

## Talent Management Model for Meritocracy of Managers and Leaders in Sport Organizations

....

---

---

### Article Info

#### Article type:

Research Article

#### Article history:

Received:

.....18 March 2022

Received in revised form:

.....10 June 2022

Accepted:

.....16 June 2022

Published online:

.....25 June 2022

#### Keywords:

*Competencies of a Sports Leader,*

*Competencies of a Sports Manager,*

*Grounded Theory,*

*Sport Management,*

*Talent Management System.*

### ABSTRACT

**Introduction:** The purpose of this research was to develop a talent management model for establishing a merit-based system for managers and leaders in sports organizations.

**Methods:** The research method employed was qualitative, based on the foundational data theory. Data was collected using semi-structured interviews, and Glaser's method (1992) was used for data analysis. The research participants consisted of 15 faculty members with experience in sports management, and sampling was continued until theoretical saturation was achieved.

**Results:** Following a step-by-step coding process, 97 final codes were obtained, which were then classified into 13 sub-categories and three main categories: competencies of sports managers, competencies of sports leaders, and talent management process of managers and sports leaders. Our results indicate that a talent management model can be formulated for the meritocracy of sports managers and leaders by considering the competencies of sports managers (management, organizational, communication, performance, personality, international competencies), the competencies of sports leaders (leader skills, leader personality, leader behavior, leader actions), and the talent management process of sports managers and leaders (necessary infrastructure, identification and retention of talents, training, and promotion of talents).

**Conclusion:** Based on the research findings, it is recommended that sports organizations adopt a talent management system to attract, select, develop, retain, and sustain competent managers and leaders. This system operates on the principles of meritocracy, selecting qualified managers for key positions within the organization, and providing ongoing support to cultivate and maintain a talented workforce.

---

**Cite this article:** Last Name, Initial. Last Name, Initial. & Last Name, Initial. (2022). Designing a Talent Management Model for Meritocracy of Managers and Leaders in Sport Organizations, *Sport Management Journal*, 56 (1), 1-20. DOI: <http://doi.org/0000000000000000>



© The Author(s).

Publisher: University of Tehran, Faculty of Sport Sciences and Health.

---

## Extended Abstract

### Introduction

Talent management is a crucial aspect of human resource management on a global scale. It involves identifying individuals with specialized skills and training them for specific organizational positions. Talent management also includes providing various training programs to cultivate and develop employees, as well as creating suitable conditions to retain and support them. However, there is currently no comprehensive model for identifying competent sports managers and leaders through talent management systems. This research aims to design a talent management model for identifying competent sports managers and leaders, given the importance of this issue and the existing research gap. The priority of implementing this model is also emphasized.

### Methods

To design a talent management model for competent managers and leaders in sports organizations, a qualitative research method based on grounded theory was employed using Glazer's (1992) approach. Semi-structured interviews were conducted with academic staff members in sports management who had managerial experience. Data collected from these interviews were carefully analyzed using three steps of coding: open, central, and selective. A total of 15 interviews were conducted. To ensure the validity and reliability of the research, Cohen's kappa coefficient was used, and the total coefficient was 0.88, confirming the research's validity and reliability.

### Results

The study results indicate that a talent management model for competent sports managers and leaders can be developed by considering the following factors: competencies of sports managers (management, organizational, communication, performance, personality, and international competencies), competencies of sports leaders (leadership skills, personality, behavior, and actions), and the talent management process for sports managers and leaders (necessary infrastructure, talent identification and retention, and talent training and promotion). By implementing this talent management system model, organizations can attract and select competent managers and leaders.

### Conclusion

Talent management is crucial for sports organizations to effectively utilize individual talent. Two important perspectives are identified: first, selecting and attracting talented individuals for key positions in the organization, and second, attracting and nurturing competent leaders. A talent management system is essential for identifying and selecting competent managers and leaders in sports organizations. This research examines the competencies required for sports managers and leaders and presents a model for attracting and cultivating competent managers and leaders in sports organizations. This study can assist sports organizations worldwide in identifying and attracting competent managers and leaders and creating a talent management system to do so.

### Keywords

Competencies of a Sports Leader, Competencies of a Sports Manager, Grounded Theory, Sport Management, Talent Management System.

### Ethical Considerations

**Compliance with ethical guidelines:** This article has been done considering all ethical principles.

**Funding:** No organization or individual financially supported this study, and all the financial resources were borne by the authors.

**Authors' contribution:** All authors discussed the results and contributed to the final manuscript.

**Conflict of interest:** This article is extracted from the Ph. D thesis; therefore, it is original, and all authors announce that there is no conflict of interests.

**Acknowledgments:** Since this article is extracted from a doctoral thesis, I am grateful to all the professors who helped me with the writing, judging, and correcting processes of this article.



# مدیریت ورزشی



## الگوی مدیریت استعداد برای شایسته‌سالاری مدیران و رهبران سازمان‌های ورزشی

نویسنده<sup>1</sup> ID، نویسنده<sup>2</sup> ID، نویسنده<sup>3</sup> ID

اطلاعات مقاله	چکیده
نوع مقاله: مقاله پژوهشی	
مقدمه: هدف از این پژوهش طراحی الگوی مدیریت استعداد برای ایجاد نظام شایسته‌سالاری مدیران و رهبران سازمان‌های ورزشی بود.	
تاریخ دریافت: 1400/10/20	روش پژوهش: روش پژوهش، به شیوه کیفی و بر اساس نظریه داده بنیاد بود و برای جمع‌آوری داده‌ها از روش مصاحبه نیمه‌ساختاریافته استفاده شد. تحلیل داده‌ها با استفاده از روش گلایزر (۱۹۹۲) صورت گرفت و مشارکت‌کنندگان پژوهش، ۱۵ نفر از اساتید هیئت علمی با سابقه مدیریت در سازمان‌های ورزشی بودند. نمونه‌گیری تا دستیابی به اشباع نظری ادامه یافت.
تاریخ بازنگری: 1400/11/25	یافته‌ها: بعد از کدگذاری مرحله به مرحله، تعداد 97 کد نهایی به دست آمد که در 13 مقوله فرعی و 3 مقوله اصلی، شایستگی‌های مدیران ورزشی، شایستگی‌های رهبران ورزشی، فرایند مدیریت استعداد مدیران و رهبران ورزشی قرار گرفتند. نتایج نشان داد با در نظر گرفتن شایستگی‌های مدیران ورزشی (شایستگی‌های مدیریتی، سازمانی، ارتباطی، عملکردی، شخصیتی، بین‌المللی)، شایستگی‌های رهبران ورزشی (مهارت‌های رهبر، شخصیت رهبر، رفتار رهبر، اقدامات رهبر) و فرایند مدیریت استعداد مدیران و رهبران ورزشی (زیرساخت‌های لازم، شناسایی و حفظ استعدادها، آموزش و ارتقا استعدادها) می‌توان الگوی مدیریت استعداد برای شایسته‌سالاری مدیران و رهبران ورزشی تدوین کرد.
تاریخ پذیرش: 1400/11/28	نتیجه‌گیری: بر اساس نتایج پژوهش، سازمان‌های ورزشی باید برای جذب و انتخاب، پرورش، حفظ و نگهداری مدیران و رهبران شایسته، از سیستم مدیریت استعداد استفاده کنند. این سیستم بر اساس شایسته‌سالاری، مدیران شایسته را برای پست‌های کلیدی سازمان انتخاب می‌کند و به پرورش و حفظ و نگهداری افراد شایسته می‌پردازد.
تاریخ انتشار: 1401/1/25	
کلیدواژه‌ها: سیستم مدیریت استعدادها شایستگی‌های رهبر ورزشی، شایستگی‌های مدیر ورزشی، مدیریت ورزش، نظریه داده بنیاد	
استناد: نام خانوادگی، نام؛ نام خانوادگی، نام؛ و نام خانوادگی، نام (1401). طراحی الگوی مدیریت استعداد برای شایسته‌سالاری مدیران و رهبران سازمان‌های ورزشی	
نشریه مدیریت ورزشی، 2 (4)، 1-20.	
DOI: <a href="http://doi.org/000000000000000000000000">http://doi.org/000000000000000000000000</a>	
ناشر: دانشگاه تهران، دانشکده علوم ورزشی و تندرستی.	





## مقدمه

مدیریت استعدادها یکی از مسائل مهم مدیریت منابع انسانی در سطوح جهانی است. این موضوع همچنان یکی از موضوعات اساسی در سازمان‌های مختلف است و به‌عنوان یک موضوع تحقیقی مهم در مدیریت منابع انسانی محسوب می‌شود. مدیریت استعداد باعث می‌شود تا سازمان‌ها با بهره‌گیری از بهترین روش‌ها، اعضای خود را بهترین شکل مدیریت کنند و به‌رغمی سازمانی را افزایش دهند (میتوز و همکاران<sup>1</sup>، 2021). مدیریت استعداد با شناسایی پست‌های کلیدی آغاز می‌شود و به توسعه کارمندان با عملکرد بالا برای پست‌های سازمانی و ایجاد ساختار منابع انسانی متفاوت برای مدیریت اعضا و حفظ حضور آنها در سازمان، ادامه می‌یابد. در فرایند مدیریت استعداد، افراد با استعداد ویژه شناسایی شده و برای پست‌های مختلف سازمانی آموزش داده می‌شوند تا برای پست‌های مرتبط به‌کارگیری شوند. همچنین، آموزش‌های مختلف در فرایند مدیریت استعداد برای پرورش و توسعه افراد ارائه می‌شود و شرایط مناسب فراهم می‌شود تا سازمان بتواند این افراد را حفظ و نگهداری کند. مدیریت استعداد منابع انسانی برای جذب، توسعه، حفظ و ایجاد انگیزه در کارکنان طراحی شده است. خروج کارمندان از سازمان می‌تواند باعث اختلال در مسیر حرکت سازمان شود، بنابراین سازمان‌ها برنامه‌ریزی‌های متنوعی برای جلوگیری از این مشکلات دارند. مدیریت استعداد به سازمان اطمینان می‌دهد که کارکنان متخصص در جایگاه مناسب خود فعالیت می‌کنند و مزایای خدمت، منصفانه و عادلانه است و مسیر شغلی آنها شفاف است. فرایند مدیریت استعداد روش‌ها و ابزارهایی برای رشد مدیران ایجاد می‌کند (جعفری و رعنائی، 1399). بنابراین، سرمایه‌های انسانی و مدیریتی عامل اصلی موفقیت سازمان‌ها در حوزه‌های مختلف هستند. در سازمان‌های ورزشی، مدیران شایسته باید بر اساس سیستم مدیریت استعداد و بر طبق استانداردهای مناسب انتخاب شوند. تعیین شایستگی‌ها و استانداردهای مدیریتی برای هر شغل، از مراحل اصلی سیستم‌های مدیریت استعداد است. در غیر اینصورت، سازمان‌های ورزشی قادر به جذب و حفظ کارکنان شایسته نخواهند بود (نوراد صدیق، 1396، فرهنگیان و همکاران، 2021).

از سویی دیگر، رهبری توانایی نفوذ بر اعضا برای دستیابی به اهداف سازمان است و رهبری می‌تواند برای مدیریت افراد مناسب باشد. مدیران و رهبران محورهای اصلی سازمان هستند. براساس نظر متخصصان، رهبر اثربخش توانایی نفوذ اثرگذار بر افراد با استفاده از دانش و مهارت‌های خود را برای رسیدن به اهداف سازمانی دارد. موفقیت سازمان‌های مختلف تا حد زیادی به رهبری وابسته است و این در سازمان‌های ورزشی نیز صادق است؛ زیرا سازمان‌های ورزشی با چالش‌های متنوعی مواجه هستند و برای حل این چالش‌ها به رهبری اثربخش و مدیریت متخصص نیاز دارند. رهبری اثربخش در سازمان‌های ورزشی عامل خلاقیت کارکنان است. رهبران اثربخش قادر هستند به کارکنان انگیزه بدهند. همچنین رهبر اثربخش مسائل و مشکلات سازمانی را پیش‌بینی می‌کند و برای سازمان‌های ورزشی که با مسائل و چالش‌های مختلف روبه‌رو هستند؛ رهبر اثربخش قادر است مشکلات را پیش‌بینی کند و در مسائل و مشکلات حساس، مراحل‌های درست و کارا ارائه دهد و عامل تحول، موفقیت و مزیت رقابتی در سازمان ورزشی است. به‌طور کلی مدیریت متخصص و دارای قدرت رهبری اثربخش در سازمان‌های ورزشی مهم‌ترین مسئله در سازمان‌های ورزشی کنونی است و دستیابی به رهبر اثربخش از طریق سیستم مدیریت استعداد باید مورد توجه قرار گیرد (نظریان و مختاری، 1392).

در ادامه به برخی از پیشینه پژوهش‌های مرتبط با مدیریت استعداد مدیران و رهبران می‌پردازیم. باربو و دیاکونسکو<sup>2</sup> (2018) در پژوهشی مدیریت استعداد در سازمان‌های ورزشی را بررسی نمودند. در این پژوهش مراحل مدیریت استعداد به چند مرحله الف) برنامه‌ریزی/توسعه فرایند، ب) ارائه یکپارچگی استراتژیک، ج) ارزیابی وضعیت فعلی، د) شناسایی و ارزیابی افراد با استعداد و) اجرا. توسعه برنامه‌ریزی و تعهد، و) ارزیابی تقسیم شد (باربو و دیاکونسو، 2018). لی و همکاران<sup>3</sup> (2018) در مطالعه‌ای به فرایند مدیریت استعداد در آسیا پرداختند. یافته‌های این مطالعه تنش‌هایی را آشکار کرد که سازمان‌ها هنگام اجرای مدیریت استعداد تنش-

<sup>1</sup> Mitosis et al

<sup>2</sup> Barbu & Diaconescu

<sup>3</sup> Li et al

هایی از جمله تنش بین شرکت‌های تابعه و ستادی، بین پتانسیل‌های بالا و غیر بالقوه و بین نسل‌های مختلف و گروه‌های جنسیتی را تجربه کرده‌اند (لی و همکاران، 2018). فلوثمان<sup>1</sup> (2018) در مطالعه‌ای به بررسی الزامات شایستگی استخدام مدیران پرداخت. یافته‌ها نشان داد که توانایی حل مسئله و تصمیم‌گیری، شخصیت متعادل‌تر از مواردی است که در انتخاب و گزینش مدیران باید مدنظر قرار گیرد (فلوٹمان، 2018). پارک و سئو<sup>2</sup> (2019) در مطالعه‌ای به بررسی نوع شناسی رهبری در مدیران ورزشی پرداختند. این مقاله به بررسی انواع مختلف رهبری موجود در مربیان خارجی که مسئول آن هستند پرداخت. تجزیه و تحلیل نتایج زیر را برجسته کرد. اول، رهبران موفق ورزشی انواع خاص رهبری خود را نشان دادند. دوم، رهبران ورزشی شکست خورده انواع خاصی از آن را نشان دادند. نتایج پژوهش به طور کلی نشان داد که در شرایط مختلف رهبران انواع مختلف سبک‌های رهبری را از خود نشان می‌دهند (پارک و سئو، 2019). ژیوتیچ و همکاران<sup>3</sup> (2019) تحقیقی با موضوع رهبری در یک سازمان ورزشی معاصر انجام دادند. هدف این مقاله ارائه مروری بر ویژگی‌ها، عوامل و عملکرد سازمانی رهبری به شیوه روایی بود. نتایج نشان می‌دهد که رهبران توانایی ایجاد چشم‌انداز، مأموریت، سیاست و استراتژی و اجرای آن‌ها، دستیابی به ارزش کلی بسیار بیشتر برای مصرف‌کنندگان و تغییرات تحول‌آفرین بزرگ در کوتاه‌مدت را دارند. ایده رهبری مشترک، مجازی، تحول‌آفرین و مبتنی بر عناصر هوش هیجانی، حق شهروندی را به دست می‌آورد و به حوزه پژوهشی غالب در حوزه حاکمیت شرکتی مدرن تبدیل می‌شود (ژیوتیچ و همکاران، 2019). هنگال و کینانگ<sup>4</sup> (2020) مطالعه‌ای در مورد مدیریت استعداد و تأثیر آن بر عملکرد سازمان (یک بررسی تجربی) انجام دادند. پژوهشگر در این مطالعه رابطه بین مدیریت استعداد و تأثیر آن بر عملکرد سازمان را بررسی کرد. نتایج پژوهش نشان داد که بین سیستم مدیریت استعداد مناسب و عملکرد مطلوب سازمان رابطه معناداری وجود دارد و سازمان‌هایی که سیستم مدیریت استعداد مناسبی داشته باشند عملکرد سازمان هم بهبود پیدا می‌کند (هنگال و کینانگ، 2020). مایرز و همکاران<sup>5</sup> (2020) در مطالعه‌ای فلسفه استعداد‌های مدیران منابع انسانی: شیوع و روابط با مدیریت استعداد درک شده تمرینات بررسی کردند. آنالیز خوشه‌ای حضور چهار فلسفه استعداد را تأیید کرد. نتایج نشان داد که اندازه سازمانی با فلسفه استعداد مرتبط است، به طوری که مدیران منابع انسانی که در کوچکتر کار می‌کردند احتمال بیشتری وجود داشت که سازمان‌ها استعداد‌های فراگیر داشته باشند (مایرز و همکاران، 2020). گستجاهانتی و همکاران<sup>6</sup> (2020) در مطالعه‌ای به تأثیر مدیریت استعداد، رهبری معتبر و مشارکت کارکنان بر رضایت شغلی پرداختند. نتایج این مطالعه به این نتیجه رسید که مدیریت استعداد دارای یک تأثیر مثبت و معنادار بر رضایت شغلی به طور مستقیم و غیرمستقیم از طریق میانجیگری کارکنان نامزدی دارد. در این میان، رهبری اصیل چه به طور مستقیم و چه مستقیم بر رضایت شغلی تأثیر معناداری ندارد. به طور غیرمستقیم از طریق میانجیگری مشارکت کارکنان تأثیر دارد. این تحقیق جدید مدلی را برای ساختن شغل پیشنهاد کرد (گستجاهانتی و همکاران، 2020). کوشی و همکاران<sup>7</sup> (2020) به بررسی تصمیم‌گیری‌های رهبران ورزشی و کسب کار پرداختند. یافته‌های پژوهش فاکتورهای دخیل در تصمیم‌گیری رهبران را محیط، عوامل فردی، عوامل محیطی، مشتریان، پیامدها، عوامل شناختی، اطلاعات، یادگیری، آموزش و ..... مطرح کرد (کوشی و همکاران، 2020). هارون و همکاران<sup>8</sup> (2020) در تحقیقی تأثیر عوامل مدیریت استعداد بر رهبری معلمان در مدارس متوسطه را بررسی کردند. این مطالعه با هدف شناسایی رابطه بین مدیریت استعداد و توسعه رهبری انجام شد. علاوه بر این این مطالعه مدیریت استعداد و سطوح رهبری معلم داده‌ها با استفاده از روش‌های توصیفی و استنباطی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته داد. یافته‌ها نشان داد که مدیریت استعداد و شیوه‌های رهبری معلم در سطوح بالا بود. رابطه مثبت معناداری وجود دارد بین مدیریت استعداد و توسعه رهبری معلم

<sup>1</sup> Flothmann

<sup>2</sup> Park & Seo

<sup>3</sup> Zivotic

<sup>4</sup> Hongal & Kinange

<sup>5</sup> Meyers

<sup>6</sup> Goestjahjanti et al

<sup>7</sup> Koshy et al

<sup>8</sup> Harun et al

نتایج مطالعه ترویج کرد و نشان داده شد که نقش مدیریت استعداد که می‌تواند منجر به تغییرات مثبت در رهبری معلمان در مدارس شود (هارون و همکاران، 2020). تئودورا<sup>1</sup> (2020) در تحقیقی با عنوان مدیریت مرکز ورزشی: مدل ساختار شایستگی برای ورزش در بخش اول این مطالعه مزایای استفاده از مدل شایستگی را برای همه کارکنان مرکز ورزشی برجسته شد. مخصوصاً برای افرادی که پست‌های مدیریتی دارند. در بخش دوم مطالعه، نتایج تحقیقات خود را ارائه شد که با هدف شناسایی و تحلیل شایستگی‌های مورد نیاز مدیر یک مرکز ورزشی انجام شد (تئودورا، 2020). مارتینز مورنو و همکاران<sup>2</sup> (2021) در تحقیقی سبک رهبری در ورزش باشگاهی آماتوری را بررسی کردند. هدف از این مطالعه بررسی ادراک کارکنان از سبک رهبری روسای (مدیران) در باشگاه‌های آماتور و چگونگی تأثیر آن بر تلاش، کارایی و رضایت آن کارکنان بود. نمونه شامل مدیران باشگاه است. از پرسشنامه رهبری چند عاملی استفاده شد و مشخص شد که رؤسای باشگاه‌ها بدون توجه به رشته ورزشی عمدتاً از سبک تحول‌آفرین استفاده می‌کنند. سبک رهبری تأثیر معناداری بر تلاش، اثربخشی و رضایت داشت، در حالی که نوع ورزش تأثیر معنی‌داری نداشت که مؤید قدرت پیش‌بینی مثبت سبک‌های تحولی و تعاملی بود. آموزش رهبری مزایایی را در ثبات و پایداری باشگاه‌های ورزشی به ارمغان می‌آورد (مارتینز مورنو و همکاران، 2021). کریشتانویچ و همکاران<sup>3</sup> (2021) در مطالعه‌ای به بررسی تجربه شکل‌گیری شایستگی حرفه‌ای در مدیران آینده تربیت‌بدنی و ورزش پرداختند. این مقاله به تحلیل تجربه خارجی تربیت متخصصان در زمینه تربیت‌بدنی و ورزش در کشورهای خارجی پرداخت و روندهای کلی در توسعه نظام آموزشی که مستقیماً بر سطح آموزش مدیران ورزشی و صلاحیت حرفه‌ای آنها تأثیر می‌گذارد، روشن شد. هدف این مطالعه صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران در زمینه تربیت‌بدنی و ورزش در موسسات آموزش عالی ایتالیا و اسپانیا بود. روند توسعه نظام آموزشی در کشورهایی مانند ایتالیا و اسپانیا مشخص شد و عوامل مؤثر بر سطح آموزش مدیران در زمینه تربیت‌بدنی و ورزش و صلاحیت حرفه‌ای آنها شناسایی شد (کریشتانویچ و همکاران، 2021). دوکولوس باستیاس و همکاران<sup>4</sup> (2021) در پژوهشی با عنوان مدیران بهتر برای سازمان‌های ورزشی پایداری بیشتر: اعتبارسنجی مقیاس شایستگی مدیران ورزشی (COSM) در شیلی به این نتیجه رسیدند که مقررات استفاده از ورزش و امکانات (12 مورد)، مدیریت بودجه (پنج مورد) و مهارت‌های ارتباطی (پنج مورد) شاخص‌های خوبی برای برآزش مدل مدیران سازمان‌های ورزشی پایدار هستند. استفاده از این ابزار به فرآیند تشخیص شایستگی‌ها در مدیران ورزشی، باهدف برنامه‌ریزی استراتژی‌های آموزشی باهدف ارتقای مهارت‌ها و دانش مرتبط با کار حرفه‌ای کمک می‌کند (دوکولوس باستیاس و همکاران، 2021). شاهین<sup>5</sup> (2022) در پژوهشی به بررسی انواع رهبری مؤثر در مدیریت تغییر در سازمان‌های ورزشی پرداخت. هدف این پژوهش بررسی انواع رهبری اثربخش در مدیریت تغییر در سازمان‌های ورزشی بود. در پژوهش از روش تحقیق کیفی استفاده شد. هنگامی که یافته‌های پژوهش مورد بررسی قرار گرفت، مشاهده شد که پنج بعد منعطف، مقتدرانه، بصیرتی، موقعیتی و شایسته‌سالاری وجود دارد. همچنین مشخص شده است که دو نوع رهبری وجود دارد که شامل این ابعاد است. این دو مورد انواع رهبری خودکامه و دموکراتیک هستند (شاهین، 2022). با توجه به مطالب مطرح شده، می‌توان گفت که موضوعات مطرح شده در پژوهش‌های مختلف، به ارتقای کیفیت و عملکرد مدیران ورزشی و توسعه صلاحیت‌های حرفه‌ای آنها مربوط می‌شوند. به طور مثال در مقاله اول، تجربه شکل‌گیری شایستگی حرفه‌ای مدیران آینده تربیت‌بدنی و ورزش در کشورهای خارجی مورد بررسی قرار گرفته است. در مطالعه دوم، ابزاری برای تشخیص شایستگی‌های مدیران ورزشی به منظور برنامه‌ریزی استراتژی‌های آموزشی با هدف ارتقای مهارت‌ها و دانش مرتبط با کار حرفه‌ای معرفی شده است. در پژوهش سوم، انواع رهبری مؤثر در مدیریت تغییر در سازمان‌های ورزشی بررسی شده است. این پژوهش به مدیران ورزشی کمک می‌کند تا با انتخاب رهبری مناسب، بهبود کیفیت و عملکرد سازمان‌های ورزشی را تسهیل کنند. در کل، این پژوهش‌ها

<sup>1</sup> Teodora

<sup>2</sup> Martinez-Moreno et al

<sup>3</sup> Kryshtanovych et al

<sup>4</sup> Duclos-Bastias et al

<sup>5</sup> Shahin

می‌توانند به مدیران ورزشی کمک کنند تا مهارت‌های حرفه‌ای خود را بهبود دهند و عملکرد بهتری داشته باشند. اما هر یک از پژوهش‌ها تنها یک جنبه از صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران ورزشی را مورد بررسی قرار داده‌اند. بنابراین، برای داشتن دید کلی‌تر و جامع‌تر از مهارت‌های لازم برای مدیریت ورزشی، نیاز به بررسی دیگر جنبه‌ها نیز وجود دارد. همچنین پژوهش‌های معرفی شده در کشورهای خاصی انجام شده‌اند و نمی‌توان به آنها به صورت کلی برای سایر کشورها اعتماد کرد. در نتیجه، نیاز به بررسی بیشتر و گسترده‌تر در سطح جهانی وجود دارد. در بعضی از پژوهش‌ها، محدودیت‌های روش تحقیق نیز وجود دارد. به علاوه در برخی از پژوهش‌ها، اطلاعات کافی در خصوص جامعه مورد مطالعه و شرایط آنها در اختیار نیست. این موضوع می‌تواند باعث کاستی در نتایج پژوهش شود. در نهایت، نیاز به دسترسی به اطلاعات کامل‌تر در مورد موضوع تحقیق و پرداختن به هر دو موضوع مدیریت و رهبری وجود دارد.

سیستم مدیریت استعداد، مدیران شایسته را در سازمان‌های ورزشی انتخاب و انتصاب می‌کند و رهبران شایسته باعث رشد سازمان در ابعاد مختلف و مزیت رقابتی می‌شوند. مدیران ورزشی که علاوه بر شایستگی‌های مدیریتی، ویژگی‌های رهبری نیز دارند، باعث موفقیت سازمان‌های ورزشی می‌شوند. در کشورهای موفق، سیستم مدیریت استعداد با استفاده از سنج‌ها و معیارهای مناسب، پالایش مدیریتی را صورت می‌گیرد و مدیران ورزشی با معیارها، توانایی‌ها و ویژگی‌های مشخصی باید تجهیز شوند تا پیشنهاد مدیریت دریافت کنند. باتوجه به اینکه الگوی جامعی برای شناسایی مدیران و رهبران شایسته ورزشی از طریق سیستم مدیریت استعداد وجود ندارد؛ بنابراین، به دلیل ضرورت و اهمیت طراحی الگوی مدیریت استعداد مدیران برای شناسایی مدیران و رهبران شایسته سازمان‌های ورزشی و شکاف تحقیقاتی موجود و اولویت زمانی اجرایی، این پژوهش به طراحی الگوی مدیریت استعداد برای شایسته‌سالاری مدیران و رهبران ورزشی می‌پردازد.

### روش‌شناسی پژوهش

به‌منظور طراحی الگوی مدیریت استعداد برای شایسته‌سالاری مدیران و رهبران سازمان‌های ورزشی، از روش تحقیق کیفی مبتنی بر نظریه داده‌بنیاد با رویکرد گلنزر (1992) استفاده شد. به دلیل اهمیت طراحی الگوی مدیریت استعداد برای شایسته‌سالاری مدیران و رهبران سازمان‌های ورزشی و پیشینه پژوهشی اندک در این زمینه، این پژوهش بر اساس نظریه داده‌بنیاد صورت گرفت. در این رویکرد، پس از اجرای مصاحبه‌های نیمه‌ساختار یافته با اساتید هیئت علمی با سابقه مدیریتی، داده‌های حاصل از آن‌ها به‌دقت مطالعه و سپس در سه‌گام کدگذاری باز، محوری و انتخابی قرار گرفتند. پس از انجام مراحل کدگذاری با نرم‌افزار مکس کیودا نسخه 20، محقق بین مفاهیم و مقوله‌ها نظریه ارتباط برقرار کرد. مصاحبه‌ها تا حد اشباع نظری ادامه یافت و در نهایت 15 مصاحبه انجام شد. اطلاعات متخصصان پژوهش در پژوهش در جدول 1 نمایش داده شده است.

جدول 1. اطلاعات متخصصان در پژوهش

متخصصان	جنسیت	سن	مدرک تحصیلی	درجه هیئت علمی	سابقه مدیریتی در سازمان‌های ورزشی	سابقه خدمت (سال)
1	مرد	43	دکتری	استادیار	بله	15
2	مرد	58	دکتری	استاد	بله	30
3	مرد	64	دکتری	استاد	بله	30
4	مرد	41	دکتری	استادیار	بله	15
5	مرد	68	دکتری	استاد	بله	45
6	مرد	64	دکتری	دانشیار	بله	32
7	مرد	51	دکتری	دانشیار	بله	23
8	زن	71	دکتری	استاد	بله	50



22	بله	استاد	دکتری	55	مرد	9
17	بله	استادیار	دکتری	52	مرد	10
23	بله	دانشیار	دکتری	52	مرد	11
13	بله	استادیار	دکتری	52	مرد	12
42	بله	استاد	دکتری	62	مرد	13
27	بله	استاد	دکتری	57	مرد	14
18	بله	دانشیار	دکتری	46	مرد	15

برای بررسی روایی و پایایی تحقیق از ضریب کاپای کوهن استفاده شد. در این روش دو کدگذار آشنا به روش کدگذاری متن 5 تا از مصاحبه‌ها را به صورت تصادفی کدگذاری کرده‌اند و درصد توافق و عدم توافق کدگذاری آن‌ها محاسبه شد. کدگذاری و آزمون ضریب کاپای کوهن در نرم‌افزار مکس کیودا انجام گرفت و ضریب کاپای کوهن کل 0.88 به دست آمد و روایی و پایایی پژوهش تأیید شد. نتایج در جدول زیر به‌نمایش درآمده است:

جدول 2. ضریب کاپای کوهن

شماره مصاحبه	توافق	عدم توافق	درصد	ضریب کاپا
1	36	2	94/74 درصد	0/95
2	14	1	93/33 درصد	0/93
3	14	3	82/35 درصد	0/82
4	13	2	86/67 درصد	0/87
5	14	2	87/50 درصد	0/87
جمع	91	10	90/10 درصد	0/88

## یافته‌های پژوهش

با استفاده از روش گلیزر، پس از کدگذاری مرحله‌به‌مرحله، تعداد 97 کد نهایی در 13 مقوله فرعی و 3 مقوله اصلی برای الگوی مدیریت استعداد در سازمان‌های ورزشی به دست آمد. مقوله اصلی اول، شایستگی‌های مدیران ورزشی را برای این الگو بیان می‌کند. این مقوله شامل 6 مقوله فرعی است که شایستگی‌های مدیریتی، سازمانی، ارتباطی، عملکردی، شخصیتی، بین‌المللی را شامل می‌شود. به‌طور کلی، این مقوله شامل 40 مفهوم در 6 دسته است. جدول 3 نیز مفاهیم و مقوله‌های فرعی برای این مقوله اصلی را نشان می‌دهد.

جدول 3. مقوله اصلی اول، مقولات فرعی و کدهای اولیه مربوط به الگوی مدیریت استعداد برای شایسته‌سالاری مدیران و رهبران سازمان‌های ورزشی

مقوله اصلی 1	مقولات فرعی	مفاهیم
شایستگی‌های مدیریتی	شایستگی‌های مدیریتی	دانش مدیریتی مدیر
		دانش تخصصی مدیر در حیطه ورزش
		مدرک تحصیلی مدیر
		مهارت‌های فنی مدیر
		مهارت‌های انسانی مدیر
شایستگی‌های سازمانی	شایستگی‌های سازمانی	مهارت‌های ادراکی مدیر
		مهارت برنامه‌ریزی مدیر
		مهارت انگیزه‌دهی مدیر به کارکنان
		عدالت مدیر
		مهارت تصمیم‌گیری مدیر
		نظم و انضباط مدیر
		مسئولیت‌پذیری مدیر
		سخت‌کوشی مدیر
		انتقادپذیری مدیر
		آموزش‌پذیری مدیر
خلاقیت مدیر		
قابلیت همکاری مدیر		

اخلاق‌مداری مدیر قابلیت مدیر در ایجاد فضای دوستانه مهارت کنترل مدیر تعهد مدیر به کار و جامعه قدرت قضاوت و داوری مدیر	
ارتباطات موثر مدیر با اعضا و جامعه مهارت سخنرانی مدیر حسن شهرت مدیر مهارت مدیریت تعارض مدیر گشاده‌رویی مدیر مهارت مذاکره‌کنندگی مدیر	شایستگی‌های ارتباطی
شناخت سازمانی مدیر بهره‌برداری در حوزه اطلاعات عمومی تأمل ریسک مدیر قابلیت یادگیری مستمر کنترل عواطف و احساسات فردی مدیر تلاش مدیر برای بهبود فرهنگ سازمانی	شایستگی‌های عملکردی
مهارت خوب گوش‌دادن مدیر صداقت مدیر مشتری‌مداری مدیر منش ورزشی مدیر	شایستگی‌های شخصیتی
تسلط مدیر به زبان انگلیسی ارتباطات بین‌المللی مدیر	شایستگی‌های بین‌المللی

در الگوی مدیریت استعداد مدیران و رهبران ورزشی، مقوله دوم شامل 4 مقوله فرعی است که شامل مهارت‌های رهبر، شخصیت رهبر، رفتار رهبر، اقدامات رهبر است. به‌طور کلی، این مقوله شامل 33 مفهوم در این 4 دسته است. جدول 4 همچنین مفاهیم و مقوله‌های فرعی مربوط به مقوله دوم را نشان می‌دهد.

جدول 4. مقوله اصلی دوم، مقولات فرعی و کدهای اولیه مربوط به الگوی مدیریت استعداد برای شایسته‌سالاری مدیران و رهبران سازمان‌های ورزشی

مقوله اصلی 2	مقولات فرعی	مفاهیم
شایستگی‌های رهبران ورزشی	مهارت‌های رهبر	مهارت‌های فنی رهبر
		مهارت‌های انسانی رهبر
		مهارت‌های ادراکی رهبر
		هدف‌مدار بودن رهبر
		قدرت بیان رهبر
		آینده‌نگر بودن رهبر
		گوش شنوا داشتن رهبر
		برنامه‌محور بودن رهبر
		رفتارهای فرآیندی رهبر
		شناخت انواع محیط توسط رهبر
شخصیت رهبر	مقبولیت رهبر در جامعه اعتماد به نفس رهبر زبان بدن رهبر	انعطاف‌پذیر بودن رهبر
		انتقادپذیری رهبر
		مهارت رهبر در ایجاد تغییر
		دانش تخصصی رهبر
		خلاقیت رهبر
		مهارت‌های اجتماعی رهبر
		تصمیم‌گیری مشارکتی رهبر
		استعداد رهبر

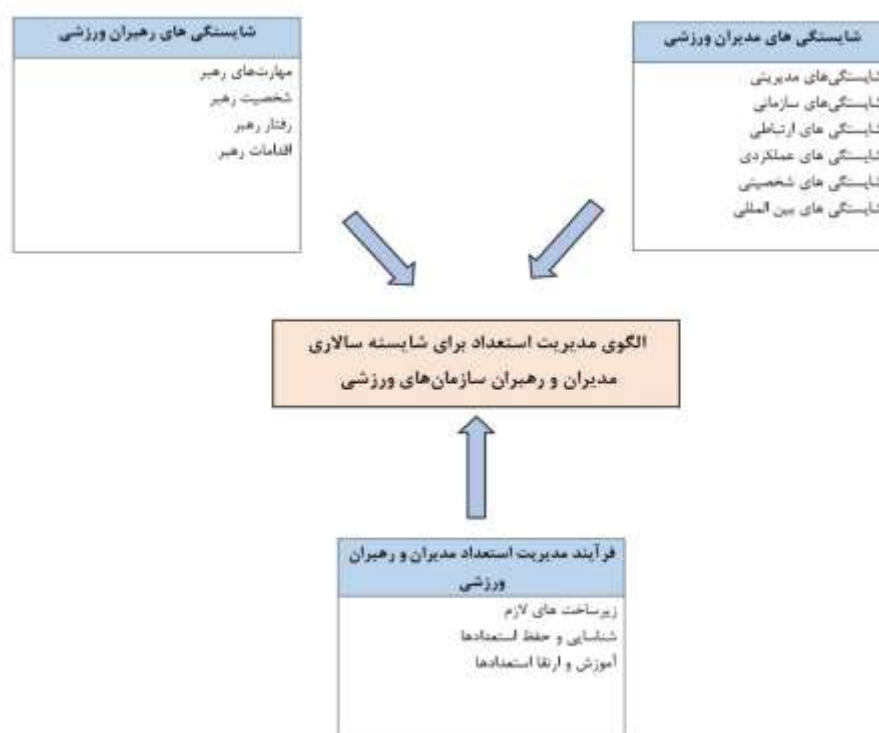
عدالت رهبر مهربان بودن رهبر شخصیت کاریزماتیک رهبر مهارت انگیزه‌دهندگی رهبر جلب رضایت دیگران توسط رهبر الهام‌بخش بودن رهبر الگو بودن برای دیگران	
نفوذ کلام رهبر تشویق کارکنان توسط رهبر	رفتار رهبر
حمایت‌های رهبر از اعضا ارزیابی رهبر از زیر دستان داشتن سبک رهبری	اقدامات رهبر

مفهوم اصلی سوم درباره فرایند مدیریت استعداد مدیران و رهبران ورزشی است. این مفهوم شامل 3 مفهوم فرعی است که شامل زیرساخت‌های لازم، شناسایی و حفظ استعدادها، آموزش و ارتقا استعدادها می‌شود. در کل، این مفهوم شامل 24 مفهوم در این 3 دسته است. اطلاعات مربوط به این مفهوم در جدول 4 نمایش داده شده است.

جدول 4. مقوله اصلی سوم، مقولات فرعی و کدهای اولیه مربوط به الگوی مدیریت استعداد برای شایسته‌سالاری مدیران و رهبران سازمان‌های ورزشی

مقوله اصلی 3	مقولات فرعی	مفاهیم
فرآیند مدیریت استعداد مدیران و رهبران ورزشی	زیرساخت‌های لازم	وجود نظام جامع ارزیابی عملکرد بهبود استانداردهای رفاهی در سازمان پویایی و بلوغ سازمان ایجاد ساختار مدیریت استعداد با توجه به ویژگی‌های کشور راستاسازی فعالیت‌ها بر اساس منابع نهاده‌سازی فرآیند مدیریت عملکرد توجه به ماهیت‌ها و انتظارات خاص هر شغل ثبات در مدیریت فراهم کردن شرایط عادلانه برای ظهور همه استعدادها به رسمیت شناختن علم مدیریت اجرا کردن میانی مدیریتی موجود در کتب و منابع ایجاد پایگاه داده نیروی انسانی نیازسنجی برای انتخاب افراد از داخل و خارج سازمان استفاده از نظر مشاورین برای انتخاب مدیر و رهبر ایجاد سیستم پرداخت و پاداش شفاف در سازمان استفاده از انگیزه‌های جذب فرد در سازمان به عنوان سیستم پاداش در نظر گرفتن سیستم تشویق و تنبیه برای حفظ و نگهداری حفظ مدیر و رهبر شایسته در سازمان
		شناسایی و حفظ استعدادها
	آموزش و ارتقا استعدادها	

در شکل 1 الگوی مدیریت استعداد برای شایسته‌سالاری مدیران و رهبران سازمان‌های ورزشی ارائه شده است.



شکل 1. الگوی مدیریت استعداد برای شایسته‌سالاری مدیران و رهبران سازمان‌های ورزشی

### بحث و نتیجه‌گیری

سیستم مدیریت استعداد شرایطی را فراهم می‌کند که افراد شایسته انتخاب و جذب سازمان شوند؛ بنابراین وجود سیستم مدیریت استعداد مناسب برای شایسته‌سالاری در هر سازمانی لازم است (محرم زاده و رضاپور، 2022). با استفاده از نتایج به‌دست‌آمده برای طراحی الگوی مدیریت استعداد برای شایسته‌سالاری مدیران و رهبران سازمان‌های ورزشی 3 مقوله اصلی شایستگی‌های موردنیاز مدیران ورزشی، شایستگی‌های موردنیاز رهبران ورزشی، فرآیند مدیریت استعداد مدیران و رهبران ورزشی شناسایی شدند.

در ارتباط با شایستگی‌های موردنیاز مدیران ورزشی می‌توان به 6 مقوله فرعی شایستگی‌های مدیریتی، شایستگی‌های سازمانی، شایستگی‌های ارتباطی، شایستگی‌های عملکردی، شایستگی‌های شخصیتی، شایستگی‌های بین‌المللی اشاره کرد. نتایج تحقیق نشان داد که در ارتباط با شایستگی‌های مدیریتی می‌توان به دانش مدیریتی مدیر، دانش تخصصی مدیر در حیطه ورزش، مدرک تحصیلی مدیر، مهارت‌های فنی مدیر، مهارت‌های انسانی

مدیر، مهارت‌های ادراکی مدیر اشاره کرد. برای ایفای نقش مدیریت در ورزش، مدیران ورزشی نیاز به داشتن دانش مدیریتی، دانش تخصصی مدیریت ورزش، مدرک تحصیلی مدیریت ورزشی، مهارت‌های فنی، انسانی و ادراکی دارند. برای ایفای نقش بهینه، مدیران ورزشی باید از ترکیب این مهارت‌ها در اجرای برنامه‌های خود استفاده کنند و به طور کلی باید در زمینه مدیریت ورزش شایستگی‌هایی مربوط به حوزه مدیریت را داشته باشند؛ به دلیل اینکه که داشتن این شایستگی‌ها یک مدیر ورزشی از اولین و مهم‌ترین مهارت‌های است. نتایج پژوهش با نتایج مقاله مایرز و همکاران (2020) همسو است؛ زیرا آن‌ها در پژوهش مهارت‌های مدیریتی را برای یک مدیر ضروری می‌دانند (مایرز و همکاران، 2020). همچنین نتایج تحقیق نشان داد که در ارتباط با شایستگی‌های سازمانی می‌توان به مهارت برنامه‌ریزی مدیر، مهارت انگیزدهی مدیر به کارکنان، عدالت مدیر، مهارت تصمیم‌گیری مدیر، نظم و انضباط مدیر، مسئولیت‌پذیری مدیر، سخت‌کوشی مدیر، انتقادپذیری مدیر، آموزش‌پذیری مدیر، خلاقیت مدیر، قابلیت همکاری مدیر، اخلاق‌مداری مدیر، قابلیت مدیر در ایجاد فضای دوستانه، مهارت کنترل مدیر، تعهد مدیر به کار و جامعه، قدرت قضاوت و داوری مدیر اشاره کرد. شایستگی‌های سازمانی مدیران به عنوان عوامل موثر در ایجاد فضای کاری موفق و بهبود عملکرد سازمان محسوب می‌شوند که هر مدیر برای انجام وظایف در حوزه سازمانی به آن‌ها نیاز دارد. این شایستگی‌ها در حیطه سازمانی برای انجام وظایف شغلی مورد نیاز است. توسعه شایستگی‌های سازمانی می‌تواند بهبود عملکرد سازمان و افزایش رضایت کارکنان را به همراه داشته باشد. در نتیجه، برای بهبود عملکرد سازمان، شایستگی‌های سازمانی مدیران بسیار مهم است. نتایج پژوهش با نتایج فلوثمان (2018) همسو است؛ زیرا در این پژوهش به بررسی الزامات شایستگی استخدام مدیران پرداخته است و نتایج آن‌ها در مقاله نشان داد که توانایی حل مسئله و تصمیم‌گیری، از مواردی است که در انتخاب و گزینش مدیران باید مدنظر قرار گیرد (فلوثمان، 2018). نتایج تحقیق نشان داد که در ارتباط با شایستگی‌های ارتباطی می‌توان به ارتباطات مؤثر مدیر با اعضا و جامعه، مهارت سخنرانی مدیر، حسن شهرت مدیر، مهارت مدیریت تعارض مدیر، گشاده‌رویی مدیر، مهارت مذاکره‌کنندگی مدیر اشاره کرد. شایستگی‌های ارتباطی مدیران به عنوان عوامل موثر در ایجاد فضای کاری موفق و ارتباطات مؤثر با اعضا و جامعه محسوب می‌شوند. مدیران با داشتن مهارت‌های سخنرانی، مذاکره کردن، مدیریت تعارض و گشاده‌رویی می‌توانند روابط مؤثر با اعضا و جامعه برقرار کنند. به دلیل اینکه مدیران سازمان‌های ورزشی نیاز به مهارت‌های ارتباطی دارند؛ بنابراین توجه به ویژگی‌های ارتباطی مدیران برای شناسایی مدیران شایسته حائز اهمیت است. به علاوه نتایج تحقیق نشان داد که در ارتباط با شایستگی‌های عملکردی می‌توان به شناخت سازمانی مدیر، به‌روز بودن در حوزه اطلاعات عمومی، تأمل ریسک مدیر، قابلیت یادگیری مستمر، کنترل عواطف و احساسات فردی مدیر، تلاش مدیر برای بهبود فرهنگ‌سازمانی اشاره کرد. شایستگی عملکردی به مجموعه‌ای از شایستگی‌هایی گفته می‌شود که مدیران باید به آن‌ها تسلط داشته باشند تا بتوانند به عنوان یک مدیر با عملکرد مؤثر در سازمان عمل کنند. مدیران با داشتن شناخت سازمانی، به‌روز بودن در حوزه اطلاعات عمومی، تلاش برای بهبود فرهنگ‌سازمانی و کنترل عواطف و احساسات فردی، می‌توانند بهبود عملکرد سازمان را تضمین کنند. در نتیجه، برای بهبود عملکرد سازمان، شایستگی‌های عملکردی مدیران بسیار مهم است. نتایج پژوهش با نتایج مقاله کریشتانوویچ و همکاران (2021) همسو است؛ زیرا آن‌ها در پژوهش خود نشان دادند که شایستگی‌های عملکردی یک مدیر باعث بهبود عملکرد سازمانی می‌شود (کریشتانوویچ و همکاران، 2021). نتایج تحقیق نشان داد که در ارتباط با شایستگی‌های شخصیتی می‌توان به مهارت خوب گوش‌دادن مدیر، صداقت مدیر، مشتری‌مداری مدیر، منش ورزشی مدیر اشاره کرد. این ویژگی‌ها به ویژگی‌های شخصیتی یک مدیر اشاره کرد. هر یک از ویژگی‌های ذکر شده در نوع مدیریت و میزان موفقیت مدیریت تاثیرگذار هستند. بنابراین برای شناسایی مدیران ورزشی به شایستگی‌های شخصیتی نیز باید توجه نمود. همچنین نتایج تحقیق نشان داد که در ارتباط با شایستگی‌های بین‌المللی مدیر می‌توان به تسلط مدیر به زبان انگلیسی و ارتباطات بین‌المللی مدیر اشاره کرد. در حوزه شایستگی‌های بین‌المللی، تسلط مدیر به زبان انگلیسی بسیار مهم است، زیرا انگلیسی به‌عنوان زبان بین‌المللی در ارتباطات تجاری و صنعتی استفاده می‌شود و مدیر باید بتواند با ارائه و دریافت اطلاعات در این زبان به بهبود روابط بین‌المللی کمک کند. همچنین، ارتباطات بین‌المللی مدیریتی، توانایی در برقراری روابط با افراد و سازمان‌های بین‌المللی

است؛ در نتیجه، شایستگی‌های بین‌المللی می‌تواند بهبود روابط بین‌المللی، توسعه بازار و بهبود عملکرد سازمانی در سطح بین‌المللی را تسهیل کند. نتایج این بخش با نتایج تحقیق با نتایج تحقیق دوکلوس باسنیاس و همکاران (2021) همسو است؛ زیرا آن‌ها نیز اهمیت شایسته سالاری مدیران ورزشی را مطرح کردند. در پژوهش آن‌ها نشان داده شد که شایستگی‌های مختلف از جمله شایستگی‌های بین‌المللی برای یک مدیر شایسته مورد نیاز است و در نظام شایسته سالاری مدیران باید به این شایستگی‌ها توجه کرد و بر اساس این شایستگی‌ها مدیران را انتخاب و جذب سازمان کرد (دوکلوس باسنیاس و همکاران، 2021).

در ارتباط با شایستگی‌های موردنیاز رهبران ورزشی می‌توان به 4 مقوله فرعی مهارت‌های رهبر، شخصیت رهبر، رفتار رهبر، اقدامات رهبر اشاره کرد. در ارتباط با مهارت‌های رهبر می‌توان به مهارت‌های فنی رهبر، مهارت‌های انسانی رهبر، مهارت‌های ادراکی، هدف‌مدار بودن رهبر، قدرت بیان رهبر، آینده‌نگر بودن رهبر، گوش شنوا داشتن رهبر، برنامه‌محور بودن رهبر، رفتارهای فرانشی رهبر، شناخت انواع محیط توسط رهبر، انعطاف‌پذیر بودن رهبر، انتقادپذیری رهبر، مهارت رهبر در ایجاد تغییر، دانش تخصصی رهبر، خلاقیت رهبر، مهارت‌های اجتماعی رهبر، تصمیم‌گیری مشارکتی رهبر، استعداد رهبر اشاره کرد. مدیریت یک وظیفه رسمی و رهبری یک وظیفه غیر رسمی در سازمان است. با اینکه رهبری یک وظیفه رسمی در سازمان نیست؛ اما اگر در کنار مدیریت باشد، بسیار تأثیرگذار است. بنابراین مدیریت مکمل رهبری است. این به این معناست که اگر مدیری در کنار قابلیت‌های تخصصی مدیریت، مهارت‌های رهبری هم داشته باشد، می‌تواند مدیر موفق‌تری باشد. برای دستیابی به این هدف سازمان باید به دنبال افرادی باشد که مهارت‌های ذکر شده رهبری را داشته باشند. نتایج تحقیق با نتایج پژوهش ژبوتیچ و همکاران (2019) و شاهین (2022) مرتبط است؛ زیرا آن‌ها نیز در تحقیق خود به اهمیت وظایف رهبری در کنار وظایف مدیریت اشاره کردند و مهارت‌های رهبری را برای یک مدیر ورزشی ضروری ذکر کردند (ژبوتیچ و همکاران، 2019؛ شاهین، 2022). همچنین در ارتباط با شایستگی‌های شخصیتی می‌توان به مقبولیت رهبر در جامعه، اعتمادبه‌نفس رهبر، زبان بدن رهبر، عدالت رهبر، مهربان بودن رهبر، شخصیت کاریزماتیک رهبر، مهارت انگیزه دهنده رهبر، شخصیت کاریزماتیک رهبر، مهارت انگیزه دهنده رهبر، جلب رضایت دیگران توسط رهبر، الهام‌بخش بودن رهبر، الگو بودن برای دیگران اشاره کرد. رهبران ورزشی با دارا بودن شایستگی‌های شخصیتی می‌توانند بهترین انتخاب را برای رسیدن به اهداف سازمانی بکنند و با برخورداری از این شایستگی‌ها، برای اعضای سازمان، الگو و الهام‌بخش باشند. بنابراین در انتخاب افرادی به عنوان نقش رهبری باید به ویژگی‌های شخصیتی آن‌ها توجه نمود؛ زیرا این ویژگی‌ها در عملکردشان تأثیر دارند. نتایج این بخش با نتایج تحقیق کوشی و همکاران (2020) همسو است؛ زیرا آن‌ها در تحقیق خود مطرح کردند که ویژگی‌های یک فرد در نوع رهبری در سازمان مؤثر است و برای انتخاب افراد به عنوان رهبر باید شخصیت شناسی صورت بگیرد (کوشی و همکاران، 2020). در ارتباط با رفتار رهبر می‌توان به نفوذ کلام رهبر و تشویق کارکنان توسط رهبر اشاره کرد. با توجه به یافته‌های مذکور، می‌توان نتیجه گرفت که رفتار رهبر، شامل نفوذ کلام و تشویق کارکنان، دو عامل مؤثر در موفقیت سازمان‌ها است. نفوذ کلام رهبر، به عنوان یک شاخصه مهم در رفتار رهبر، می‌تواند باعث تحول و بهبود عملکرد سازمان و افزایش رضایت و همکاری کارکنان شود. همچنین، تشویق کارکنان توسط رهبر، باعث افزایش انگیزه کارکنان و بهبود ارتباطات بین اعضای سازمان می‌شود. در نتیجه، رهبران باید در رفتار خود به نفوذ کلام و تشویق کارکنان توجه کنند تا بتوانند بهترین نتیجه را در بهبود عملکرد سازمان و ایجاد فرهنگ کاری مؤثر به دست آورند. نتایج تحقیق با نتایج گستجاهانتی و همکاران (2020) همسو و مرتبط است، زیرا آن‌ها در تحقیق خود به بررسی رفتارهای یک رهبر پرداختند و نشان دادند که یک رهبر مؤثر در سازمان باید چه رفتارهایی داشته باشد (گستجاهانتی و همکاران، 2020). به علاوه در ارتباط با اقدامات رهبر می‌توان به حمایت‌های رهبر از اعضا، ارزیابی رهبر از زیر دستان، داشتن سبک رهبری اشاره کرد. یک فرد به عنوان رهبر باید اقداماتی را در سازمان انجام دهد؛ به طور مثال سبک رهبری داشته باشد، از اعضا خود حمایت کند و عملکرد آن‌ها را ارزیابی کند. این اقدامات برای انجام وظایف رهبری ضروری هستند. نتایج این بخش با نتایج پارک و سئو (2019) و مارتینز مورنو و همکاران (2021) ارتباط دارد. زیرا آن‌ها در پژوهش خود به بررسی نوع شناسی سبک

رهبری پرداختند و مشخص کردند چه نوع سبک رهبری باعث موفقیت در سازمان می‌شود (پارک و سئو، 2019؛ مارتینز مورنو و همکاران، 2021).

در ارتباط با فرایند مدیریت استعداد مدیر و رهبر ورزشی به 3 مقوله زیرساخت‌های لازم، شناسایی و حفظ استعدادها، آموزش و ارتقا استعدادها اشاره کرد. در ارتباط با زیرساخت‌های لازم در سیستم مدیریت استعداد می‌توان به وجود نظام جامع ارزیابی عملکرد، بهبود استانداردهای رفاهی در سازمان، پویایی و بلوغ سازمان، ایجاد ساختار مدیریت استعداد با توجه به ویژگی‌های کشور، راستاسازی فعالیت‌ها بر اساس منابع، نهادینه‌سازی فرایند مدیریت عملکرد، توجه به ماهیت‌ها و انتظارات خاص هر شغل، ثبات در مدیریت، فراهم کردن شرایط عادلانه برای ظهور همه استعدادها، به رسمیت شناختن علم مدیریت، اجرا کردن مبانی مدیریتی موجود در کتب و منابع اشاره کرد. این موارد زیرساخت‌های لازم برای برقراری نظام شایسته‌سالاری بر طبق سیستم مدیریت استعداد است. این زیرساخت‌ها باعث ارتقای سطح مدیریت استعداد در سازمان می‌شوند و در نتیجه، سازمان می‌تواند به بهترین نحو از استعدادهای خود استفاده کند و بهبود عملکرد سازمانی را به دست آورد. برای برقراری سیستم مدیریت استعداد ابتدا باید زیرساخت‌های لازم را فراهم کرد؛ به همین دلیل این موضوع حائز اهمیت است. نتایج پژوهش با نتایج تحقیق باربو و دیاکونسکو (2018) و هنگال و کینانگ (2020) همسو و مرتبط است؛ زیرا آن‌ها در تحقیق خود به زیرساخت‌هایی که برای ایجاد یک سیستم مدیریت استعداد نیاز است اشاره کردند. از نظر آن‌ها این زیرساخت‌ها برای برقراری سیستم مدیریت استعداد ضروری است (باربو و دیاکونسکو، 2018؛ هنگال و کینانگ، 2020). همچنین در ارتباط با شناسایی و حفظ استعدادها در سیستم مدیریت استعداد می‌توان به ایجاد پایگاه‌داده نیروی انسانی، نیازسنجی برای انتخاب افراد از داخل و خارج سازمان، استفاده از نظر مشاورین برای انتخاب مدیر و رهبر، ایجاد سیستم پرداخت و پاداش شفاف در سازمان، استفاده از انگیزه‌های جذب فرد در سازمان به‌عنوان سیستم پاداش، در نظر گرفتن سیستم تشویق و تنبیه برای حفظ و نگهداری، حفظ مدیر و رهبر شایسته در سازمان اشاره کرد. با توجه به یافته‌های فوق، می‌توان نتیجه گیری کرد که برای شناسایی و حفظ استعدادها در سیستم مدیریت استعداد، رویکردهای مختلفی وجود دارد. این رویکردها به منظور شناسایی و جذب استعدادهای ارزشمند و حفظ آنها در سازمان قابل اجرا است. شناسایی استعدادها بر اساس نظام شایسته‌سالاری باید صورت بگیرد و حفظ و نگهداری از استعدادها برای حفظ آن استعدادها و پیشگیری از هزینه‌های اضافه ضروری است. به علاوه در ارتباط با آموزش و ارتقا استعدادها در سیستم مدیریت استعداد می‌توان به فراهم کردن شرایط ارتقا و چرخش شغلی، طراحی سیستمی برای ارتقا علمی و تحصیلی نیروهای جدید، هدایت مدیر به سمت رهبری و نقش‌های فرانتشی، طراحی ساختار نظاممند آموزش، تعیین نیازمندی موردنیاز برای آموزش مدیریت و رهبری، حمایت و پشتیبانی از فرایند آموزش مدیر و رهبر اشاره کرد. با توجه به یافته‌های فوق، می‌توان نتیجه گیری کرد که برای آموزش و ارتقا استعدادها در سیستم مدیریت استعداد، رویکردهای مختلفی وجود دارد. این رویکردها به منظور ارتقا و توسعه استعدادها ارزشمند و توانمندی‌های مدیران و رهبران در سازمان قابل اجرا است. بعد از اینکه استعدادها شناسایی شدند باید توسط سازمان آموزش‌های لازم به آن‌ها داده شود. همچنین در طول فعالیت هم آموزش‌های لازم به منظور ارتقا مدیران باید صورت بگیرد و این موضوع از این لحاظ بسیار حائز اهمیت است. نتایج پژوهش با نتایج تحقیق لی و همکاران (2018) مرتبط است؛ زیرا آن‌ها در تحقیق خود به این موضوع اشاره کردند که بعد از شناسایی استعدادها به منظور رشد و ارتقا مدیران باید دائماً آموزش‌های لازم صورت بگیرد و سیستم آموزش و ارتقا استعدادها فعال باشد (لی و همکاران، 2018).

بنابراین به طور کلی می‌توان نتیجه گیری کرد که مدیریت استعداد یکی از مهمترین عوامل در بهبود عملکرد و افزایش اثربخشی سازمان‌ها است. در سازمان‌های ورزشی، انتخاب و جذب مدیران و رهبران شایسته، بسیار حائز اهمیت است. برای این منظور، سیستم مدیریت استعدادی باید وجود داشته باشد که با استفاده از آن، مدیران و رهبران شایسته برای پست‌های کلیدی سازمان جذب و انتخاب شوند. در این پژوهش، شایستگی‌های مورد نیاز برای مدیران ورزشی و رهبران ورزشی مورد بررسی قرار گرفته و یک الگوی مدیریت استعداد برای جذب و پرورش مدیران و رهبران شایسته در سازمان‌های ورزشی ارائه شده است. با استفاده از نتایج این

تحقیق، سازمان‌های ورزشی می‌توانند به شناسایی و جذب مدیران و رهبران شایسته و بهبود عملکرد و اثربخشی سازمان بپردازند. در ادامه به پیشنهاد‌های مربوط به تحقیق می‌پردازیم:

پیشنهاد اول، استفاده از سیستم مدیریت استعداد برای جذب و انتخاب مدیران شایسته و مدیرانی با قابلیت‌های مدیریتی عالی است. برای این منظور، سیستم مدیریت استعدادی که با استفاده از یک فیلتر مدیریتی، مدیران شایسته برای پست‌های کلیدی سازمان جذب و انتخاب می‌کند، باید پیاده‌سازی شود. این سیستم می‌تواند به سازمان‌های ورزشی کمک کند تا افراد با استعداد و با توانایی‌های مدیریتی بالا را به راحتی پیدا کرده و به پست‌های کلیدی سازمان منتقل کنند. پیشنهاد دوم، جذب و پرورش رهبران شایسته است. به‌عنوان مکمل مدیریت، رهبری برای اثربخشی سازمان ضروری است؛ بنابراین، سیستم مدیریت استعداد باید مدیرانی را جذب و انتخاب کند که قابلیت‌های مدیریتی عالی داشته باشند و همچنین بتوانند به‌عنوان یک رهبر شایسته در سازمان به‌خوبی عمل کنند. برای این منظور، الگویی برای مدیریت استعداد به‌منظور جذب و پرورش رهبران شایسته در سازمان‌های ورزشی ارائه شده است. سازمان‌های ورزشی می‌توانند از این الگو استفاده کرده و با شناسایی و جذب رهبران شایسته، به بهبود عملکرد سازمان و رسیدن به اهدافشان کمک کنند. پیشنهاد سوم، استفاده از نتایج تحقیق برای شناسایی و جذب مدیران و رهبران شایسته در سراسر جهان است. الگویی برای مدیریت استعداد به‌منظور جذب و پرورش مدیران و رهبران شایسته در سازمان‌های ورزشی ارائه شده است. سازمان‌های ورزشی در سراسر جهان می‌توانند از این الگو استفاده کنند و با شناسایی و جذب مدیران و رهبران شایسته، به بهبود عملکرد سازمان و رسیدن به اهدافشان کمک کنند.

#### تقدیر و تشکر

این مقاله مستخرج از رساله دکتری است؛ لذا از همه اساتیدی که در نگارش، داوری و اصلاح این مقاله بنده را یاری کردند کمال تشکر را دارم.

منابع

1. [Barbu, M. C. R., & Diaconescu, D. L. \(2018\). Talent management in sport organizations. Journal of Sport and Kinetic Movement, 31\(1\).](#)
2. [Duclos-Bastías, D., Giakoni-Ramírez, F., Parra-Camacho, D., Rendic-Vera, W., Rementería-Vera, N., & Gajardo-Araya, G. \(2021\). Better managers for more sustainability sports organizations: Validation of sports managers competency scale \(COSM\) in Chile. Sustainability, 13\(2\), 724.](#)
3. [Flöthmann, C., Hoberg, K., & Wieland, A. \(2018\). Competency requirements of supply chain planners & analysts and personal preferences of hiring managers. Supply Chain Management: An International Journal.](#)
4. [Goestjahjanti, F. S., Novitasari, D., Hutagalung, D., Asbari, M., Supono, J. \(2020\). Impact of Talent Management, Authentic Leadership and Employee Engagement on Job Satisfaction: Evidence From South East Asian Industries. Journal of Critical Reviews, 7\(19\):67-88.](#)
5. [Harun, N., Mahmood, N., & Othman, S. \(2020\). The effect of talent management factors on teacher's leadership at the secondary schools. Management Science Letters, 10\(1\), 225-234.](#)
6. [Hongal, P., & Kinange, U. \(2020\). A study on talent management and its impact on organization performance-an empirical review. International Journal of Engineering and Management Research, 10.](#)
7. [Jafari, L., & Ranaei Kordshouli, H. A. \(2019\). An analysis on talent management concepts and models. Iranian journal of management sciences, 14\(56\), - \(In Persian\).](#)
8. [Koshy, G. J., April, K. A., & Dharani, B. \(2020\). Intuition and decision-making: business and sports leaders. Effective Executive, 23\(2\), 31-65.](#)
9. [Kryshtanovych, S., Bilyk, O., Shayner, H., Barabash, O., & Bondarenko, V. \(2021\). Study of the Experience of the Formation of Professional Competence in Future Managers of Physical Education and Sports. Revista Romaneasca pentru Educatie Multidimensionala, 13\(1Sup1\), 162-176.](#)



10. [Li, J., Hedayati-Mehdiabadi, A., Choi, J., Wu, F., & Bell, A. \(2018\). Talent management process in Asia: a multiple case study. European Journal of Training and Development.](#)
11. [Martinez-Moreno, A., Cavas-Garica, F., Diaz-Suarez, A. \(2021\). Leadership Style in Amateur Club Sports: A key in Strategic Management. Sustainability, 13\(2\):730.](#)
12. [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.](#)
13. [Mitosis, K. D., Lamnisos, D., & Talias, M. A. \(2021\). Talent management in healthcare: A systematic qualitative review. Sustainability, 13\(8\), 4469.](#)
14. [Moharramzadeh, M., & Rezapour, F. \(2022\). Assessing the Quality of Technology in the Talent Management System in Individual Sports in Ardabil Province. Journal of Advanced Sport Technology, 6\(2\), 84-98 \(In Persian\).](#)
15. [Mokhtari Dinani M, Kozechian H, Nazarian Madavani A. The relationship between cultural intelligence and leadership effectiveness of sport managers. Sport Management Studies, 2015;7\(30\):185-202.](#)
16. [Norad Sadiq, M \(2016\). Designing a model of talent management for principals of non-government secondary schools in Tehran. PhD dissertation of Kharazmi University.](#)
17. [Park, E.-M., & Seo, J.-H. \(2019\). A Study on Leadership Typology in Sports Leaders Based on Big Data Analysis. Journal of the Korea Convergence Society, 10\(7\), 191-198.](#)
18. [Sahin, B. \(2022\). Effective leadership types in change management in sports organizations. International Journal on Social and Education Sciences, 4\(4\), 562-580.](#)
19. [Teodora, T. \(2020\). Sports center management: competence structure model for sport managers. Interdisciplinary Journal of Physical Education and Sports, 20\(2\), 2-7.](#)
20. [Zivotic, D., Ilic, R., Veselinovic, J., Bacevac, S. \(2019\). Leadership in a Contemporary Sports Organization. Physical Education and Sport, 17 \(9\):247-258.](#)