

تدوین شاخص‌های نظری بکارگیری مدیریت استعداد در سازمان‌های ورزشی ایران (با رویکرد داده‌بنیاد)

رویا علیزاده^۱، حسن فهیم دوین^{۲*}، حسین پیمانی‌زاد^۳، محمد کشتی‌دار^۴

۱. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد مشهد، ایران

۲. استادیار گروه تربیت بدنی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد مشهد، ایران

۳. دانشیار گروه تربیت بدنی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد مشهد، ایران

۴. دانشیار گروه تربیت بدنی، دانشگاه فردوسی مشهد، ایران

تاریخ دریافت: (۹۹/۰۹/۱۹) تاریخ پذیرش: (۱۳۹۹/۱۰/۰۷)

Developing the Theoretical Indicators of Implementing Talent Management in Iran Sports Organizations (Based on Grounded Theory Approach)

Roya Alizadeh¹, Hassan Fahim Davin^{2*}, Husein PeymanniZad³, Mohammad KeshtiDar⁴

1. Phd Student of Sport management, Islamic Azad university of Mashhad, Iran

2. Assistant Professor of Physical education department, Islamic Azad university of Mashhad, Iran

3. Associate Professor of Physical education department, Islamic Azad university of Mashhad, Iran

4. Associate Professor of Physical education department, Ferdowsi university of Mashhad, Iran

Received: (2020. Dec. 09)

Accepted: (2020. Dec. 27)

Abstract

The purpose of this study was to investigate the role of knowledge-based culture (KBC) with the knowledge management (KM) approach in advancing the functions of third-generation university, a case study of sports science faculties. The population includes the faculty members of the (public) colleges of sports science throughout the country. The sample was selected by the total sampling method and 268 questionnaires were returned. A researcher-made questionnaire consisting of 24 questions was used for data collection that its reliability was confirmed using Cronbach's alpha coefficient (0/92) and the combined reliability and validity were confirmed using convergent validity (confirmation of factor load and AVE value) and diagnostic validity. Descriptive statistics and confirmatory factor analysis were used to analyze data by the 23rd version of SPSS and to provide the model, equation modeling technique was used by LISREL8.5 software. The results showed that the impact of KBC on KM is positive and significant and leads to the advancement of educational, research and entrepreneurial functions of sport science faculties. Also, the impact of KM on the advancement of third-generation university functions in sport science faculties is positive and significant. In addition, the mediating role of KM in the relationship between KBC and third-generation university functions in sport science faculties was confirmed.

Keywords

Sport Sciences, Entrepreneurial university, Knowledge-based culture, Knowledge management

چکیده

هدف پژوهش حاضر بررسی نقش فرهنگ دانش‌بنیان با رویکرد مدیریت دانش در پیشبرد کارکردهای دانشگاه نسل سوم در دانشکده‌های علوم ورزشی بود. جامعه آماری شامل اعضای هیئت علمی دانشکده‌های (دولتی) علوم ورزشی کل کشور می‌باشد. برآورد حجم نمونه به روش نمونه‌گیری کل شمار انتخاب گردید که پس از ارسال ابزار پژوهش، تعداد ۲۶۸ پرسش‌نامه صحیح عودت داده شد. به منظور جمع‌آوری داده‌ها و اندازه‌گیری متغیرهای مدل از پرسش‌نامه محقق‌ساخته مشتمل بر ۲۴ سؤال استفاده گردید که پایایی آن از طریق ضریب آلفای کرونباخ (۰/۹۲) و پایایی ترکیبی و روایی آن نیز با استفاده از روایی همگرا (تأیید بارهای عاملی و مقدار AVE) و روایی تشخیصی تأیید شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش‌های آمار توصیفی و تحلیل عاملی تأییدی و برای ارائه مدل، تکنیک مدل‌یابی معادلات ساختاری از نرم‌افزار SPSS23 و LISREL8.5 استفاده شد. نتایج نشان داد که تأثیر فرهنگ دانش‌بنیان بر مدیریت دانش مثبت و معنادار است و منجر به پیشبرد کارکردهای آموزشی، پژوهشی و کارآفرینی دانشکده‌های علوم ورزشی می‌شود. همچنین، تأثیر مدیریت دانش بر پیشبرد کارکردهای دانشگاه نسل سوم در دانشکده‌های علوم ورزشی مثبت و معنادار است. به علاوه نقش میانجی مدیریت دانش در رابطه بین فرهنگ دانش‌بنیان و کارکردهای دانشگاه نسل سوم در دانشکده‌های علوم ورزشی تأیید گردید.

کلید واژه‌ها

علوم ورزشی، دانشگاه کارآفرین، فرهنگ دانش‌بنیان، مدیریت دانش

مقدمه

امروزه سازمان‌ها در محیطی پیچیده، پویا و رقابتی فعالیت می‌کنند. در چنین شرایطی ناگزیرند سرمایه انسانی خود را مدیریت نمایند تا به خوبی با چالش‌های محیطی مواجه شوند (طریقه و شولر^۱، ۲۰۱۰). در اقتصاد نوین، تولید ثروت و رشد اقتصادی عمدتاً از دارایی‌های نامشهود (فکری) سرچشمه می‌گیرد. در چنین شرایطی سرمایه فکری عامل کلیدی ارتقای عملکرد سازمان به شمار می‌رود (بور و پرتز^۲، ۲۰۱۱). سازمان‌های موفق در پی آن هستند که راهبردها و خط‌مشی‌ها و رویه‌های خود را به گونه‌ای بهبود بخشند که بتوانند استعدادهایی را که برای تداوم حیات سازمان ضروری است، جذب، توسعه و نگهداری کنند. راهبرد مدیریت استعداد انبساطی است که سازمان را برای دستیابی به این مهم یاری کرده و درصد ایجاد شرایطی است که در آن مهارت‌های کارکنان مستعد شناسایی و از آن‌ها در حوزه‌های مناسب استفاده شود (عسکری باجگرانی و همکاران، ۲۰۱۲). رقابت برای جذب کارکنان مستعد، کمبود استعداد و تغییر در الگوهای جمعیت‌شناختی، سازمان‌ها را به اخذ رویکردهای راهبردی برای مدیریت استعداد ترغیب کرده است (ویبلن^۳ و همکاران، ۲۰۱۲). از مسائل عمده سازمان‌های ورزشی کشور ایران توجه به گستردگی نیروی انسانی با استعداد است. تقویت نیروی انسانی به منظور بالا بردن دانش، مهارت‌ها، توانایی‌ها و انگیزه‌های کارکنان به ویژه مدیران شاغل در این سازمان‌هاست (همتی‌نژاد و همکاران، ۲۰۰۸). منابع انسانی کارآمد، متخصص، مستعد و با انگیزه در مشاغل و جایگاه‌های مختلف یکی از عواملی است که نقش مهمی در رسیدن سازمان‌ها به اهداف از پیش تعیین شده دارد. از طرفی، خروج نیروها از سطوح گوناگون سازمانی به دلایل مختلفی مانند استعفاء، بازنشستگی، ارتقای شغلی یا حتی فوت، امری اجتناب‌ناپذیر است. به وجود آمدن خلاء و ترک خدمت نیروها در مشاغل سازمان، به ویژه در مشاغل کلیدی مانند مشاغل مدیریتی و حساس می‌تواند در روند حرکت یک سازمان اختلال جدی ایجاد کند. از این رو، بسیاری از سازمان‌ها برای جلوگیری از ایجاد اختلال در روند پیشرفت خود، برنامه‌هایی را جهت تأمین نیروهای مستعد در مشاغل مختلف سازمان به کار می‌گیرند. ادامه بقای سازمان‌ها و موفقیت آنها، وابسته به وجود کارکنان مناسب در زمان می‌باشد (راثول^۴ و همکاران، ۲۰۱۵).

مدیریت استعداد برای کارکنان، مدیران و سازمان مفید است. معیارهای جامع و صحیح مدیریت استعداد تضمین می‌کند که کارکنان با توانایی‌ها و استعداد‌های خاص خود به شغل‌های متناسب منصوب شوند و خدمات آنان به صورت منصفانه و مکفی جبران شود. مسیر توسعه آنان شفاف است و فرصت‌های بیشتر و بهتری برای آنان فراهم می‌شود (حاجی‌کریمی و سلطانی، ۲۰۱۱). مدیریت استعدادها، مدیریت استراتژیک برنامه‌ریزی منابع انسانی، کسب و کار یا روشی جدید برای اثربخشی سازمانی است. این امر موجب بهبود عملکرد افرادی (استعدادها) می‌گردد که قادرند تفاوت قابل ملاحظه‌ای برای سازمان در حال و آینده ایجاد کنند. این امر سبب افزایش عملکرد در تمام سطوح سازمانی و استفاده از تمام ظرفیت استعدادها می‌گردد (اشتون و مورتون^۵، ۲۰۰۵). از این رو بسیاری از سازمان‌ها برای جلوگیری از ایجاد اختلال در روند پیشرفت خود، برنامه‌هایی را جهت تأمین نیروهای با استعداد برای مشاغل مختلف از داخل سازمان به کار می‌گیرند. برنامه جانشین‌پروری یکی از این برنامه‌ها برای تأمین نیروهای زبده برای مشاغل کلیدی سازمان در مواقع لزوم می‌باشد. جانشین‌پروری کوشش سنجیده و نظام‌مندی است که توسط سازمان برای حصول اطمینان از تداوم رهبری و مدیریت در پست‌های اصلی، نگهداری و پرورش سرمایه‌های فکری و علمی به منظور تشویق افراد به ارتقاء انجام می‌شود (راثول^۶، ۲۰۱۵).

در مطالعه لیف^۷ (۲۰۰۹) تقریباً نیمی از شرکت‌های مصاحبه شده چنین رویکردی نسبت به استعداد داشتند. بعلاوه آن‌طور که آریلی و ففر^۸ (۲۰۰۰) ادعان می‌دارند، موفقیت سازمانی از کسب ارزش کل نیروی کار و نه فقط معدودی از ستاره‌ها، حاصل می‌گردد. اهمیت این امر از آنجا ناشی می‌شود که با توجه به فضای کسب و کار مبتنی بر اقتصاد دانش‌محور، شرکت‌ها بدون تکیه بر کل افرادشان سودی یا به عبارتی موفقیتی نمی‌توانند حاصل کنند (لیف، ۲۰۰۹).

همچنین کریشنان و اسکولیون^۹ (۲۰۱۷) در تحقیقی با عنوان مدیریت استعداد و دیدگاه پویا از استعداد، تفاوت شرکت‌های بزرگ و کوچک از نظر فرایند مدیریت استعداد را با الف) ارائه یک منطق نظری برای تفاوت بین شرکت‌های بزرگ و در مدیریت استعداد خود و شیوه‌های منابع انسانی، ب) بررسی قابلیت کاربرد مفهوم مدیریت استعداد در شرکت‌های بزرگ ج)

7. Leigh
8. O'Reilly, Pfeffer
9. Krishnan, Scullion

1. Tarique, Schuler
2. Boore, Porter
3. Wiblen
4. Rothwell
5. Ashton, morton
6. Rathol

شرکت‌هایی که تمایز روشنی از طریق کار تیمی به دست نمی‌آورند، باید الگوی جذب استعداد خارجی را انتخاب کنند (مک کوئری و همکاران، ۲۰۱۹).

معروفی و همکاران (۲۰۱۶) نیز نشان دادند مدیریت استعداد و ویژگی‌های ساختار، تأثیر معناداری بر نوآوری سازمان دارند و از عوامل مؤثر بر نوآوری سازمانی محسوب می‌شوند. بطور کلی، از جمله ویژگی‌های بارز مفهوم مدیریت استعداد، سیستمی بودن و جامعیت مدل نسبت به سایر مدل‌های بومی و بین‌المللی و همچنین، رویکرد راهبردی به آن است که موجب توجه به محیط بیرونی و انطباق و سازگاری آن با محیط درونی شده است (خالوندی و عباس‌پور، ۲۰۱۴).

در پژوهش لطفی یامچی و همکاران (۲۰۱۸) با عنوان "مدل ساختاری تأثیر مدیریت استعداد بر بهره‌وری نیروی انسانی و نوآوری در سازمان‌های ورزشی (مورد مطالعه: اداره کل ورزش و جوانان استان آذربایجان شرقی)" نتایج تحقیق نشان داد مدیریت استعداد و ابعاد آن بر بهره‌وری نیروی انسانی و همچنین نوآوری در سازمان ورزشی اثرگذار است. ضریب تعیین متغیرهای درون‌زا نشان داد به ترتیب ۶۶ درصد و ۶۵ درصد از واریانس متغیرهای بهره‌وری نیروی انسانی و نوآوری، توسط متغیرهای برون‌زا قابل تبیین است (لطفی یامچی و همکاران، ۲۰۱۸).

با جمع‌بندی مطالعات صورت گرفته می‌توان بیان داشت مدیریت استعداد از طریق درک مفهوم واقعی استعداد و نیز درک نحوه دستیابی به اهداف سازمان، از سه جنبه مورد بررسی قرار می‌گیرد. اول فرآیند توسعه دادن و پرورش فکری کارکنان جدید به وسیله مصاحبه، استخدام و آشناسازی با سازمان، به طوری که افراد جدید با فرهنگ سازمان همراه شوند. دوم در مورد توسعه و نگهداری از کارکنان موجود در سازمان و سوم جذب افراد با مهارت‌های بالا برای کار کردن در سازمان (بارون^{۱۵}، ۲۰۰۸). بعضی کارشناسان مدیریت استعداد را در راستای وظایف مدیریت انسانی تعریف کرده‌اند؛ به طوری که آن را استخدام، توسعه، ارتقاء و نگهداری افراد در راستای اهداف فعلی و آینده سازمان می‌دانند. از مدیریت استعداد به عنوان ابزاری برای بهبود فرآیند استخدام و توسعه افراد با مهارت‌ها و توانایی‌های مورد نیاز برای مواجهه با نیازهای فعلی سازمان استفاده می‌کنند (بودوار و بتناگر^{۱۶}، ۲۰۰۷). سازمان‌های موفق در پی آن هستند راهبرد، خط‌مشی و رویه‌های خود را به گونه‌ای بهبود بخشند که بتوانند استعدادهایی را که برای تداوم حیات اقتصادی ضروری است، جذب، توسعه و

پیشنهاد چارچوبی که به شناسایی ویژگی‌های استعداد کمک کند، تبیین کردند. فریدفتحی و همکاران (۲۰۱۷) نیز در طراحی مدل ارتباطی مدیریت استعداد، نوآوری و تسهیم دانش در وزارت ورزش و جوانان به این نتیجه رسیدند مدیریت استعداد بر هر دو متغیر تسهیم دانش تأثیر مستقیم و معناداری دارد. تاتوگلو^{۱۰} و همکاران (۲۰۱۶) نیز در تحقیق خود به این نتیجه رسیدند مدیریت استعداد می‌تواند منجر به افزایش فروش و ارائه خدمات مطلوب‌تر از سوی کارکنان در سازمان‌ها شود و در اثربخشی و غرور اجتماعی آنها نیز مؤثر است. همچنین کاسیو و بودریو^{۱۱} (۲۰۱۷) در تحقیقی مروری به بررسی مطالعات صورت گرفته در مورد مدیریت منابع انسانی بین‌المللی و مدیریت استعداد انجام شده پرداختند که مدیریت صحیح منابع و کارکنان می‌تواند به توانمندی آنها کمک کرده که این آمار از طریق مدیریت استعداد میسر است. در تحقیقی پیرامون پارادوکس موجود در سازمان‌ها در زمان تغییرات، سارکار و اوسیسوسکی^{۱۲} (۲۰۱۸) به این نتیجه رسیدند کارکنان توانمند که بر اساس مدیریت استعداد پرورش یافته‌اند، می‌توانند اثرات بحرانی تغییرات را به حداقل ممکن رساند، عملکرد و اثربخشی مطلوبی در چنین شرایطی داشته باشند.

باربو و دیاکونسکو^{۱۳} (۲۰۱۸) در پژوهش خود با عنوان "مدیریت استعداد در سازمان‌های ورزشی" در یافتند رویکرد برنامه جانشین‌پروری و مدیریت استعداد در سازمان‌های ورزشی باید بر اساس اهداف راهبردی و نیازهای منابع انسانی شکل بگیرد. برای این منظور ۶ مرحله را پیشنهاد دادند که برنامه کاری برای طراحی و استقرار جانشین‌پروری و مدیریت استعداد ایجاد می‌کند:

الف) برنامه‌ریزی و توسعه فرایند

ب) تأمین یکپارچگی راهبردی

ج) ارزیابی وضعیت فعلی

د) شناسایی و ارزیابی افراد مستعد

ر) بکارگیری، برنامه‌ریزی و به عهده گرفتن توسعه

ز) ارزشیابی (باربو و دیاکونسکو، ۲۰۱۸).

مک کوئری^{۱۴} و همکاران (۲۰۱۹) در بررسی مدیریت استعداد، دو مسیر برای شکوه و عظمت؛ درس‌هایی از عرصه ورزش بیان داشتند که الگوی توسعه استعداد داخلی برای شرکت‌هایی که مزیت رقابتی آن‌ها از طریق تمایز از طریق کار گروهی حاصل می‌شود، مفیدتر خواهد بود. با این حال،

14. Maqueira

15. Barron

16. Budhwar and Bhatnagar

10. Tatoglu

11. Cascio, Boudreau

12. Sarkar, Osiyevskyy

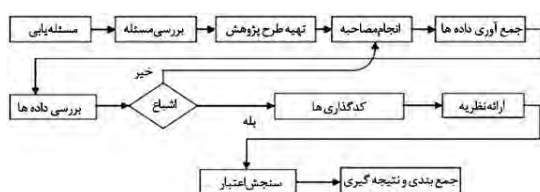
13. Barbu, Diaconescu

شد، بدون شک توجه ویژه به این فرصت‌ها، روشی مهم است که سازمان‌های ورزشی از طریق آن به مزیت رقابتی پایدار می‌توانند رسیده و آن را حفظ کنند.

از این رو با توجه به الگوی مفهومی فوق و بنابر معین نبودن نقش‌های اولیه مقولات مداخله‌گر و زمینه‌ای بر پدیده محوری پژوهش حاضر، از این رو محقق به دنبال آن است تا بعد از پیمایش کیفی مؤلفه‌های پدیدار شونده در جریان پژوهش، به تبیین الگوی مدیریت استعداد در سازمان‌های ورزشی بپردازد تا نشان دهد؛ شرایط علی نقش‌پذیر بر ایفای مدیریت استعداد در سازمان‌های ورزشی کدام‌اند؟ شرایط زمینه‌ای نقش‌پذیر بر مدیریت استعداد در سازمان‌های ورزشی کدام‌اند؟ شرایط مداخله‌گر در قالب نقش‌های تسهیل‌کننده و محدودکننده به چه صورتی بر مدیریت استعداد در سازمان‌های ورزشی وارد می‌شود؟ همچنین راهبردهای ایجاد مدیریت استعداد در سازمان‌های ورزشی کدام‌اند؟ و در نهایت پیامدهای حاصل از رویکرد مدیریت استعداد در سازمان‌های ورزشی به چه صورتی تبیین خواهند شد؟ از سوی دیگر با توجه به وجود مشکلات عدیده در حوزه مدیریت استعداد از قبیل جذب، نگهداشت و ... در سازمان‌های ورزشی پژوهش حاضر در صدد طراحی و تبیین الگویی در این راستا می‌باشد.

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از منظر ماهیت در دسته پژوهش‌های نظری و بنیادی و از منظر روش‌شناختی و استراتژی گردآوری و تجزیه و تحلیل داده‌ها در دسته پژوهش‌های کیفی قرار می‌گیرد. روش کیفی پژوهش حاضر مبتنی بر نظریه داده‌بنیاد و رویکرد کوربین و استراوس^{۱۷} (۲۰۱۴) می‌باشد و به صورت استقرایی یک سلسله رویه‌های نظام‌مند را به کار می‌گیرد تا نظریه‌ای درباره پدیده مورد مطالعه ایجاد کند. مراحل و نحوه انجام پژوهش در شکل زیر نشان داده شده است.



شکل ۱. مراحل انجام پژوهش

جامعه آماری در بخش اول شامل اساتید مدیریت ورزشی و مدیران سازمان‌های ورزشی در کشور ایران می‌باشد که در خصوص

نگهداری نمایند. راهبرد مدیریت استعداد، ابزاری است که سازمان را در جهت دستیابی به این مهم یاری می‌کند و درصدد ایجاد شرایطی است که در آن مهارت‌های کارمندان با استعداد، شناسایی و از آن‌ها در حوزه‌های مناسب استفاده شود (عسکری باجگرانی و همکاران، ۲۰۱۲).

در این راستا نیز پژوهشگاه علوم ورزشی، برای انجام وظایف و مأموریت‌های جدید و ایفای نقش سیاست‌گذاری و اتاق فکر ورزش ایران با بهره‌گیری از استراتژی مدیریت استعداد به عنوان یک رویکرد جدید، تحولی در مدیریت سرمایه انسانی ایجاد نموده و نقاط ضعف و اشکالات وارد بر رویکردهای سنتی را مرتفع کرده است تا از طریق پرورش منابع انسانی خود، راهکارهای کسب موفقیت و رسیدن به اهداف در سازمان خود را تعالی ببخشد (فستقری و همکاران، ۲۰۱۶). امروزه سازمان‌های ورزشی از جمله ادارات کل تربیت بدنی همانند سازمان‌های غیرورزشی در معرض تغییر و تحولات محیطی و جهانی قرار دارند. به همین دلیل، این سازمان‌ها ناگزیرند به طور دائم بر رویدادهای داخلی و خارجی نظارت کنند تا بتوانند در زمان مناسب و برحسب ضرورت، خود را با تغییرات وفق دهند (احمدی و همکاران، ۲۰۱۲). با توجه به این تغییر و تحولات، مدیریت استعداد یکی از مهم‌ترین مقوله‌ها در زمینه همسو شدن سازمان‌های ورزشی با این امر می‌باشد. جذب افراد مستعد، کشف استعداد، توسعه آن و ارزیابی آن با توجه به استانداردهای جهانی و حفظ آنها می‌تواند از فرار مغزها که این روزها به معضل اساسی در کشور و پیشبرد اهداف سازمانی مبدل گشته است، پیشگیری نماید. با توجه به مطالب فوق سؤالی که در پژوهش حاضر مطرح می‌گردد، این است وضعیت موجود فرآیند مدیریت استعداد با توجه به پنج مؤلفه اصلی (کشف استعداد، توسعه استعداد، ارزیابی و تطبیق استعداد با استانداردها و وضعیت حفظ و نگهداشت استعداد) در سازمان‌های ورزشی ایران با رویکرد داده‌بنیاد چگونه است؟

اگرچه امروزه از ظرفیت‌ها و قابلیت‌های اثربخش منابع انسانی مستعد در سازمان‌های ورزشی به‌طور فزاینده‌ای مورد استفاده قرار می‌گیرد، لیکن به علت نوظهوری پدیده مدیریت استعداد در حوزه ورزش ایران، تحقیقات عمیق و گسترده‌ای صورت نگرفته است. از سوی دیگر چالش‌های بسیاری در نحوه شناسایی کارکنان تأثیرگذار و انتخاب عوامل مؤثر و روش ارزیابی و نظارت این سبک از مدیریت منابع انسانی برای رسیدن به اهداف و نتایج دلخواه و تأثیر بر دستیابی به اهداف سازمان‌های ورزشی وجود دارد. با توجه به نتایج تحقیقات در حوزه منابع انسانی ورزشی و مدیریت استعداد که به برخی از این نتایج اشاره

ارتباط دادن بین مقولات (کدگذاری محوری)، ساخت "خط داستان" که مقولات را به یکدیگر مرتبط می‌سازد (کدگذاری انتخابی) و پایان بخشیدن به آن با مجموعه‌ای گفتمانی از قضایای نظری (مدل پارادایمی)، می‌شود (گلسر و استراوس، ۲۰۱۷). در نتیجه، برای تحلیل داده‌ها از سه نوع کدگذاری (الف) باز، (ب) محوری و (ج) انتخابی استفاده گردید. به منظور تعیین اعتبار این مطالعه با استفاده پنج معیار شامل باورپذیری، قابلیت تأیید یا تأییدپذیری، قابلیت اعتماد و اصالت ارزیابی تأیید گردید. به منظور سنجش پایایی نتایج حاصل از مصاحبه‌ها نیز از روش پایایی بین ارزیاب‌ها استفاده شد که ضریب توافق نیز ۰/۸۴ به دست آمد. به صورتی که نگاهی عمیق‌تر برای شناسایی ظرفیت‌ها و چالش‌های موجود و شناخت زیربنایی یک پدیده، بیش‌ی خاص و متفاوت نسبت به موضوع ایجاد می‌کند. از جمله این ظرفیت‌ها و به عبارتی مقولات می‌توان به شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها اشاره کرد (کوربین و استراوس، ۲۰۱۴) که در ادامه تحقیق حاضر به بیان تفصیلی هر یک پرداخته می‌شود.

یافته‌ها

بهره‌گیری از روش‌های تحقیق کیفی به‌ویژه نظریه داده‌بنیاد در زمینه موضوع شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدهای موضوع مورد مطالعه، رویکرد جدیدی را به این حوزه به همراه داشت. با توجه به مطالب ذکر شده در زمینه چستی مقولات مورد بررسی، در این بخش یافته‌های حاصل از تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده از مصاحبه‌ها و یادداشت‌های زمینه‌ای بر اساس سه مرحله کدگذاری باز، انتخابی و محوری ارائه گردید.

شرایط علی

شرایط علی در این تحقیق شامل مفاهیمی بود که از نشانه‌های کدگذاری شده در مورد اهمیت پدیده اصلی مورد بررسی و نیاز و ضرورتی که برای به‌کارگیری و ایفای نقش مدیریت استعداد در سازمان‌های ورزشی کشور وجود دارد، به دست آمد. در جدول زیر نتایج حاصل از کدگذاری محوری در مورد پدیده مورد بررسی بیان گردیده است.

موضوع پژوهش از آگاهی لازم برخوردار بودند. جامعه آماری در بخش دوم شامل تمامی کارکنان وزارت ورزش و جوانان و فدراسیون‌های ورزشی بود که جذب سازمان شده‌اند. برای نمونه‌گیری با توجه به اصول پژوهش نظریه داده‌بنیاد از روش نمونه‌گیری سهمیه‌ای به شکل گلوله برفی استفاده گردید. معیار انتخاب مصاحبه‌شوندگان داشتن سابقه فعالیت اجرایی و مدیریتی در سازمان‌های ورزشی در ایران بود. از نظر حجم نمونه، معیار اشباع نظری نشان‌دهنده کفایت حجم نمونه بود. معیار اشباع نظری، تکرار داده‌های قبلی بود که پژوهش‌گران با آن مواجه شدند. به‌عبارت‌دیگر، مقصود از اشباع نظری مرحله‌ای است که در آن داده‌های جدیدی در ارتباط با مقوله به دست نیامده و روابط بین مقوله‌ها برقرار و تأیید شده است (گلایسر و استراوس^{۱۸}، ۲۰۱۷). در مجموع با ۱۷ نفر مصاحبه (تکرار ۴ مصاحبه مجدد جهت تأیید) صورت گرفت که در جدول ۱ ویژگی‌های دموگرافیک نمونه ارائه شد.

جدول ۱. ویژگی‌های دموگرافیکی نمونه‌های پژوهش

متغیر	میانگین / فراوانی	انحراف استاندارد / درصد	بازه
جنسیت	مرد	۱۴	۶/۷
	زن	۳	۳/۱۲
سن	۴۵/۳	۳/۴	۳۳-۵۵
میزان تحصیلات	فوق لیسانس	۱۰	۱۱/۸
	دکتری	۷	۱۳/۶

در ادامه به منظور گردآوری داده‌ها، در گام نخست بعد از بررسی ادبیات تحقیق و پیشینه‌ها، از مصاحبه عمیق با راهنمای پرسشنامه نیمه‌ساختار یافته به‌عنوان ابزار گردآوری داده‌ها استفاده شد. هر مصاحبه بین نیم تا دو ساعت (به دلیل تغییر پاسخ‌ها و یادآوری وقایع) تا به اشباع رسیدن مفهومی برای کفایت نمونه ادامه یافت.

در تحلیل داده‌ها، روش مرحله‌ای و تکنیک‌های تحلیلی کوربین و استراوس (۲۰۱۴) مورد استفاده قرار گرفت. این روش تحلیل شامل مفهوم‌بندی داده‌ها (کدگذاری باز)، مقوله‌بندی و

جدول ۲. یافته‌های حاصل از کدگذاری محوری در مورد شرایط علی

۱. بی‌اعتمادی مدیران در تفویض وظایف به کارشناسان مستعد
۲. بهره‌وری نادرست ساختار گزینش و جذب منابع انسانی با استعداد در ورزش کشور
۳. برخوردهای تبعیض‌آمیز در بین مدیران و کارشناسان مستعد
۴. پدیده سوت‌زنی (تعارضات نقشی بین کارکنان) سازمانی و اقدامات توأم با حاشیه‌سازی در بین منابع انسانی
۵. بی‌اعتقادی در بین مدیران به جوان‌گرایی و ایجاد بازخوردهای مناسب کاری
۶. سیاست‌گرایی قالب در سطح بالای ورزش کشور
۷. عدم برنامه‌ریزی برای بکارگیری منابع انسانی شایسته بر اساس آموزش‌پذیری، پژوهش‌محوری و کارآفرینی
۸. مشارکت محدود کارشناسان مستعد در تصمیم‌گیری‌ها و تصمیم‌سازی‌های مورد نیاز برنامه‌های ورزشی دانشگاه
۹. قالب بودن ساختارهای سازمانی عمودی در بخش مدیریت منابع انسانی ورزش کشور
۱۰. نظارت و کنترل نامناسب در بخش مدیریت منابع انسانی ورزش کشور
۱۱. ناتوانی در ایجاد یک نظام هماهنگ و یکپارچه در بین بخش اجرایی مدیریت منابع انسانی
۱۲. بی‌اخلاقی‌های کاری در بین کارکنان و ایجاد محیط‌های کاری فرسوده در ورزش کشور

شرایط زمینه‌ای

نتایج تحقیق ارائه شده در جدول ۳ نشان‌دهنده ۴ مقوله اصلی، ۹ مقوله فرعی و ۳۲ مفهوم بود. مقولات نظری همان قضایایی هستند که روابط بین مقوله‌ها را با پدیده محوری بیان می‌کنند.

مطابق جدول بالا مفاهیم بدست آمده از کدگذاری نشانه‌ها، شامل ۱۲ مورد بود. در این بخش محقق به دلیل عدم هم‌جنس بودن نشانه‌ها، ترجیح داد بدون ایجاد مقوله خاص به ذکر کلیه مفاهیم حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها بپردازد. شاید بتوان در یک نگاه کلی، سیاست‌زدگی، بی‌اخلاقی و موازی‌کاری را از جمله مهم‌ترین دست‌آوردهای شرایط علی برشمرد.

جدول ۳. یافته‌های حاصل از کدگذاری محوری در مورد شرایط زمینه‌ای

مقوله هسته	مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفاهیم
آسیب‌های زمینه‌ای	فرهنگ	فرهنگ سازمانی	ناسازگاری، عدم انسجام ارزش‌ها، بی‌رسالتی، فردگرایی، بی‌اعتمادی
		اخلاق سازمانی	مسئولیت‌گریزی، بی‌تجربگی در کار، تن‌آسایی (ناپایداری در هدف)، رفتار مبتنی بر محرک بیرونی
	یادگیری	یادگیری سازمانی	بی‌تفاوتی نسبت به یادگیری، یادگیری گسسته، یادگیری تک‌حلقه‌ای
		مدیریت دانش	مقاومت در برابر تغییر، اجتناب از اشتراک‌گذاری دانش، عدم پیاده‌سازی رویه‌های مستندسازی، برگزار نکردن جلسات گروهی
	روانشناختی	آموزش‌پذیری	عدم تأثیرگذاری در خروجی، عدم چابکی ذهنی، بی‌کفایتی، بی‌توجهی به ملزومات شغلی، ناتوانی در تصمیم‌گیری
		کنترل محدود	عدم درک ناپوستگی‌ها، جهالت، عدم درک ابهام، برون‌نگری
		تفکر منفعل	ناسازگاری با هدف و کار، منفعل بودن در مقابل حل مسئله، ناتوانی چرخش سریع افکار (عدم چابکی ذهنی)، تفکر غیرتحلیلی
	استقلال	وابستگی سازمانی	مدیریت از بیرون، بی‌قانونی و نبود مقررات خاص
		نگاه حاکمیتی	نیازهای فیزیولوژیک، زیرساخت‌های غیرقانونی، تبعیت از تغییرات سیاسی کشور، قوانین بازدارنده

شرایط زمینه‌ای مفاهیم به دست آمده و ترکیب بیشتر آن‌ها و یافتن روابط مقدماتی بین مفاهیم، ماتریس شرطی^{۱۹} (کوربین و استراس، ۲۰۱۴) نشان داده شده است.

شرایط مداخله‌گر

مرور و تحلیل مصاحبه‌های انجام شده ۹۷ نشان را در مقوله شرایط مداخله‌گر متمایز ساخت که با توجه به نزدیکی موضوعی در ۸ مفهوم کلی (کدگذاری انتخابی) قرار گرفتند. با بررسی بیشتر

جدول ۴. یافته‌های حاصل از کدگذاری محوری در مورد شرایط مداخله‌گر

مفهوم	مقوله فرعی	مقوله اصلی	مقوله هسته
روانشناسی سازمانی، توانایی ارتباط مؤثر، توانایی حفظ و جذب	بازاریابی	محیطی	تربیت و مداخله
شناخت محیط کار، شناخت تشکلهای و نهادهای غیرورزشی، رفتار مبتنی بر عوامل بازدارنده و تسهیل‌کننده در کار	تعاملات مؤثر		
تجربه بالا، تحصیلات دانشگاهی، اطلاعات ورزشی به روز، شناخت مسایل روز ورزش کشور و سازمان و بنا به موقعیت رشته ورزشی	آگاهی عمومی	فنی و تکنیکی	
تسلط بر دانش نرم‌افزاری و سخت‌افزاری، توانایی تحلیل اطلاعات محیط و آگاهی از قوانین موجود در فضای ورزش، تسلط بر مبانی حقوقی ورزش کشور	آگاهی تخصصی		
علاقه و اشتیاق به کار، مدیریت عملکرد و قابلیت‌های کاری، ایجاد انگیزه و مشورت دادن به سایرین، مقید به برگزاری جلسات	اداره کردن محیط کار	مدیریتی و ساختاری	
توانایی مذاکره با مدیران بالادستی، قدرت تصمیم‌گیری، آگاهی از اعتبارات و تسهیلات فرادستی، اشراف کامل بر فعالیت‌های اجرایی حوزه ورزش	مدیریت منابع		
تعهد؛ عدالت، اعتماد، روابط اجتماعی بالا و خوشرویی و انگیزه‌بخشی و روانشناسی فردی و صبوری به انجام کار	نقش بین فردی	فردی و بین فردی	
فن بیان، منظم بودن، آراستگی و صداقت‌پیشگی	نقش درون فردی		

راهبردها

راهبردهای شناسایی شده با ۵ مقوله اصلی و ۳۷ کد انتخابی ارائه شده‌اند که پوشش‌دهنده چالش‌های درونی و بیرونی راهبردها و پیامدهای به‌کارگیری مدیریت استعداد در سازمان‌های ورزشی کشور است.

یافته‌های فرآیند تحلیل داده‌های تحقیق بر اساس کدگذاری‌های انتخابی و محوری در مورد راهبردها در جدول ۵ مشاهده می‌شود.

جدول ۵. مقوله‌های حاصل از کدگذاری انتخابی و محوری در زمینه راهبردها

مقوله اصلی	مقوله فرعی
بعد جذب استعداد	پرداخت سازمان بر اساس پایه و حقوق مهارتی افراد
	برگزاری جلسه تودیع و معارفه و تصدیق زحمات افراد
	توجه به تعادل زندگی و کار افراد
	داشتن حق انتخاب و گزینه بیشتر در پاداش‌ها
	توجه به فرهنگ تشکر و قدردانی از تلاش‌های افراد
بعد انتخاب استعداد	سنجش ابتکار فردی و حل خلاقانه مساله در سمت‌های جدید
	سنجش میزان سازگاری بین فردی و فرهنگی در سمت‌های جدید
	سنجش میزان هوش عقلی و هوش عاطفی افراد
	سنجش علاقه‌مندی افراد به یادگیری سازمانی و حضور فعال در کنفرانس‌ها و انجمن‌های علمی
	سنجش میزان تجربه و مهارت‌های مدیریتی افراد
	سنجش میزان تحمل افراد با استرس و فشارهای درون سازمانی (بحران)
	انتصاب افراد به صورت موقت برای سنجش مهارت‌های شغلی جدید
بعد توسعه استعداد	مستندسازی تجربیات و اطلاعات مفید افراد در سیستم‌های سازمان‌های ورزشی
	در نظر گرفتن ابزارهای انگیزشی مناسب برای مستندسازی مدارک افراد
	آموزش به افراد جدید و در معرض آموزش قرار گرفتن از افراد بازنشسته
	ارایه امکانات فناورانه متناسب با نیازهای شغل
	تشکیل پرونده پرسنلی جهت ثبت و گزارش‌گیری آنلاین
آموزش مهارت‌های مذاکره به افراد و درک موقعیت‌های اقتضایی سازمان با شرکت در دوره‌های روانشناسی سازمانی	
بعد نگهداری استعداد	شفاف‌سازی معیارهای ارزیابی عملکرد و آگاه‌سازی افراد از معیارها

مقوله اصلی	مقوله فرعی
بعد بکارگیری استعداد	برنامه‌ریزی میزان پیشرفت فرد در انجام وظایف و گرفتن بازخورد
	متناسب بودن ویژگی‌های کیفی و کمی در نظام پیشنهادات
	هم‌راستایی نظام پیشنهادات با بخش‌های پژوهشی
	استفاده از نظرات مدیران میانی و معاونت‌ها در اعطای پاداش‌های فردی به افراد
	وزن‌دهی به سابقه کاری، تحصیلات، مهارت‌ها و تخصص در کارها
	تناسب پاداش با میزان حجم کاری مقرر و وظایف محول شده
	برگزاری جلسات بررسی پیشنهادات به صورت هفتگی و اطلاع‌رسانی مناسب جهت ادامه کار
	ارزیابی عملکرد افراد به صورت ۶ ماهه و بازه زمانی کوتاه‌مدت
	تناسب اختیار با وظایف تفویض شده در سمت‌های کاری افراد
	سعی در شناورسازی برخی مشاغل و انجام دورکاری با هدف سهولت حرکت بین امور محوله
	انجام گردش‌های شغلی
	دادن مسئولیت‌های جدید به افراد به شیوه همکاری آموزشی (رابطه استاد - شاگردی)
	ارزیابی میزان سازگاری افراد با موقعیت‌های شغلی جدید
	داشتن گروه‌های چند وظیفه‌ای
	تناسب حجم کار با میزان نیروی کار و شرح وظایف
مشارکت ویژه نیروهای مستعد در تصمیم‌گیری‌ها در سازمان	
جبران خدمات نیروهای مستعد متناسب با سهم آنان در ارزش‌آفرینی سازمان	
افزایش ضریب امنیت شغلی نیروهای مستعد	

جدول ۶. مقوله‌های حاصل از کدگذاری انتخابی و محوری در زمینه پیامدها

مقوله اصلی	مقوله محوری
توسعه سازمانی (فرهنگی، اقتصادی، فناوری و سیاسی)	تغییر نگرش مدیران و تصمیم‌گیرندگان ارشد ورزش سازمان‌ها نسبت به استعدادها
	فراهم کردن شرایط مناسب جهت مباحثه بین کارکنان سازمان‌های ورزشی به منظور توسعه آگاهی‌های فرهنگی - اجتماعی و به ویژه به منظور رفع نیازهای فرهنگی - اجتماعی
	بسترسازی فرهنگی از طریق اشاعه فرهنگ استفاده درست از نیروهای انسانی با استعداد
	توسعه و ارتقای فرهنگ یادگیری با هدف اجرای وظایف مبتنی بر علم، دانش و فناوری
	فراهم نمودن شرایط لازم و ارائه نمونه‌های استاندارد جهت آشنایی مدیران به منظور درک صحیح
	آگاهی از نحوه کاربرد مطلوب از منابع انسانی با استعداد و فراهم نمودن زیرساخت‌های لازم جهت انتصاب
	بهبود فضای رقابتی بین سازمان‌های ورزشی مختلف
	ارتقا درک کارکنان سازمان‌های ورزشی نسبت به جامعه هدف (یا مشتری‌ها)
	تأثیر روابط اجتماعی کارکنان سازمان‌های ورزشی جهت ارتقای آگاهی و شناخت به صورت متقابل
	تبیین نقش شبکه‌های اجتماعی مجازی و تأثیرشان بر رشد و بالندگی مهارت‌های تخصصی نیروی انسانی
توسعه فردی (بین فردی و درون فردی)	ارتقای مهارت‌های فن بیان، مشتری‌مداری، نظم و آراستگی در محیط‌های سازمانی
	بهبود تعاملات ارتباط مؤثر با مخاطبان، مذاکره و روابط عمومی، تعهد کاری و علاقه‌مندی به کار افراد
	معرفی منابع انسانی با استعداد به عنوان یکی از مهم‌ترین عوامل تحقق مزیت رقابتی در بین کارکنان
	شایستگی محوری و شفاف‌سازی فرایندهای ۵ گانه مدیریت استعداد
توسعه فرایندی (نظام مدیریت استعداد)	شفاف‌سازی سیستم‌های پاداش، تشویق، ارتقا و تنبیه در تمامی سطوح سازمانی
	توجه به نیازسنجی و پشتیبانی از فعالیت‌های سازمانی در راستای مدیریت نظام استعداد
	یکپارچگی اهداف و برنامه‌ها
	حفظ هوشیاری مدیران
	پیشگیری از اتخاذ تصمیم‌های موازی و سلیقه‌ای و ایجاد مزیت رقابتی در تمامی عرصه‌ها

مقاله اصلی	مقاله محوری
	برنامه‌ریزی و سازماندهی مناسب سازمان در راستای دستیابی به چشم‌انداز و مأموریت‌های تعریف شده
	سیاست‌گذاری مدیریت واحد در امور مربوط به کارشناسان با استعداد و تقسیم مشاغل مدیریتی به دو بخش فنی ورزشی و اجرایی
	نظارت و ارزشیابی شفاف و به موقع در تمامی مراحل رشد سازمانی
	تدوین و تعریف معیارها و شاخص‌های ارزیابی عملکرد نیروی انسانی مبتنی بر مدیریت استعداد

پیامدها

کدگذاری باز در این بخش در مورد خروجی حاصل از به‌کارگیری راهبردها است. با توجه به شرایط درونی و بیرونی بررسی شده و همچنین راهبردهای ارائه شده پیش‌بینی می‌شود پیامدهای زیر حاصل گردد. پیامدهای حاصل از کاربردها به کمک کدگذاری انتخابی و محور اطلاعات حاصل از کدگذاری باز، در ادامه آورده شده است. پیامدهای شناسایی شده حاصل از راهبردها در ۳ مقوله که شامل: توسعه سازمانی، توسعه فردی و توسعه فرایندی و ۲۴ کد انتخابی می‌باشد که تا حدود زیادی منطبق بر راهبردها نیز هستند.

بحث و نتیجه‌گیری

امروزه منابع مالی و تکنولوژیک تنها مزیت سازمان‌ها به شمار نمی‌روند. در اختیار داشتن افرادی مستعد و توانمند است که می‌تواند نه تنها مزیت رقابتی سازمان محسوب شود، بلکه می‌تواند فقدان و یا نقص دیگر منابع را نیز جبران نماید. در وضعیت رقابتی موجود و در محیطی که تغییرات پی‌درپی و نوآوری‌های مداوم اصلی‌ترین ویژگی آن است، تنها سازمان‌هایی موفق به کسب سرآمدی خواهند شد که نقش استراتژیک منابع انسانی خود را درک نموده و دارای منابع انسانی ماهر، دانش‌محور، شایسته، نخبه و توانمند باشند (آرمسترانگ، ۲۰۱۴).
 با توجه به یافته‌های پژوهش سازمان‌های ورزشی در استفاده از منابع انسانی با استعداد، در سیاست‌گذاری‌ها و اقدامات خود، با احتیاط رفتار می‌کنند و اقدامات خلاقانه و متهورانه آنچنانی برای جذب مبتنی بر شایستگی، جبران خدمات نوآورانه و تشویق، و توانمندسازی سرمایه‌های انسانی اقدام به جذب و توسعه ضمن افزایش دانش و مهارت کارکنان با استعداد به عمل نمی‌آورند. همچنین مکانیسم‌های رسمی برای اندازه‌گیری رفتارها و نتایج نوآورانه وجود ندارد تا بدین سبب زمینه لازم برای توسعه کارآفرینی سازمانی در سازمان‌های ورزشی کشور فراهم شود. بر این اساس پیشنهاد می‌شود مدیران اجرایی در رأس سازمان‌های

ورزشی کشور علاوه بر به‌کارگیری راهکارهای مؤثر توسعه منابع انسانی با استعداد پیشنهاد شده در پژوهش حاضر، به سایر سازوکارهای مؤثر سازمانی مانند تأمین نیازهای کارکنان، ایجاد سیستم‌های مدیریتی جدید، استقبال از ایده‌های نوآورانه کارکنان و توسعه مهارت‌های کارآفرینی در میان کارکنان توجه کنند، تا ضمن بهبود راهبردهای مؤثر بر مدیریت منابع انسانی شاهد ارتقای کارآفرینی سازمانی و توسعه سازمانی در سازمان‌های ورزشی کشور بود.

نتایج تحقیقات فریدفتحی و همکاران (۲۰۱۷)، نوروزی و همکاران (۲۰۱۸)، کاسایو و بودریو (۲۰۱۷) نیز حاکی از آن است مدیران منابع انسانی سازمان‌ها باید رویکردهای سنتی را کنار بگذارند و با تکیه بر دانش روز به ارتقای مدیریت منابع انسانی با استعداد خود بپردازند تا در رقابت با دیگر سازمان‌ها با شکست مواجه نشوند. از طرفی دیگر شیرافکن (۲۰۱۶) نیز کارآفرینی را یکی از ویژگی‌های مهم تقویت منابع انسانی می‌داند و سازمان‌هایی که در امر آموزش کارآفرینی به کارکنان خود کوتاهی می‌نمایند، یکی از اهرم‌های ارتقای مزیت رقابتی خود را از دست می‌دهند. نتایج و یافته‌های این تحقیقات هر کدام با بخشی از یافته‌های مربوط به عوامل علی این تحقیق هم‌خوانی و هم‌پوشانی دارد. به نظر می‌رسد در عوامل علی که بر مدیریت استعداد سازمان‌های ورزشی کشور می‌تواند نقش سازنده‌ای را ایفا کند، اعتماد و اعتمادسازی مدیران در واگذاری و تفویض وظایف به کارشناسان مستعدی که مراحل استعداد را مطابق آنچه گفته شد طی کرده‌اند، می‌تواند خود زمینه‌ای برای بروز توجه به این موضوع بسیار مهم باشد. با این حال آنچه در ساختار گزینش و جذب منابع انسانی با استعداد ورزش کشور مشاهده می‌شود، توجه نادرست بهره‌وری و مدیریت منابع انسانی بهره‌وری است. در مبانی علمی مرتبط با موضوع بهره‌وری ساختار گزینش را می‌توان بر اساس اصول کارآیی و اثربخشی هر یک از منابع انسانی حاضر مورد بازبینی و ارزیابی قرار داد. بدیهی است توجه به این امر می‌تواند زمینه مناسبی را برای توسعه مدیریت استعداد

نخست، سازمان‌ها باید افراد مستعد را در بازار تقاضای کار جذب کنند و بکار گیرند. بنابراین کاری که آنها باید انجام دهند، این است آن‌ها باید ظرفیت‌های استراتژیک خود را از طریق استفاده از کارکردهای ویژه و متنوع منابع انسانی افزایش دهند. این امر متضمن این نکته است استعداد‌های خاص شناسایی شوند و هویت خود را با سازمان تطبیق دهند. دوم، سازمان‌ها در تلاش‌اند تا کارکنان با استعداد‌های ویژه‌ای را شناسایی کنند که بتوانند در زمینه‌های خاص و مورد نیاز سازمان توسعه یابند. این امر نیز نیاز به اجرای کارکردهای متنوعی جهت تربیت و توسعه فرد با استعداد دارد. در اینجا سطوح و منابع عملکردی جهت رشد و پیشرفت مورد نیاز است. فرض بر این است که بین پتانسیل افراد و محیط حرفه‌ای کار که فرد در آن مشارکت می‌کند و استعدادش در آن به منصفه ظهور می‌رسد، رابطه وجود دارد. محیطی که فرد در آن به طور حرفه‌ای توسعه می‌یابد، بسیار دارای اهمیت می‌باشد. مسئله طول عمر خدمت نیز در اینجا بحثی مهم است؛ زیرا در سراسر مسیر شغلی شخصی و از طریق تجارب متوالی که استعداد توسعه می‌یابد، ظهور می‌یابد. در این راستا متفکران مدیریت در سال‌های اخیر از مفهومی به نام مدیریت استعداد^{۲۱} سخن گفته‌اند؛ طرح مقوله‌ای که هدف آن شناسایی، جذب، توسعه و حفظ سیستماتیک افرادی است که دارای پتانسیل و ظرفیت بالایی برای انجام فعالیت‌های سازمان می‌باشند. صاحب‌نظران معتقدند مدیریت استعداد برای موفقیت سازمان‌ها حیاتی است، چرا که از طریق شناسایی، جذب، حفظ و توسعه کارکنان با استعداد امکان دستیابی به مزیت رقابتی را برای سازمان فراهم می‌آورد (اکونومیک اینتلیجنس یونیت^{۲۲}، ۲۰۰۶). در مطالعه لیف (۲۰۰۹)، تقریباً نیمی از شرکت‌های مصاحبه شده چنین رویکردی نسبت به استعداد داشتند. به علاوه، آن‌طور که آرلی و ففر (۲۰۰۰) اذعان می‌دارند، موفقیت سازمانی از کسب ارزش از کل نیروی کار و نه فقط معدودی از ستاره‌ها، حاصل می‌گردد. اهمیت این امر از آنجا ناشی می‌شود که با توجه به فضای کسب و کار مبتنی بر اقتصاد دانش‌محور، شرکت‌ها نمی‌تواند بدون تکیه بر کل افرادشان سودی یا به عبارتی موفقیتی حاصل کنند (لیف، ۲۰۰۹). همچنین کریشان و همکاران (۲۰۱۷) در تحقیقی با عنوان مدیریت استعداد و دیدگاه پویا از استعداد، تفاوت شرکت‌های بزرگ و کوچک را از نظر فرایند مدیریت استعداد را با الف) ارائه یک منطقی تئوری برای تفاوت بین شرکت‌های بزرگ و در مدیریت استعداد خود و شیوه‌های منابع انسانی، ب) بررسی قابلیت کاربرد مفهوم مدیریت استعداد در شرکت‌های بزرگ ج) پیشنهاد چارچوبی که به

فراهم آورد. از طرفی آنچه که در بین مدیران و سایر کارشناسان مسئول می‌تواند یکی از علت‌های بسیار تأثیرگذار بر آسیب‌پذیری مدیریت استعداد باشد، برخوردهای تبعیض‌آمیز از بالا به پایین است. این برخوردها علاوه بر ایجاد یک شکاف بزرگ در موضوع استعداد و اجرای برنامه‌های مرتبط با استعداد، می‌تواند زنگ خطری را برای سازمان‌های ورزشی ایجاد کند.

در رابطه با مقوله‌های استخراج شده در شرایط زمینه‌ای، می‌توان بیان داشت مفهوم مدیریت استعداد در ابتدا نیاز به توجه برخی محدودیت‌های آسیب‌زا در مسیر توسعه سازمانی دارد. معنای مدیریت استعداد را از دید افراد متفاوت دانسته و آن را از سه جنبه مورد بررسی قرار می‌دهد. اول فرایند توسعه دادن و پرورش کارکنان جدید به وسیله مصاحبه، استخدام و آشناسازی با سازمان، به طوری که افراد جدید با فرهنگ سازمان آشنا شوند. دوم در مورد توسعه و نگهداری از کارکنان موجود در سازمان و سوم جذب افراد با مهارت‌های بالا برای کارکردن در سازمان (بارون، ۲۰۰۸). از مدیریت استعداد به عنوان ابزاری برای بهبود فرایند استخدام و توسعه افراد با مهارت‌ها و توانایی‌های مورد نیاز برای مواجهه با نیازهای فعلی سازمان استفاده می‌کنند (رضائیان و سلطانی، ۲۰۰۹). مدیریت استعداد به سازمان اطمینان می‌دهد افراد شایسته، به مهارت‌های مناسب، در جایگاه مناسب شغلی در جهت دستیابی به هدف‌های مورد انتظار کسب و کار قرار دارند. مدیریت استعداد، شامل مجموعه کاملی از فرایندها، برای شناسایی، بکارگیری و مدیریت افراد به منظور اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی کسب و کار مورد نیاز سازمان است (معالی تفتی و تاج‌الدین، ۲۰۰۸). مدیریت استعداد برای توصیف مفهوم و یکپارچه‌سازی فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی با اهداف جذب و نگهداشت افراد مناسب برای پست‌های کلیدی در زمان مناسب است. رابطه میان مدیریت استعداد و مدیریت منابع انسانی دو شباهت آشکار بین مدیریت استعداد و مدیریت منابع انسانی وجود دارد. اول آنکه هر دو قرار دادن افراد مناسب در نقش‌های مناسب را ابزار مهمی برای یکپارچه کردن فعالیت‌های کارکنان و اهداف سازمان مانند توسعه فردی می‌دانند. دوم هر دو مناطق وظیفه‌ای اصلی مدیریت افراد را پوشش می‌دهند مانند جذب، انتخاب، توسعه و نگهداری کارکنان که برای رسیدن به اهداف فردی و سازمانی استفاده می‌شود. به عبارتی می‌توان گفت مدیریت استعداد وظایف سنتی مدیریت منابع انسانی را هم پوشش می‌دهد و در بسیاری از موارد با آن مشترک است.

در خصوص شرایط مداخله‌گر باید اشاره داشت دو عامل اساسی در فرایند مدیریت استعداد نقش مهمی بازی می‌کند.

موجب شده است که این سازمان‌ها در معرض خواسته‌های متفاوت و گوناگونی قرار گیرند؛ از این رو، لازم است این سازمان‌ها جهت حفظ جایگاه و موفق بودن در رسالت سازمانی خود، به امر مدیریت استعداد توجه شایانی داشته باشند.

راهبردها از یک طرف استراتژی مؤثر بر توسعه پیامد هستند و از طرفی هم خود زمینه‌ساز توسعه پیامدها می‌باشند. سازمان‌هایی که در جذب، توسعه و نگهداری کارکنان با استعداد موفق‌تر هستند، میزان سوددهی بیشتری دارد که محققانی از جمله نیوهال^{۲۳} (۲۰۱۲) نیز در پژوهش خود به این قضیه پرداخته است. نوروزی و همکاران (۲۰۱۸) با تحقیقی با عنوان طراحی مدل ساختاری ارتباط مدیریت استعداد با توانمندسازی کارکنان و اثربخشی سازمانی ادارات ورزش و جوانان استان تهران نشان داد جذب و حفظ کارکنان هم‌راستا با هدف‌های سازمانی در ادارات ورزشی می‌تواند به توانمندی کارکنان کمک کرد. در نتیجه توانمندی کارکنان نیز، اثربخشی سازمانی را افزایش خواهد داد. سارکار و اوسوسکی (۲۰۱۸) در تحقیقی پیرامون پارادوکس موجود در سازمان‌ها در زمان تغییرات به این نتیجه رسیدند کارکنان توانمند که بر اساس مدیریت استعداد پرورش یافته‌اند، می‌توانند اثرات بحرانی تغییرات را به حداقل ممکن رساند، عملکرد و اثربخشی مطلوبی در چنین شرایطی داشته باشند. سازمان‌ها با داشتن نیروی انسانی مستعد که برخوردار از اطلاعات جدید، تخصص‌های لازم و مهارت‌های به روز می‌باشد، دوام و بقای خود را در شرایط متغیر پیچیده امروز تضمین خواهد کرد. در این راستا طبیعی است توجه به استعدادهای نهفته نیروی انسانی و توجه صرف به دیگر عوامل همچون زمین، سرمایه و تکنولوژی نه تنها باعث کاهش کارایی و اثربخشی در سازمان خواهد شد، بلکه باعث افزایش ضایعات و حوادث و ایجاد نارضایتی شدید نیروی انسانی می‌شود. بنابراین بهترین راهبرد برای موفقیت در رقابت برای جذب افراد با استعداد گردآوری تمام افراد با استعداد نیست، بلکه جذب مناسب‌ترین افراد است (موهان^{۲۴}، ۲۰۰۸). نتایج بسیاری تحقیقات علی‌رغم اهمیت دانستن مدیریت استعداد بیان می‌دارند سازمان‌های ورزشی نیازمند طراحی و استقرار و راه‌اندازی یک سیستم نوین و همه‌جانبه برای همه ابعاد مدیریت استعداد از جمله جذب و شناسایی استعدادها برتر، ارزیابی آموزش و بهسازی، حفظ و نگهداری و به کارگیری آنها هستند. چرا که داشتن نیروی انسانی مستعد و نخبه امروز برای سازمان‌ها یک مزیت رقابتی در نظر گرفته شده است و اکثر سازمان‌ها سرمایه‌گذاری زیادی را در این خصوص انجام می‌دهند.

شناسایی ویژگی‌های استعداد در کمک کند، تبیین کند. در تحقیقات داخل نیز، اسدی و والفی (۲۰۱۶) بیان کردند بین نظام جذب استعداد، ارزیابی و کشف استعداد، نظام توسعه و آموزش استعدادها، نظام حفظ استعدادها و مدیریت استعداد با تسهیم دانش رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. فریدفتحی و همکاران (۲۰۱۷) نیز در طراحی مدل ارتباطی مدیریت استعداد، نوآوری و تسهیم دانش در وزارت ورزش و جوانان به این نتیجه رسیدند مدیریت استعداد بر هر دو متغیر تسهیم دانش تأثیر مستقیم و معناداری دارد. معروفی و همکاران (۲۰۱۶) نیز نشان دادند مدیریت استعداد و ویژگی‌های ساختار تأثیر معناداری بر نوآوری سازمان دارند و از عوامل مؤثر بر نوآوری سازمانی محسوب می‌شوند. نادری و همکاران (۲۰۱۲) در پژوهشی با عنوان مدیریت استعداد؛ مفاهیم، رویکردها و مدل مفهومی ضمن تشریح مفهوم مدیریت استعداد، به بیان رویکردهای مطروحه در ارتباط با آن، ارائه یک الگوی مفهومی، مقایسه آن با کارکرد مدیریت منابع انسانی و نیز بیان فرصت‌ها و چالش‌های پیش روی آن پرداختند. بطور کلی، از جمله ویژگی‌های بارز مفهوم مدیریت استعداد، سیستمی بودن و جامعیت مدل نسبت به سایر مدل‌های بومی و بین‌المللی و همچنین، رویکرد راهبردی به آن است که موجب توجه به محیط بیرونی و انطباق و سازگاری آن با محیط درونی شده است (خالوندی و عباس‌پور، ۲۰۱۴). با توجه به این که امروزه ورزش به عنوان یک صنعت مهم در عرصه سلامتی، تندرستی و رقابت جهان مطرح شده است و برای این که سازمان‌های ورزشی ایران بتوانند در عرصه رقابت جهانی از رقابای خود پیشی بگیرند، نیازمند کارکنان و مدیران با استعداد در عرصه مدیریت ورزشی می‌باشند تا بتوانند کارکنان خود را در زمینه دانش، توانمند سازند. بنابراین لازمه این کار را در سرمایه‌های فکری این مدیران می‌توان دانست. به طوری که اگر مدیران سازمان‌های ورزشی ایران به سرمایه‌های فکری مسلح شوند و بتوانند زمینه لازم را برای مدیریت استعداد در این زمینه‌ها در کارکنان خود فراهم کنند، خواهند توانست در طراحی، برنامه‌ریزی، سیاست‌گذاری اهداف سازمان‌های ورزشی و پیاده‌سازی آن‌ها موفق باشند (حاجی‌نبی و همکاران، ۲۰۱۴). از سوی دیگر، همانند سایر سازمان‌ها، سازمان‌های ورزشی عصر حاضر نیز در معرض تغییرات مداوم قرار دارند. ارتباط و تعامل این سازمان‌ها با عوامل مختلفی چون دولت، بخش خصوصی، حامیان مالی و دیگر سازمان‌های ورزشی ملی و بین‌المللی و مهم‌تر از همه عوامل اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و فرهنگی

انتخاب و آماده می‌شود. از این رو با هدف توسعه فرآیندهای مدیریت استعداد به عنوان یکی از پیامدهای توجه بکارگیری منابع انسانی مستعد در سازمان ورزشی می‌توان به این موضوع تأکید کرد (فستقوری و همکاران، ۲۰۱۶)، سازمان‌ها برای جذب افراد مناسب برای مشاغل مناسب و در زمان‌های مناسب می‌بایست به عنصر سرمایه فکری که در عصر حاضر به عنوان کارکنان دانشی نیز نامیده می‌شود، توجه ویژه‌ای معطوف نموده و از این طریق مدیریت منابع انسانی خود را مرتب مورد ارزیابی قرار دهند. بدیهی است با هدف شفاف‌سازی مدیریت استعداد در سازمان می‌توان پاداش، تشویق، ارتقا و تنبیه را در تمامی سطوح سازمان نهادینه کرد و علاوه بر یکپارچه‌سازی اهداف و برنامه‌ها به پیشگیری از اتخاذ تصمیم‌های موازی و سلیقه‌ای در تمامی حوزه‌های سازمانی نائل شد. از این رو نظارت و ارزشیابی شفاف در کنار تدوین معیارها و شاخص‌های ارزیابی عملکرد نیروی انسانی می‌تواند زمینه‌ای برای توسعه فرهنگی مدیریت استعداد در سازمان‌های ورزشی معرفی شود.

با توجه به نتایج تحقیق، با بکارگیری صحیح مدیریت استعداد و ابعاد آن در سازمان‌ها و تیم‌های ورزشی می‌توان کارایی را در کارکنان (مدیران، مربیان، ورزشکاران) و همچنین بهره‌وری را در سازمان‌ها و تیم‌های ورزشی بهبود بخشید و زمینه را برای تقویت و پرورش استعداد نیروی کار متخصص در سطح مدیریتی برای پر کردن پست‌های مهم فراهم نمود. از این رو، توصیه می‌گردد مدیران بالادستی ورزش، طرح‌های کارشناسی شده را جهت شناسایی و پیاده‌سازی شایستگی‌های لازم برای کارکنان مستعد در سازمان‌های ورزشی اجرا نموده و نیروی انسانی را بر اساس شایستگی‌ها، جذب و استخدام نمایند. چرا که سازمان‌ها و تیم‌های ورزشی فقط در این صورت می‌توانند در عرصه رقابت‌های جهانی موجود بالندگی خود را حفظ و آن را افزایش دهند. این پژوهش هم مانند بسیاری از پژوهش‌های دیگر دارای محدودیت‌هایی است که در پژوهش‌های آینده باید آن‌ها را در نظر گرفت و تحقیقات آینده را با در نظر گرفتن آن‌ها پیشنهاد و انجام داد. این پژوهش در سازمان‌های ورزشی کشور انجام شده است، در صورت نیاز با تعمیم به سایر سازمان‌ها باید این کار با احتیاط و دانش کافی صورت بگیرد.

پیامدها از یک طرف نتیجه نهایی مقوله اصلی هستند و از دیگر سو، خود زمینه‌ساز توسعه موضوع مورد بررسی هستند. با توجه به اینکه ایران دارای سطح نخبگان ورزشی بالا و رویدادهای ورزشی متنوعی است، انتظار می‌رود از مدیریت استعداد در سازمان‌های ورزشی به عنوان راهبردی برای بکارگیری و اداره کردن اوضاع موجود در بسیاری از سازمان‌ها استفاده شود. از این رو با توجه به محدودیت منابع و امکانات در کشور می‌توان با روش‌های گزینشی تصادفی، امیدی به توسعه و گسترش ورزش در سطوح قهرمانی و همگانی داشت. لذا به نظر می‌رسد بکارگیری یک شیوه نظام‌مند برای رفع بسیاری از مشکلات حاضر در توسعه سطوح مختلف ورزش در کشور مناسب باشد. با این حال در سازمان‌های ورزشی که به عنوان سازمان‌های مردم‌مدار معرفی می‌شوند، منابع کلیدی استعداد افرادی خواهند بود که در سازمان مشغول به فعالیت هستند. از این رو سازمان‌های ورزشی ایران می‌توانند از مدیریت استعداد به عنوان یک عامل مهم در موفقیت دستیابی به اهداف خود استفاده نمایند. بنابراین به عنوان یکی از پیامدهای بکارگیری از این شیوه، توسعه سازمانی در قالب جذب افراد با استعداد معرفی می‌شود (احمدی و همکاران، ۲۰۱۲). بر طبق مطالب فوق در راستای توسعه فردی ارتقاء درک کارکنان نسبت به هدف سازمان از طریق برقراری یک رابطه عاطفی بلندمدت بین کارکنان و تصمیم‌گیرندگان سازمان‌های ورزشی فراهم خواهد شد. از این رو با هدف رشد و بالندگی مهارت نیروی انسانی مستعد می‌بایست سازمان علاوه بر توجه به مهارت‌های فن بیان و اصول حرفه‌ای کارمندی در سازمان‌ها، به دنبال بهبود تعاملات و ارتباطات مؤثر کارکنان با مخاطبان خود برآمده و از این طریق این رفتار را به عنوان یک مزیت رقابتی در بین کارکنان معرفی نماید. از جمله پیامدهای عدم توجه به این استراتژی در مدیریت استعداد می‌توان به کمبود نیروهای مستعد برای پر کردن پست‌های استراتژیک سازمان اشاره کرد که این امر به طور قابل توجهی توانایی سازمان‌ها را برای رشد محدود خواهد ساخت (کالینگر و ملاحی، ۲۰۰۹). توسعه فرآیندی به عنوان یک اصل مهم به دو دلیل کلی دارای اهمیت می‌توان برشمرد. نخست اجرای مؤثر مدیریت استعداد باعث کسب و نگهداری موفقیت‌آمیز استعدادهای می‌شود و دوم کارکنان برای پست‌های کلیدی آینده

REFERENCES

- Ahmadi, A.A., Ahmadi, F., & Abbaspalangi, J (2012). Talent Management and Succession Planning. *Interdisciplinary Journal of*

Contemporary Research in Business. 4(1): 213-225. (Persian).

- Armstrong, M. (2014). Management Strategic human resource: Thirteenth edition 2014. London, 18.
- Asadi, F. & Valfi, S.H. (2016). The relationship between talent management and knowledge sharing (Case Study: Region 41 Box City Tehran). Third International Conference on billing with new approaches and applied research, 26 Fb. (Persian).
- Ashton, C., & Morton, L. (2005). Managing talent for competitive advantage: Taking a systemic approach to talent management. *Strategic HR review*, 4(5): 28-31.
- Askari Bajgarani, M., Shaemi, A. & Alameh, S.M. (2012). Assessing the level of talent management strategies in Isfahan city municipality. *Journal of urban management*, 10(29): 277-286. (Persian).
- Barbu, M., Diaconescu, D. (2018). Talent management in sport organizations. *Journal of Sport and Kinetic Movement*, 1(31): 62-65.
- Barron, P. (2008). Education and talent management: Implications for the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(7): 730-742.
- Boore, J., & Porter, S. (2011). Education for entrepreneurship in nursing. *Nurse Education Today*, 31(2): 184-191.
- Budhwar, P.S., & Bhatnagar, J. (2007). Talent management strategy of employee engagement in Indian ITES employees: key to retention. Employee relations.
- Cascio, W.F., & Boudreau, J.W. (2016). The search for global competence: From international HR to talent management. *Journal of World Business*, 51(1): 103-114.
- Collings, D.G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human resource management review*, 19(4): 304-313.
- Corbin, J., & Strauss, A. (2014). Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory. Sage publications.
- Economist Intelligence Unit (2006). The CEO's role in talent management: How top executives from ten countries are nurturing the leaders of tomorrow, London: The Economist.
- FaridFathi, M., Rouzbahani, M., Farahmand, F. & Kazem, B. (2017). Designing Relationship Model of talent management, Innovation and Knowledge sharing in Yoths and Sport Ministry. *Scientific Journal of Organizational Behavior Management in Sport Studies*, 4(2): 113-123. (Persian).
- Fesangari, E., Javadipour, M & Saadatifar, E. (2016). Assessment of Talent Management Strategy in Physical Education and Sport Sciences Research Institute, International Conference on Physical Education and Sport, Tehran. (Persian).
- Glaser, B.G., & Strauss, A.L. (2017). Discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research. Routledge.
- Haji Nabi, K., Reisi, P., & Ojagh, N.S. (2014). Relationship between talent management and nursing employee performance in hospitals of Karaj city. *Health Information Management*, 10, 971. (Persian).
- Hajikarimi, A., Soltani, M. (2011). Study and analysis of talent management measures: a case study of Iran machinery and industrial equipment industry. *Journal of organizational culture management*, 9(23): 95-116. (Persian).
- HemmatiNezhad, M.A., Malek Akhlagh, E., Motaghitalab, M., Afsharnezhad, T. (2008). The relationship between demographic characteristics of active and inactive participants and their interest for repetition of trip to place of competitions. *Harkat periodical*, 37(0): 93-112. (Persian).
- Khalvandi, F., & Abbaspour, A. (2014). Strategic Model of Talent Management: A Case Study of Pars Oil and Gas Company. *Human Resource Management in the Oil Industry*, 6(21): 133-172. (Persian).
- 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.
- Leigh, A. (2009). Research topic: Talent management. *People Management*, 33, 86-95.
- Lotfi Yamchi, K., Kalateh Seifari, M. & Hoseini, E. (2018). Structural model of effect of talent management on human resource productivity and innovation in sport organizations (case study: youth and sports department in east Azarbaijan province). *Journal of Human resource management in sport*, 5(1): 35-48. (Persian).
- Mali Tafti, M. & Taj al-Din, M. (2008). Talents retention in organizations using socialization process. *Journal of Tadbir*, 19, 74-75. (Persian).
- Maqueira, J.M., Bruque, S. & Uhrin, Á. (2019). Talent management: two pathways to glory?

- Lessons from the sports arena. *Employee Relations*, 41(1): 34-51.
- Maroufi A, Zahedi, Z & Hosseinpour D. (2016). The effect of talent management and structural characteristics on organizational innovation. International conference on industrial engineering and management. (Persian).
 - Mohan, N. (2008). Talent management of Indian industry. (Doctoral dissertation).
 - Naderi, N., YarAhmadi, M. & Almasi Fard, M.R. (2012). Talent management; implications, approaches and conceptual models. *Naja human resources*, 3(29): 75-100. (Persian).
 - Newhall, S. (2012). A global approach to talent management. *Human Resource Management International Digest*, 20(6): 31-34.
 - Norouzi, R., Sepahvand, R., Mosavi, K., & Fatahi, F. (2018). Deigning a structural model for relationship between talent management, staff empowerment, and organizational effectiveness in sport and youth administrations in Tehran province. *Journal of Human Resource Management in Sport*, 5(1): 49-65. (Persian).
 - O'Reilly, C.A., & Pfeffer, J. (2000). Hidden value: How great companies achieve extraordinary results with ordinary people. Harvard Business Press.
 - Rezaeian, A. & Soltani, F. (2009). Introduction of comprehensive and systemic model of talent management to enhance the individual performance of oil industry's employees. *Journal of HR management in oil industry*, 8, 7-51. (Persian).
 - Rothwell, W.J., Jackson, R.D., Ressler, C.L., Jones, M.C., & Brower, M. (2015). Career Planning and Succession Management: Developing Your Organization's Talent—for Today and Tomorrow. ABC-CLIO.
 - Sarkar, S., & Osiyevskyy, O. (2018). Organizational change and rigidity during crisis: A review of the paradox. *European Management Journal*, 36(1): 47-58.
 - Shirafkan, H. (2016). A study of social factors affecting social alienation among students of Pasabad branch Islamic Azad University. *Quarterly journal of management and entrepreneurship studies*, 2(2): 112-119. (Persian).
 - Tarique, I., & Schuler, R.S. (2010). Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research. *Journal of world business*, 45(2): 122-133.
 - Tatoglu, E., Glaister, A. J., & Demirbag, M. (2016). Talent management motives and practices in an emerging market: A comparison between MNEs and local firms. *Journal of World Business*, 51(2): 278-293.
 - Wiblen, S., Dery, K., & Grant, D. (2012). Do you see what I see? The role of technology in talent identification. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 50(4): 421-438.