مؤلفه‌های به‌دست‌آمده تا حدود زیادی با نتایج این مطالعه همخوانی دارد. کالینز و ملاهی (۲۰۰۹) معتقدند در فرایند مدیریت استعداد ابتدا باید پست‌های کلیدی سازمان

مشخص شوند، سپس دانش، شایستگی‌ها و مهارت‌های متناسب با این جایگاه‌ها تعریف شوند و در نهایت منبع استعداد ایجاد شود. مؤلفه‌های به‌دست‌آمده تا حدی با این مطالعه همخوانی دارد (۱۵). لویز و هکمن<sup>۱</sup> (۲۰۰۶) معتقدند فرایند مدیریت استعداد شامل شناسایی پتانسیل‌های موجود، ارزیابی میزان آمادگی آنها، توسعه استعدادها، انتخاب و به‌کارگیری استعدادها و در نهایت تأکید بر عملکرد آنهاست که با برخی از مؤلفه‌های مطالعه حاضر همخوانی دارد. با توجه به ضرایب رگرسیونی متغیرها، سه متغیری که بیشترین نقش را در مدیریت استعدادیابی دارند به‌ترتیب عبارت‌اند از: استعدادیابی، استعدادپروری و استعدادداری. همچنین نتایج جدول ۵ نشان می‌دهد که عوامل مداخله‌گر مزاحم بیشترین بار عاملی منفی را در مدیریت استعدادیابی دارد و استعدادداری، کمترین بار عاملی را دارد. در مدل مفهومی مدیریت استعدادیابی ورزشی کشتی، در مرحله اول به کشف و شناسایی استعدادها (استعدادیابی) پرداخته شده است که با نتایج پژوهش صالحی صدقیانی (۲۰۱۵) و گودرزوند چگینی (۲۰۱۷) همخوانی دارد. نتایج پژوهش این محققان نشان داد که استعدادیابی در ورزش از طریق کشف و به‌فعلیت رساندن توانایی بالقوه فرد و هدایت آنها در مسیر صحیح نقش بسیار مهمی در موفقیت ورزش حرفه‌ای و قهرمانی دارد.

براساس آزمون فریدمن سه اولویت اول در این مؤلفه عبارت بودند از: حمایت مدیران مراکز استعدادیابی، حمایت مدیران ارشد فدراسیون و برنامه‌ریزی علمی (راهبردی و عملیاتی). همان‌گونه که در نتایج پژوهش کولینگز<sup>۲</sup> (۲۰۱۴)، روود و همکاران (۲۰۱۸)، قاسم‌زاده میرکلایی و همکاران (۲۰۱۳)، مک دونل و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۱۷) و برنامه عملکردی رشته‌های کشتی قزاقستان عنوان شده است، می‌توان گفت حمایت مدیران ارشد از برنامه استعدادیابی و داشتن برنامه‌ریزی علمی نقش مهمی در استعدادیابی ورزشی به‌ویژه در رده‌های سنی پایه و نوجوانان دارد. در مرحله دوم مدل مفهومی مدیریت استعدادیابی ورزشی کشتی، به حفظ و نگهداری استعدادها (استعدادداری) پرداخته شده است، که مراحل مدل استعدادیابی راپر، کارلوس<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۱۲) نیز بدین گونه است. براساس آزمون فریدمن سه اولویت اول در این مؤلفه عبارت بودند از: تخصیص منابع مالی به مقوله مدیریت استعدادیابی، وجود پاداش‌های مالی، ارزیابی دوره‌ای و هدفمند قابلیت‌های ورزشکاران مستعد. همان‌گونه که در نتایج مطالعات اسدی و همکاران (۱۳۹۶) نیز اشاره شده است، می‌توان با استفاده از تخصیص منابع مالی به مقوله مدیریت استعدادیابی و

- 
1. Loiz&Hakman
  2. Collings
  3. Mcdonell, A
  4. Carlos E

وجود پاداش‌های مالی به حفظ و نگهداری استعدادها کمک کرد. در مرحله سوم مدل مفهومی مدیریت استعدادیابی ورزشی کشتی به توسعه و پرورش استعدادها (استعدادپروری) پرداخته شده است که تا حدودی با نتایج پژوهش کولینگز (۲۰۱۴)، کارلوس و همکاران (۲۰۱۲) و نظری و همکاران (۱۳۹۴) همخوانی دارد (۱۷،۱۵،۳). یافته‌های این محققان نشان داد که برای موفقیت ورزشکاران، بعد از شناسایی و جذب استعدادها باید به توسعه و پرورش آنها پرداخت. با به‌کارگیری نیروی متخصص در امور مربیگری و کادر فنی و همچنین استفاده از تیم‌های تخصصی در رشته‌های ورزشی می‌توان به توسعه و پرورش استعدادها کمک کرد. براساس آزمون فریدمن سه اولویت اول در این مؤلفه عبارت بودند از: تشکیل تیم‌های تخصصی، استفاده از نیروی انسانی متخصص در امور مربیگری و کادر فنی، برقراری مکانیسم تعریف‌شده و مدون سیستم ارتباطی ورزشکاران مستعد با تیم‌های باشگاهی. در مرحله چهارم مدیریت استعدادیابی ورزشی به پیامدهای مدیریت استعدادیابی پرداخته شده است. براساس آزمون فریدمن سه اولویت اول در این مؤلفه عبارت بودند از: شناخت افراد از نقطه ضعف خودشان، ارتقای عملکرد افراد و شناسایی صحیح افراد که تا حدودی با نتایج پژوهش کولینگز (۲۰۱۴) و کارلوس و همکاران (۲۰۱۲) همخوانی دارد. یافته‌های این محققان نشان داد مدیریت استعدادیابی در رشته‌های ورزشی مجموعه‌ای از پیامدها را در پی دارد. مدیریت استعدادیابی سبب شناخت افراد از ضعف‌های خودشان می‌شود و عملکرد افراد را در رشته‌های ورزشی بهبود می‌بخشد. از مؤلفه‌های دیگر در این پژوهش که از نظر بار منفی بیشترین نقش را در مدیریت استعدادیابی ورزشی کشتی دارد، عوامل مداخله‌گر مزاحم است. منظور از عوامل مداخله‌گر مزاحم، مجموعه عواملی است که اثر نامطلوب و منفی بر مدیریت استعدادیابی از خود برجای می‌گذارند. در واقع این عوامل مانع از شناسایی و جذب، حفظ و نگهداشت و توسعه و پرورش استعدادها می‌شود و می‌تواند به‌عنوان عوامل مداخله‌گر منفی نتیجه منفی بر مدیریت استعدادیابی داشته باشد و مانع پرورش و رشد استعدادها در رشته‌های ورزشی شود. براساس آزمون فریدمن عوامل مداخله‌گر مزاحم از نظر منفی بیشتر بار عاملی را به خود اختصاص داده‌اند. در واقع منفی بودن بار عاملی عوامل مداخله‌گر مزاحم نشان‌دهنده تأثیر منفی آن در مدیریت استعدادیابی است. سه اولویت اول که در عوامل مداخله‌گر مزاحم نقش دارند عبارت‌اند از: ضعف اقتصادی معیشتی خانواده‌های دارای استعداد، بی‌حوصله

بودن برخی مدیران ورزش کشور و تکیه آنان بر طرح‌های زودبازده، عدم شایسته‌سالاری در انتصاب مدیران که با نتایج پژوهش باربو<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۸) همخوانی دارد.

نتایج این پژوهش با یافته‌های تحقیقات اردکانی و همکاران (۲۰۱۵)، رضایی و همکاران (۲۰۱۷)، فراهانی و همکاران (۲۰۱۶) و رحیمی و همکاران (۲۰۱۶) همخوانی دارد. این محققان در پژوهش‌های خود در این زمینه به این نتیجه دست یافتند که ضعف اقتصادی معیشتی خانواده‌های دارای استعداد از جمله تهدیدهای استعدادیابی در ورزش قهرمانی کشور است که مانع از امر استعدادیابی ورزشی در کشور می‌شود (۱۹-۲۲).

با توجه به نتایج تحقیق می‌توان گفت مدیران و مسئولان کشتی کشور باید به مقوله استعدادیابی به‌منظور غربالگری عمومی برای هدایت به ورزش‌ها و استعدادیابی پایه برای کشتی توجه کنند. علاوه بر این لازم است فدراسیون کشتی، پرونده استعداد ورزشی در زمینه‌های مهارتی-حرکتی، ویژگی‌های آنترپومتریکی، هوش هیجانی، عاطفی و جسمانی در رده‌های سنی مختلف از ورزشکاران داشته باشد. پیشنهاد می‌شود به‌منظور شناسایی و جذب استعدادها، حمایت دولت از مدیران فدراسیون و مراکز استعدادیابی و حمایت‌های لازم از آنها به‌منظور امر استعدادیابی صورت گیرد؛ همچنین به‌منظور حفظ و نگهداشت استعدادها، امکانات و منابع مالی کافی به مقوله مدیریت استعدادیابی اختصاص داده شود؛ به‌منظور پرورش و توسعه استعدادها تیم‌های تخصصی روان‌شناسی، فیزیولوژی در کنار ورزشکاران قرار گیرد. همچنین پیشنهاد می‌شود فدراسیون و هیأت‌های کشتی از باشگاه‌هایی که زمینه‌های جذب و پرورش استعدادهای کشتی را فراهم می‌کنند، حمایت مالی و تجهیزاتی به‌عمل آورند.

## منابع و مأخذ

1. Filips, R, Raper, S.. (2009). Global talent management: Literature review, integrative framework, and; research, suggestions for further. *Journal of World Business*, 45, 122-133.
2. Khodayari, A, Ghasemi, Hamid, Babai Jafari, M, Asgari, Bahman, Babai jafari, A. Investigating the continuation of the championship of Iranian junior and junior medalists in the adult age category from the perspective of managers and coaches, two chapters of sports management and development 17.2014. (In Persian).
3. Nazari, F, Yoosefi, B, Ayd, H. Comparison and prioritization of quality of sports talent development system from the perspective of stakeholders, *Quarterly Journal of Sports Management and Development*.2016. (In Persian).

---

1. Barbo,U

- 4 .Hossaini,Shahoo, Hamidi, M, Ghorbaniyan Rajabi, A,Sajadi. Identifying the strengths, weaknesses, opportunities and threats of talent search in the championship sport of the Islamic Republic of Iran and the difficulties and challenges facing it, *Sports Management*, No. 17. 2013. (In Persian).
- 5 .Noori, M, Sadeghi, R. Smart model design in identifying volleyball talent through fuzzy logic based on the main criteria and weight resulting from the analytical process, *Advanced Sports Technology Magazine*, 2017. (In Persian).
- 6 .Rommers, N, Rössler, R. Innate talent in sport: from theoretical concept to complex reality – comment on Baker & Wattie, *Current Issues in Sport Science* 4.2019.
- 7 .Baker, J., & Wattie, N Innate talent in sport: Separating myth from reality. *Current Issues in Sport Science (CISS)*. . (2018).
- 8 .Ramezani nejad, R, Ashkani, Gohar rostami, H. Designing a Model of Sports Path and Job Transition in Professional Wrestlers ”, *Applied Research in Sports Management*, Vol. 7, No. 4.2018. (In Persian).
- 9 Noosh abadi, F, Khadem, M, Sadegh niya, R. Talent Management and Preservation of Talented Human Resources: A Case Study at Kashan University of Medical Sciences, *Journal of Natural and Social Sciences*, 2013. (In Persian).
- 10 .Salehi Sedghiyani, J, Shams, H, Makhsoosi, A. Talent Management; Concepts and Models, *Quarterly Journal of Human Resource Studies*, Fifth Year, No. 18.2015. (In Persian).
- 11 .Asadi,N, Godarzi,M,Sajadi, N, Ali doost ghafarokhi, A. Investigating Barriers to Talent Search in Iranian Sports, *New Approaches in Sports Management*, Volume 5, Number 18. 2017. (In Persian).
- 12 .Khodayari, A, Rahimi, E, Hazrati poor, B. Examining some indicators of wrestling talent from the perspective of top Iranian coaches ", *Journal of Sports Science Quarterly / Fourth Year*, No. 10. 2015. (In Persian).
- 13 .Ghasem zadeh Mirkalaei, E, Razavi, M, Amir Nezaad, S. Investigating the Factors Affecting the Talent Development of Iranian Athletics Athletes, *Two Quarterly Journal of Research in Sports Management and Motor Behavior*, Fifth Year (thirteen consecutive), No. 10.2013. (In Persian).
- 14 .Godarzvand chagini, M, Chirani, E, Moghadam, H, Ghanea, F, Moradi, M.(2017) Investigating the Relationship between Talent Management on Organizational Performance, *Productivity Management*, Volume 10, Number 38. (In Persian).
- 15 Colings, D .Integrating global mobility and global talent management: Exploring the challenges and strategic opportunities, *Journal of World Business*. (2014).
- 16 . Barbo,U. Diaconescu,D,(2018).Talent Management in Sport Organization, *Journal of Sport and Kinetic Movement*, (2018) Vol. I, No. 31
- 17 .Carlos E.B. Gonçalves, Luís M.L. Rama, and António B. Figueiredo. Talent Identification and Specialization in Sport:An Overview of Some Unanswered Questions, *International journal of sports physiology and performance*. (2012)
- 18 .Mcdonell, A, Collings, D, Mellahi, K. Talent management: a systematic review and future prospects, *European J. International Management*, (2017), Vol. 11, No

- 
- 19 .Ardakani et al. (2015), Theoretical and Commercial Foundations and Talent Identification and Succession Management Programs, Tehran, Industrial Management Organization. (In Persian).
  - 20 .Rezaei, Mosayb, Khodayari, Abbas (2017) .Determining some indicators of snowboarding talent search from the perspective of Iranian coaches, the first national conference on sports science developments in the field of health, prevention and championship. (In Persian).
  - 21 .Farahani, Ibrahim, Naderi, Khorshid; Alik, Fahmīyeh (2016). Investigating the effect of talent management and organizational succession management (Case study: managers of Mohagheh Ardabili University), human resource management development and support. (In Persian).
  - 22 .Rahimi, Zohreh; Adli, Fariba; Waziri, Mozhdeh (2016). Comparison of the current situation of succession planning and talent management with its optimal situation in the higher education system, Quarterly Journal of Research and Planning in Higher Education, No. 72. (In Persian).



---

---

## **Designing a National Model for Sports Talent Management with priority of Medal-Winning Fields (Case Study of Wrestling)**

**Maryam Rokrok<sup>1</sup> - Ezatollah Shahmansouri\*<sup>2</sup>- Hamid Fourohipur<sup>3</sup>**

- 1. Ph.D. Student of Sport Management, Department of Sport Sciences, Faculty of Humanities, Borujerd Branch, Islamic Azad University, Borujerd, Iran**  
**2. Assistance professor of Sport Management, Department of Sport Sciences, Faculty of Humanities, Arak Branch, Islamic Azad University, Arak, Iran**  
**3. Assistance professor of Sport Management, Department of Sport Sciences, Faculty of Humanities, Borujerd Branch, Islamic Azad University, Borujerd, Iran**  
(Received: 02/04/2020; Accepted: 03/06/2020/)

### **Abstract**

The purpose of this study was to design a national model of sports talent management with priority of medal-winning fields (Case study of wrestling). This research is applied descriptive-survey. The statistical population included the experts in the field of wrestling and 199 people were purposefully selected as sample. Data gathering tool was a structured questionnaire with five dimensions and 55 questions. Two indexes of content validity were used to evaluate the validity of the questionnaire. To determine the relative coefficient of content validity, the opinions of nine wrestling experts were examined. The reliability was obtained through Cronbach's alpha. Structural equation modeling using SPSS software version 25 and R software version 3.6.1 (Semplot, lavaan) was used to check the fit of the conceptual model of sports talent management. The results of confirmatory factor analysis showed that the conceptual model developed for exploring the dimensions and components of wrestling sport talent management was fit and each of the components of these dimensions had a significant factor load. The three components that played the most roles in the talent management process were talent identification, talent development, and talent retention. The interfering factors had the most negative factor load in talent management.

### **Keywords**

Talent Development, Talent Retention, Talent Identification, Talent Management Results, Interfering Factors, Wrestling, Talent Model.

---

\* Corresponding Author: Email: Et.shahmansoori@gmail.com ,Tel:989183611298