



شماره ۴ دوره ۲ زمستان ۱۴۰۱

فصلنامه مدیریت دانش در ورزش دانشگاه آزاد اسلامی واحد سنندج



ارائه الگوی عوامل مؤثر بر مدیریت استعداد نزد سازمان‌های ورزشی: با رویکرد پژوهش آمیخته

احسان شاهقلی^۱، مهدی سلیمی^{۲*}، رسول نظری^۳

۱ - دانشجوی دکتری رشته مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد اصفهان (خوراسگان)، اصفهان، ایران. ۲- دانشیار مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران (نویسنده مسئول). ۳- دانشیار مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد اصفهان (خوراسگان)، اصفهان، ایران.

E-mail: m.salimi@spr.ui.ac.ir

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۱۰/۰۶ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۱۲/۰۸

چکیده

هدف از این پژوهش شناسایی الگوی روابط علی عوامل مؤثر بر مدیریت استعداد نزد سازمان‌های ورزشی است. روش این پژوهش آمیخته (کیفی و کمی) و طرح آن اکتشافی متولی می‌باشد و مطالعه کیفی آن از نوع نظریه داده بنیاد رهیافت گلیزر و مطالعه کمی‌اش از نوع توصیفی پیمایشی است. مشارکت‌کنندگان این پژوهش را در بخش کیفی صاحب‌نظران و در بخش کمی کلیه کارکنان وزارت ورزش و جوانان تشکیل می‌دهند. در مطالعه کیفی از روش نمونه‌گیری نظری و در مطالعه کمی از روش نمونه‌گیری خوشه‌ای تصادفی استفاده شد. تعداد افراد مشارکت‌کننده در مطالعه کیفی بر مبنای اشباع نظری ۱۵ نفر و در مطالعه کمی حجم نمونه برابر با ۲۵۰ نفر بود. جهت بررسی کیفیت و اعتباربخشی به نتایج پژوهش از شاخص‌های ارزشیابی لینکلن و گابا (۱۹۸۵) که شامل اعتبار، انتقال، قابلیت اعتماد و تأییدپذیری بودند استفاده شد و به‌منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از سه فرایند همپوش کدگذاری باز، کدگذاری محوری، کدگذاری نظری، تحلیل عاملی تأییدی و تحلیل دیمتال استفاده شد. لازم به ذکر است این تحلیل با کمک نرم‌افزارهای Maxqda نسخه ۱۲، SPSS نسخه ۲۳، Smart PLS نسخه ۳، و ماکرووی اکسل دیمتال انجام شد. براساس یافته‌های مطالعه کیفی، مدیریت استعداد در سازمان‌های ورزشی به‌عنوان یک نهاد تابع عوامل درون‌سازمانی (چابکی استراتژیک، مدیریت تنوع، نوآوری همگرایانه، بلوغ انعطاف‌پذیری، هوش تجاری، مدیریت دانش الکترونیکی، یادگیری و آموزش آنلاین، تحول سازمانی، فضای متلاطم سازمان) و برون‌سازمانی (جهانی‌سازی، تحول دیجیتال، تحرک جهانی) است. همچنین میزان سازگاری الگوی نظری با الگوی تجربی نسبتاً سازگار است. علاوه بر این مشخص شد که عامل مدیریت تنوع بیشترین تأثیرگذاری و تأثیرپذیری را در سیستم مدیریت استعداد سازمان‌های ورزشی دارد. در نتیجه می‌توان اشاره به این داشت که بخش زیادی از راندمان مدیریت استعداد در سازمان‌های ورزشی متأثر از مدیریت تنوع است و توجه و تمرکز بر آن باعث کارایی سیستم مدیریت استعداد نزد سازمان‌های ورزشی می‌شود.

واژه‌های کلیدی: عوامل درون‌سازمانی، عوامل برون‌سازمانی، مدیریت منابع انسانی، مدیریت استعداد

مقدمه

امروزه منابع انسانی مهم‌ترین منبع سازمان‌ها به شمار می‌روند (Hashemi et al., 2021). چرا که اهداف سازمانی به واسطه منابع انسانی محقق می‌شود و سایر منابع سازمانی در اختیار منابع انسانی قرار دارند و در عین حال کمیت و کیفیت کار منابع انسانی با سایر منابع به‌طور مستقیم در ارتباط است (Renosori et al., 2020; Afrianto & Indriati, 2022). لذا یکی از خواسته‌های اصلی سازمان‌ها داشتن نیروی انسانی توانمند و مستعد می‌باشد، به این دلیل که شکوفایی سازمان به چنین افرادی متکی است و بر مبنای رویکرد منبع محور، سازمان‌ها با داشتن منبع انسانی مستعد برای خود مزیت رقابتی خلق می‌کنند (Fardi Azar et al., 2022). از آنجایی که تقاضا برای جذب و استخدام افراد مستعد در حال افزایش است و سازمان‌ها برای به‌دست آوردن چنین منابع با هم در حال رقابت هستند و در این زمینه هزینه می‌کنند مشاهده می‌شود در پاسخ به این شرایط اصطلاح مدیریت استعداد وارد ادبیات مدیریت منابع انسانی شده است (Mitosis et al., 2021; Fardi Azar et al., 2022)؛ و در زمره حیاتی‌ترین استراتژی‌های سازمان برای ایجاد مزیت رقابتی و در عین حال بقا به‌شمار می‌رود (Mitosis et al., 2021). همچنین مجموعه کاملی از فرایندها برای شناسایی، به کارگیری و مدیریت افراد به‌منظور اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی مورد نیاز سازمان تعریف می‌شود. لازم به ذکر است فرایندهای مدیریت استعداد به سه حوزه اصلی جذب استعدادها، همسوسازی و نگهداشت استعدادها و توسعه استعدادها تقسیم می‌شود (Pagan-Castaño et al., 2022). در این بین جذب استعداد، معرف تمام موضوع‌های مرتبط با شناخت افراد با مجموعه مهارت‌های سطح بالا، برای مشاغل مورد نیاز سازمان است؛ همسوسازی و نگهداشت استعدادها، معرف همسوسازی مهارت‌ها با وظایف شغلی افراد در یک راستا و در نهایت توسعه استعدادها، معرف مشخص کردن مسیر توسعه شغلی قابل لمس و شفاف برای کارکنان است (Lawler, 2017). علاوه بر این مدیریت استعداد یکی از مفاهیم مدرن است که به دلیل تأثیر زیاد بر توانایی سازمان در جذب نیروی انسانی کمیاب و مدیریت عملکرد، توسعه و حفظ آن، توجه بسیاری از پژوهش‌گران و نویسندگان را چه در زمینه‌های نظری و چه در زمینه‌های عملی به خود جلب کرده است (Ali & Jawad, 2022) چرا که با کاربست مدیریت استعداد از سوی مدیران در سازمان‌ها این امکان فراهم می‌شود که آن‌ها سطح بهره‌وری، اثربخشی و کیفیت خدمات سازمان‌شان را بهبود ببخشند (Mitosis et al., 2021). به این دلیل طی دو دهه اخیر مدیریت استعداد بیشترین رشد را تجربه کرده است (McDonnell et al., 2017)؛ و در حال حاضر دامنه وسعت آن به سازمان‌های ورزشی نیز کشیده شده است چرا که با به‌کارگیری صحیح مدیریت استعداد و ابعاد آن می‌توان بهره‌وری نیروی انسانی و به تبع آن نوآوری در سازمان‌های ورزشی را بهبود بخشید و سبب کارایی هرچه بیشتر افراد مستعد در سازمان شد (Lotfi Yamchi et al., 2016).

بررسی‌های گذشته نشان می‌دهد علیرغم رشد مدیریت استعداد به لحاظ کمیت در طی دو دهه گذشته سازمان‌ها در عمل پیشرفت چشم‌گیری در مدیریت استعداد خود نداشته‌اند (Li et al., 2021; Aguinis & Burgi-Tian, 2021). از سوی دیگر بسیاری از سازمان‌ها از مسائل مدیریت استعداد مصون نبوده‌اند و در راستای جذب و حفظ نیروی انسانی با کیفیت و تجربه بالا همواره با چالش مواجه بوده‌اند (Musakuro, 2022). لذا شناخت الزامات مدیریت استعداد و شناسایی عوامل مؤثر بر آن همانطور که پیش‌تر اشاره گردید نزد محققان در حوزه‌های مختلف رشد روزافزونی را در پی داشته است. سعیدی، کهندل، زارعی و خدایاری (۱۳۹۹) در مطالعه‌ای که انجام دادند به این نتیجه رسیدند که مدیریت استعداد تابع مدل ذهنی است و نوآوری باز یکی از پیامدهای آن در بخش تولیدات صنعتی ورزشی است (Saeedi et al., 2019). جعفری، شریعت‌نژاد، موسوی و ولی‌نژاد (۱۳۹۹) نیز نشان دادند رفتارهای مسیر شغلی، موفقیت مسیر شغلی و قابلیت استخدام در پروژه‌های بعدی متأثر از مدیریت استعداد است (Jafari et al., 2019). همچنین زارعی، شعبانی‌بهار و سلیمانی (۱۳۹۸) نشان دادند الگوی تلفیقی فرایند توانمندسازی، سیستم مدیریت استعداد و قابلیت هوشمندی سازمانی در اداره‌های کل ورزش و جوانان دارای هفت سطح است. در بالاترین سطح (سطح هفتم)، عامل مدیریت عملکرد، در سطح ششم مدل، عوامل کشف و جذب و راهبردپذیری و آینده‌نگری، در سطح پنجم، عوامل پرورش و توسعه، ارزیابی و تطبیق، دانشی و اطلاعاتی و تغییرپذیری و تحول‌گرایی، در سطح چهارم، عوامل استقرار و به‌کارگیری، نگهداشت و خدمات و نیز هم‌افزایی و انسجام، در سطح سوم، عامل مشارکت سازمانی، در سطح دوم، عوامل صفت‌های مبتنی بر خود، آزادی و استقلال شغلی و نیز شایستگی و قابلیت شغلی و در پایین‌ترین سطح مدل (سطح اول)، عامل

اثرگذاری نقش قرار دارند. افزون بر این تحقیق نامبرده نشان داد بار اصلی مدل تلفیقی سه متغیر بر مبنای مؤلفه مدیریت عملکرد قرار دارد (Saati Zarei et al., 2018). علاوه بر این دایه و فرمنش (۲۰۲۱، ۲۰۱۱) مشخص کردند که مدیریت استعداد با تعهد سازمانی و قصد ترک خدمت کارکنان ارتباط دارد (Dayeh, Farmanesh, 2021). همچنین فرهنگ سازمانی در این بین نقش متغیر تعدیل‌گر را بازی می‌کند. در مقابل ست‌یاوان (۲۰۲۱) به این نتیجه رسید که مدیریت استعداد بر عملکرد سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد، اما فرهنگ سازمانی بین مدیریت استعداد و عملکرد سازمانی نقش معناداری ندارد (Setyawan, 2021). همچنین مجتبی و مبارک (۲۰۲۱) نشان دادند که مدیریت استعداد بر پایداری سازمانی تأثیر مثبت دارد و رفتارهای پایدار در رابطه بین مدیریت استعداد و پایداری سازمانی نقش متغیر میانجی را بازی می‌کنند (Mujtaba, M., & Mubarik, 2021). آگونیسی و بورگی-تیان (۲۰۲۱) نیز با بررسی چالش‌های مدیریت استعداد در طول بیماری ویروس کرونا و بعد از آن گزارش کردند که اندازه‌گیری نتایج همزمان با اندازه‌گیری رفتارها، سنجش عملکرد انطباقی، رایزنی و مشاوره جهت حفظ استعدادهای برتر، پیاده‌سازی سیستم مدیریت عملکرد چندمنظوره، جمع‌آوری و استفاده از امتیازات مروج عملکرد تنها راه‌حل‌های مرتفع سازی چالش‌های پدید آمده است (Aguinis & Burgi-Tian, 2021). ال-دالاحمه و هدر-ریم (۲۰۲۱) نیز پی بردند که اقدامات مدیریت استعداد به طور قابل توجهی قابلیت تبیین تمایل به ترک خدمت کارکنان را دارد و با اثرگذاری منفی این رفتار منفی را در بین کارکنان نامبرده کاهش می‌دهد (Al-Dalahmeh, M., & Héder-Rima, 2021). چن، لی و آهلستورم (۲۰۲۱) نشان دادند که سیستم مدیریت استعداد راهبردی در صورتی که با تمرکز دقیق در سرمایه‌گذاری بر روی افراد مستعد طرح‌ریزی شده باشد می‌تواند رفتارهای مثبت کارکنان را به طور مثبت تحت تأثیر خود قرار دهد (Chen et al., 2021). هاک-ساهییم (۲۰۲۰) به این نتیجه رسید که برای دوری جستن از پیامدهای مخرب کرونا ضروری است از ظرفیت فن‌آوری اطلاعات استفاده شود (Haak-Saheem, 2020). در تحقیقی دیگر آنلیسینیا و آمبونس-تاویه (۲۰۲۰) کشف کردند که مسئولیت سازمانی (پاسخگویی سازمانی)، عدالت سازمانی و فراهم‌سازی فرصت‌های شغلی اصول یک سیستم مدیریت استعداد پاسخگو است و در صورتی که این سیستم اجراء شود نتایج پایداری در سطوح مختلف رفاه کارکنان، رفاه سازمان و انجام کار به طرز مطلوب پدیدار می‌شود (Anlesinya & Amponsah-Tawiah, 2020).

آنچه از مرور تحقیقات گذشته استنباط می‌شود این است که مدیریت استعداد در سازمان‌های مختلف به‌طور خاص سازمان‌های ورزشی به‌عنوان یک نهاد تابع ستاده‌های مختلفی است. به این معنی که مدیریت استعداد تحت تأثیر شتاب‌دهنده‌ها و بازدارنده‌های مختلفی قرار دارد. از طرفی از روش‌های مختلفی برای پیاده‌سازی سیستم مدیریت استعداد در سازمان‌ها استفاده شده است. اما مسئله این است که مدیریت استعداد نزد سازمان‌ها با پیشرفت همراه نبوده است. شاید به این دلیل است که پیش‌تر سازمان‌ها الگوی یکپارچه‌ای برای مدیریت استعداد در اختیار نداشته‌اند و تبیین نظری روشنی در این راستا صورت نگرفته است؛ علاوه بر این بر مبنای کارکرد، ارزش‌ها، سیاست‌ها و اهداف سازمان‌ها عواملی که مؤثر بر مدیریت استعداد هستند شناسایی نشده است. سرانجام اینکه عوامل زیادی در مدیریت استعداد سازمان‌ها در قالب گروه‌های علت و معلولی نقش دارند اما ساختاردهی مناسبی از آنها به عمل نیامده است.

از آنجایی که توسعه کمی و کیفی سیستم‌های مدیریت استعداد در سازمان‌های مختلف به‌طور ویژه در سازمان‌های ورزشی یک ضرورت انکارناپذیر است، ایجاد یک سیستم مدیریت استعداد توانمند نیازمند عوامل مؤثر بر آن است، شناخت تعیین‌کننده‌های مدیریت استعداد باعث کمک به تحقق اهداف سازمان‌ها در زمینه مدیریت استعداد می‌شود و همچنین تصویر کامل‌تر و درکی عمیق‌تر از پدیده مورد نظر برای سازمان‌ها و همچنین پژوهش‌گران آتی فراهم می‌کند و سرانجام اینکه یکی از الزامات اساسی خلق مزیت رقابتی و افزایش بهره‌وری نزد سازمان‌ها مدیریت استعداد است ضروری است عوامل مؤثر بر مدیریت استعداد نزد سازمان‌های ورزشی در قالب تحقیقات پژوهشی بیشتر بررسی و تشریح شود. در این میان روش‌های تحقیق آمیخته به عنوان رویکردی از روش‌های کمی و کیفی موقعیتی را برای پژوهشگران به‌وجود می‌آورد که براساس آن می‌توانند متدولوژی‌ها، طرح‌ها، مدل‌ها و روش‌های به کار گرفته شده در یک مطالعه پژوهشی واحد را در کنار هم قرار دهند، در نتیجه می‌توانند از مزایای تحقیق کیفی و کمی بهره همزمان بهره ببرند. از این‌رو مطالعه حاضر درصدد است با رویکرد پژوهش آمیخته ضمن مشخص کردن عوامل مؤثر بر مدیریت استعداد نزد سازمان‌های ورزشی به این سؤال پاسخ دهد که روابط این عوامل چگونه است؟

روش‌شناسی

فلسفه پژوهش حاضر مبتنی بر پارادایم‌های تفسیری^۱ و اثبات‌گرایانه^۲ بر پایه اصول علوم تجربی است. همچنین رویکرد این پژوهش از نوع استقرایی^۳، راهبردهای آن نظریه داده بنیاد رهیات گلیرز و روش پیمایشی و نوع آن آمیخته (کیفی- کمی) بود. لازم به ذکر است پژوهش حاضر به لحاظ زمانی مقطعی و گردآوری داده‌ها در آن با استفاده از ابزارهای مصاحبه و پرسشنامه انجام گرفت. جامعه آماری این پژوهش را در بخش کیفی صاحب‌نظران (در این پژوهش منظور از صاحب‌نظران استادان دانشگاه و مدیران ستادی وزارت ورزش و جوانان می‌باشد) تشکیل می‌دادند. معیار انتخاب استادان دانشگاه داشتن پژوهش مرتبط در زمینه مدیریت استعداد بود و معیار انتخاب مدیران ستادی وزارت ورزش و جوانان نخست مدیریت آن‌ها در سطح ستادی و سپس داشتن سابقه کاری بالاتر از ۱۰ سال و همچنین داشتن تحصیلات دکتری بود.

جدول (۱): اطلاعات جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان

| ردیف | جنسیت | تحصیلات | رشته تحصیلی | حوزه فعالیت | |
|------|-------|---------|-------------------------|-------------|--------|
| | | | | دانشگاه | اجرایی |
| ۱ | مرد | دکتری | تربیت‌بدنی و علوم ورزشی | ✓ | ✓ |
| ۲ | مرد | دکتری | مدیریت ورزشی | ✓ | |
| ۳ | مرد | دکتری | تربیت‌بدنی و علوم ورزشی | ✓ | |
| ۴ | مرد | دکتری | مدیریت ورزشی | ✓ | |
| ۵ | مرد | دکتری | مدیریت ورزشی | ✓ | |
| ۶ | مرد | دکتری | تربیت‌بدنی و علوم ورزشی | ✓ | |
| ۷ | مرد | دکتری | مدیریت ورزشی | ✓ | |
| ۸ | مرد | دکتری | تربیت‌بدنی و علوم ورزشی | ✓ | |
| ۹ | زن | دکتری | مدیریت ورزشی | ✓ | |
| ۱۰ | مرد | دکتری | مدیریت ورزشی | ✓ | |
| ۱۱ | مرد | دکتری | مدیریت ورزشی | ✓ | |
| ۱۲ | مرد | دکتری | مدیریت ورزشی | ✓ | |
| ۱۳ | مرد | دکتری | تربیت‌بدنی و علوم ورزشی | ✓ | |
| ۱۴ | مرد | دکتری | تربیت‌بدنی و علوم ورزشی | ✓ | |
| ۱۵ | مرد | دکتری | مدیریت ورزشی | ✓ | |

و جامعه آماری این پژوهش در بخش کمی کلیه کارکنان وزارت ورزش و جوانان (برابر با استعلام بعمل آمده از وزارت ورزش و جوانان تعداد کل کارکنان رسمی و پیمانی این وزارتخانه برابر با ۳۶۹۳ نفر می‌باشد که از این تعداد ۱۱۷۱ نفر زن و ۲۵۲۲ نفر مرد هستند) بودند. در مطالعه کیفی جهت انتخاب مشارکت‌کنندگان در تحقیق از روش نمونه‌گیری نظری و در مطالعه کمی جهت انتخاب نمونه‌های تحقیق از روش نمونه‌گیری خوشه‌ای تصادفی استفاده شد. تعداد افراد مشارکت‌کننده در مطالعه کیفی بر مبنای اشباع نظری ۱۵ نفر و در مطالعه کمی حجم نمونه بر مبنای برآورد از روش تحلیل برابر با ۲۵۰ نفر بود (در مطالعه کیفی تعداد ۵۰ مفهوم نهایی شناسایی شد و به ازای هر مفهوم تعداد ۵ پرسشنامه در نظر گرفته شد). ابزار گردآوری اطلاعات در مطالعه کیفی همانطور که اشاره گردید از نوع مصاحبه باز بود. و در بخش کمی از ابزار پرسشنامه استفاده شد. لازم به ذکر است در بخش کمی از دو پرسشنامه مجزا اما مرتبط با هم که هر دو حاصل یافته‌های کیفی بودند استفاده شد. در پرسشنامه اول جهت بررسی اعتبار عاملی از ۵۰ مفهوم اصلی و ۱۲ مقوله‌های فرعی (به‌نام‌های چابکی استراتژیک=سؤالات ۱ تا ۴؛ مدیریت تنوع=سؤالات ۵ تا ۹، نوآوری همگرایانه=سؤالات ۱۰ تا ۱۳، بلوغ انعطاف‌پذیری=سؤالات ۱۴ تا ۱۹، هوش تجاری=سؤالات ۲۰ تا ۲۴، مدیریت دانش الکترونیکی=سؤالات ۲۵ تا ۲۷، یادگیری و آموزش آنلاین=سؤالات ۲۸ تا ۳۰، تحول سازمانی=سؤالات ۳۱ تا ۳۳، تحول دیجیتال=سؤالات ۳۴ تا ۳۸، جهانی‌سازی=سؤالات ۳۹ تا ۴۲، فضای متلاطم سازمان=سؤالات ۴۳ تا ۴۶، تحرک جهانی=سؤالات ۴۷ تا ۵۰) استفاده شد و نحوه نمره‌دهی به این پرسشنامه براساس طیف پنج ارزشی لیکرت (خیلی

1. Interpretivism

2. Realism

3. Inductive Approach

کم=۱، کم=۲، تاحدودی=۳، زیاد=۴، خیلی زیاد=۵) بود. همچنین در پرسشنامه دوم جهت بررسی روابط علی بین معیارهای شناسایی شده (مقوله‌های فرعی) از ماتریس زوجی که نحوه نمره‌دهی به آن براساس طیف پنج ارزشی لیکرت (بدون تأثیر=۰، تأثیر خیلی کم=۱، تأثیر کم=۲، تأثیر زیاد=۳، تأثیر خیلی زیاد=۴) بود استفاده شد. جهت بررسی کیفیت و اعتباربخشی به نتایج پژوهش از شاخص‌های ارزشیابی لینکلن و گابا^۱ (۱۹۸۵) که شامل اعتبار، انتقال، قابلیت اعتماد و تأییدپذیری بودند استفاده شد. اعتبار: برای دستیابی به این معیار، در پژوهش حاضر از روش‌های زیر استفاده شد: الف) ارزیابی چندجانبه: در فرایند جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات و انتخاب نمونه پژوهش برای مصاحبه و طراحی سؤالات مصاحبه از منابع و جنبه‌های گوناگونی استفاده شده است. به‌عبارتی دیگر مطالعات گذشته منبع راهنمایی برای انجام مصاحبه‌ها بود. ب) ارزیابی شرکت‌کنندگان از پژوهش: متن مصاحبه و کدهای استخراج‌شده برای مشارکت‌کنندگان در مصاحبه ارسال و نقطه نظرات آنها اعمال شد. انتقال‌پذیری: در پژوهش حاضر، به‌منظور دستیابی به این معیار از روش‌های زیر استفاده شد: الف) مستندسازی: تمام مراحل پژوهش برای استفاده احتمالی محققان دیگر به صورت مکتوب مستندسازی شد. ب) گزارش شرایط زمینه‌ای: شرایط جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان به صورت تفصیلی ارائه شد. قابلیت اعتماد: در پژوهش حاضر دستیابی به این معیار از طریق روش زیر انجام گرفت: الف) استفاده از دوکدگذار: بدین منظور از یکی از متخصصان حوزه مدیریت در فرایند کدگذاری در پژوهش کمک گرفته شد. به صورت تصادفی دو مصاحبه انتخاب شد و پس از آموزش‌های لازم کدگذاری توسط ایشان انجام گرفت. در هر یک از مصاحبه‌ها کدهایی که از نظر دو نفر مشابه بودند، با عنوان توافق و کدهای غیرمشابه با عنوان عدم توافق مشخص شدند و درصد توافق بین دو کدگذار با استفاده از فرمول زیر محاسبه شد و نتایج آن در قالب جدول (۲) ارائه شد.

$$\text{درصد} = \frac{2 \times \text{تعداد توافقات}}{100 \times \text{تعداد کل کدها}}$$

جدول (۲): نتایج بررسی پایایی بین دو کدگذار

| شماره مصاحبه | کل کدها | توافقات | عدم توافقات | درصد پایایی |
|--------------|---------|---------|-------------|-------------|
| ۱ | ۱۸ | ۷ | ۴ | ۰/۷۷۷ |
| ۷ | ۱۴ | ۶ | ۲ | ۰/۸۵۷ |
| کل | ۳۲ | ۱۳ | ۶ | ۰/۸۱۲ |

همان‌طور که داده‌های جدول نشان می‌دهد، پایایی کل بین دو کدگذار برابر با ۸۱ درصد است. با توجه به این که پایایی بیش از ۶۰ درصد است قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها تأیید شد. تأییدپذیری: بدین منظور در پژوهش حاضر از روش‌های زیر استفاده شد: الف) ارزیابی متخصصان خارج از فرایند پژوهش: نتایج این پژوهش در اختیار چند تن از استادان مدیریت ورزشی خارج از فرایند پژوهش قرار گرفت. پس از مطالعه و بازبینی ایشان نظرات آنها اخذ شد. ب) تشریح فرایند پژوهش: در متن حاضر مراحل پژوهش اعم از جمع‌آوری داده‌ها، تحلیل و شکل‌گیری درون‌مایه‌ها برای مخاطبان و خوانندگان تشریح شده است. افزون بر این برای ممیزی پژوهش که ناظر بر روایی و پایایی است و آنها را تضمین می‌کند از راهبردهای حساسیت پژوهشگر (تأکید بر خلاقیت، حساسیت، انعطاف‌پذیری)، انسجام روش‌شناسی (سازگار کردن سؤال‌های پژوهش با شیوه‌ی پژوهش)، متناسب بودن نمونه (استفاده از افرادی که بهترین دانش را در مورد موضوع جانشین‌پروری مدیریت ورزش زنان داشتند)، گردآوری و تحلیل همزمان داده‌ها و اندیشیدن تئوریک (بازبینی مستمر داده‌ها) استفاده شد. سرانجام به‌منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از سه فرایند همپوش کدگذاری باز، کدگذاری محوری، کدگذاری نظری، تحلیل عاملی تأییدی و تحلیل دیمتال استفاده شد. لازم به ذکر است این تحلیل با کمک نرم‌افزارهای SPSS نسخه ۲۳، Smart PLS نسخه ۳، و ماکرووی اکسل دیمتال انجام شد.

یافته‌ها

با اقتباس از متن همه مصاحبه‌ها در مرحله کدگذاری باز تعداد ۵۰ مفهوم نهایی شناسایی شد. سپس در مرحله کدگذاری محوری با در نظر گرفتن قرابت معنایی مفاهیم شناسایی شده ۱۲ مقوله فرعی بر مبنای قرابت معنایی تشکیل گردید. در جدول (۳) نحوه فرایند کدگذاری مشخص شده است.

¹. Lincoln & Guba

جدول (۳): شناسایی عوامل مؤثر بر مدیریت استعداد در سازمان‌های ورزشی

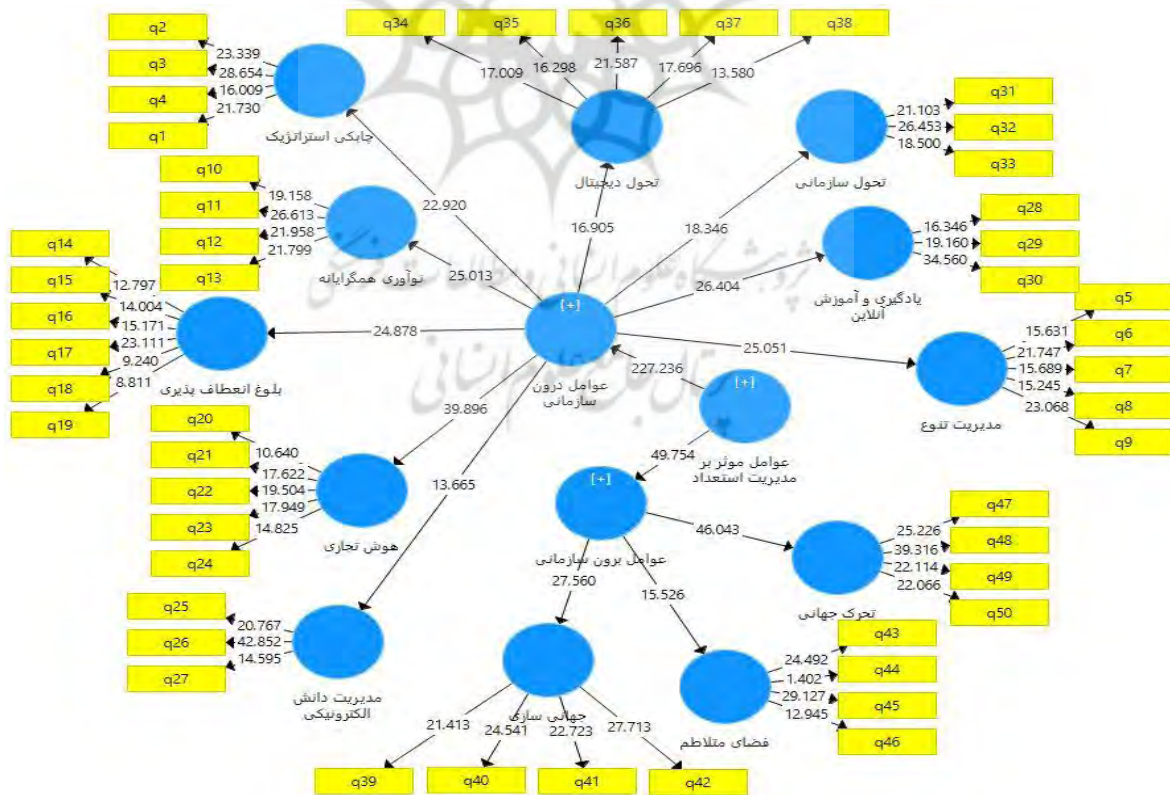
| مقوله‌های اصلی | مقوله‌های فرعی | مفاهیم اقتباس شده از مصاحبه | منبع مصاحبه | |
|--|---|---|--|--|
| عوامل درون سازمانی | مدیریت تنوع | هم‌افزایی دیدگاه‌های متنوع و ایجاد راه‌حل‌های مختلف برای حل مسئله | P4, P5, I3 | |
| | | تصمیم‌گیری مشارکتی | P5, P13 | |
| | | شخصیت قائل شدن برای همه افراد | P14 | |
| | | استفاده حداکثری از ظرفیت افراد | P4, P9, P14, P15 | |
| | | تمرکز بر فرهنگ شخصی و سازمانی | P3, P5, P7 | |
| | نوآوری همگرایانه | ترکیب اشیا، فن آوری‌ها، ایده‌ها و استراتژی‌های مختلف | P3, P9 | |
| | | ایجاد چابکی همراه با ظرفیت‌های پویا | P4, P8, P10, P11, P14 | |
| | | خلق نوآوری‌های مدیریتی و تکنولوژیکی | P3, P5, P8, P10 | |
| | | تقویت قابلیت‌های نوآوری تکنولوژیکی | P4, P5 | |
| | بلوغ انعطاف‌پذیری | انعطاف‌پذیری استراتژیک | P2, P3, P14 | |
| | | انعطاف‌پذیری تکنولوژی | P14 | |
| | | انعطاف‌پذیری ساختاری | P2, P14 | |
| | | انعطاف‌پذیری مالی | P2, P14 | |
| | | انعطاف‌پذیری منابع انسانی | P2 | |
| | | استفاده از شیوه‌های کار انعطاف‌پذیر | P2, P8, P14, P15 | |
| | هوش تجاری | پذیرش و روتین سازی هوش تجاری | P3, P7, P8, P10, P14 | |
| | | یکپارچه سازی داده‌های پراکنده و ناهمگون سازمان | P3, P5 | |
| | | استفاده از برنامه‌های کاربردی | P2, P4, P5, P7, P10, P11, P12 | |
| | | ارائه گزارش‌های تحلیلی برای تصمیم‌گیری مدیران | P1, P4, P12 | |
| | چابکی استراتژیک | تشکیل پایگاه داده | P1, P2, P5, P11, P13, P14 | |
| | | مسئولیت‌پذیری مشترک | P4, P11, P13 | |
| | | وضوح و روشنی چشم‌انداز | P4, P5, P8, P9, P12 | |
| | | انتخاب اهداف استراتژیک | P8, P11, P12, P15 | |
| | مدیریت دانش الکترونیکی | فهم و درک قابلیت‌های بنیادین سازمان | P9, P12, P15 | |
| | | تولید و توسعه دانش مبتنی بر وب | P3, P4, P8, P9, P11, P12 | |
| | | انتقال دانش مبتنی بر وب و فناوری اطلاعات | P3, P4, P12 | |
| | یادگیری و آموزش آنلاین | به‌کارگیری دانش مبتنی بر وی و فناوری اطلاعات | P12, P15 | |
| | | فراهم سازی زیرساخت‌های فنی کارآمد آموزشی | P1, P4, 6, P7, P9, P11, P13 | |
| | | فراهم‌سازی منابع مورد نیاز یادگیری آنلاین | P3, P4, P14 | |
| | تحول سازمانی | ارتباط بین فرآیند مدیریت تغییر و فرایند یادگیری و تدریس آنلاین در سیستم آموزشی | P3, P5, P10, P11, P12, P15 | |
| | | تغییر یکنواخت و فزاینده در محیط در طی زمان | P3, P4, P15 | |
| | | تحول اساسی در خدمات، فرایندها، نظام‌ها، ساختارها و الگوها | P1, P7, P9 | |
| | فضای متلاطم سازمان | ارتقاء و بهبود تدریجی خدمات | P7, P9, P14 | |
| | | تغییر مداوم فضای سازمان‌ها | P4, P6, P8, P9, P11, P12 | |
| | | وقوع تغییرات بی‌سابقه در سطح سازمان | P1, P9, P14 | |
| | عوامل برون سازمانی | تحول دیجیتال | تغییر ویژگی‌های جمعیت شناختی | P1, P2, P4, P6, P7, P10, P11, P13 |
| | | | پیشرفت در فن‌آوری‌ها | P2, P3, P5, P10, P11, P13 |
| | | | استفاده از فناوری دیجیتال در تمام ارکان سازمان | P1, P3, P4, P6, P7, P8, P9, P11, P12, P13, P15 |
| | | | تغییر اتوماسیون فرآیندها با استفاده از فناوری دیجیتال | P3, P4, P6 |
| | | | استفاده از فن‌آوری‌های دیجیتال برای تغییر مدل‌های تجاری، ایجاد فرصت، درآمد و ارزش جدید | P4, P8 |
| جهانی‌سازی | | استفاده از فناوری‌های جدید مانند داده‌های بزرگ (Big Data)، اینترنت اشیا (IoT)، محاسبات ابری | P3 | |
| | | تغییر از مدل سنتی به کسب و کارهای دیجیتال | P3 | |
| | | آگاهی در سطح جهانی | P1, P5, P9 | |
| | | عمل در مقیاس جهانی | P1, P9 | |
| تحرك جهانی | | گسترش فن‌آوری‌های فرامرزی | P7, P11, P14, P15 | |
| | | مدیریت استعداد جهانی | P3, P11, P5 | |
| | | جریان نیروی انسانی جهانی | P1, P3, P4 | |
| | بهره‌برداری از تجربه و تخصص سرمایه‌های انسانی در مکان‌های مختلف | P9, P15 | | |
| مأموریت‌های طولانی مدت و مأموریت‌های کوتاه مدت | استفاده مؤثر از استعداد جهانی | P9, P4, P15 | | |
| | مأموریت‌های طولانی مدت و مأموریت‌های کوتاه مدت | P5, P15 | | |

سرانجام پس از شناسایی عوامل مؤثر بر مدیریت استعداد در سازمان‌های ورزشی پیوند بین مقوله‌ها در قالب شکل (۱) به تصویر کشیده شد.



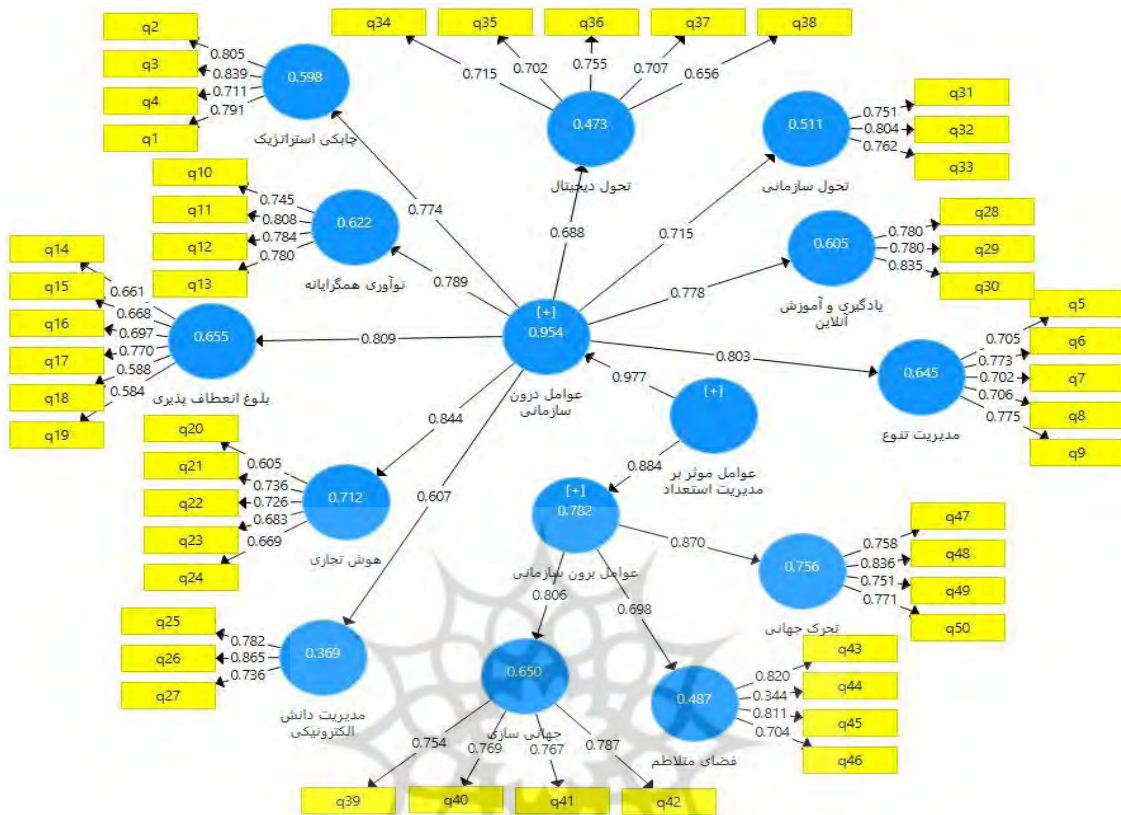
شکل (۱): مدل مفهومی عوامل مؤثر بر مدیریت استعداد در سازمان‌های ورزشی

مطابق الگوی مذکور مدیریت استعداد در سازمان‌های متأثر از عوامل درون‌سازمانی و بیرون‌سازمانی است. به این معنی که عوامل درون‌سازمانی و بیرون‌سازمانی بر سیستم مدیریت استعداد سازمان‌های ورزشی مؤثر هستند. در ادامه جهت تأیید نتایج بخش کیفی از رویکرد تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم استفاده شد. در شکل‌های (۲) و (۳) تحلیل عاملی تأییدی در قالب خروجی آماره t و بار عاملی ارائه شد.



شکل (۲): تحلیل عاملی تأییدی عوامل مؤثر بر مدیریت استعداد سازمان‌های ورزشی در حالت معناداری

با توجه به مقادیر شکل فوق، تمامی ضرایب معناداری t از ۱/۹۶ بیشتر هستند که این امر معنادار بودن تمامی سوالات و روابط میان متغیرها را در سطح اطمینان ۰/۹۵ نشان می‌دهد. همچنین شکل‌های شماره (۳)، بارهای عاملی (۸) را برای هر یک از معرف‌ها (متغیرهای آشکار) نشان می‌دهد.



شکل (۳): تحلیل عاملی تأییدی عوامل مؤثر بر مدیریت استعداد سازمان‌های ورزشی در حالت استاندارد

بنابر نتایج به دست آمده مقدار بارهای عاملی متغیرهای آشکار از نقطه برش ۰/۴ و مقدار آماره تی آن‌ها نیز از نقطه برش ۱/۹۶ بزرگتر بود ($P < ۰/۰۵$).

در جدول (۴) ضریب آلفای کرونباخ و ضریب پایایی مرکب و میانگین واریانس استخراج شده ارائه شده است. با توجه به مقادیر گزارش شده پایایی و روایی همگرای مؤلفه‌ها (مقوله‌های فرعی به جزء بلوغ انعطاف‌پذیری، هوش تجاری و فضای متلاطم سازمان در نتیجه چون این عامل‌ها پرسشنامه را از نظر همگرایی کم اعتبار می‌کنند از فرایند تحلیل نهایی کنار گذاشته شدند) تأیید گردید.

جدول (۴): مقادیر آلفای کرونباخ، پایایی مرکب و میانگین واریانس استخراج شده

| متغیرها | مؤلفه‌ها | آلفای کرونباخ | پایایی ترکیبی | میانگین واریانس استخراج شده | نتیجه |
|--------------------|------------------------|---------------|---------------|-----------------------------|-------|
| عوامل درون سازمانی | چابکی استراتژیک | ۰/۷۹۵ | ۰/۸۶۷ | ۰/۶۲۱ | پذیرش |
| | مدیریت تنوع | ۰/۷۸۵ | ۰/۸۵۳ | ۰/۵۳۸ | پذیرش |
| | نوآوری همگرایانه | ۰/۷۸۵ | ۰/۸۶۱ | ۰/۶۰۸ | پذیرش |
| | بلوغ انعطاف‌پذیری | ۰/۷۴۵ | ۰/۸۲۴ | ۰/۴۴۱ | رد |
| | هوش تجاری | ۰/۷۱۷ | ۰/۸۱۵ | ۰/۴۷۰ | رد |
| عوامل برون سازمانی | مدیریت دانش الکترونیکی | ۰/۷۱۰ | ۰/۸۳۸ | ۰/۶۳۴ | پذیرش |
| | پادگیری و آموزش آنلاین | ۰/۷۱۶ | ۰/۸۴۱ | ۰/۶۳۸ | پذیرش |
| | تحول سازمانی | ۰/۶۶۲ | ۰/۸۱۶ | ۰/۵۹۷ | پذیرش |
| | فضای متلاطم سازمان | ۰/۶۲۶ | ۰/۷۷۷ | ۰/۴۸۶ | رد |
| | جهانی‌سازی | ۰/۷۷۰ | ۰/۸۵۳ | ۰/۵۹۲ | پذیرش |
| | تحول دیجیتال | ۰/۷۵۱ | ۰/۸۳۳ | ۰/۵۰۱ | پذیرش |
| | تحرک جهانی | ۰/۷۸۴ | ۰/۸۶۱ | ۰/۶۰۸ | پذیرش |
| | | | | | |

همچنین جهت تأیید روایی واگرا از روش فورنل و لارکر استفاده شد. مطابق نتایج این آزمون مقادیر قطر اصلی تمامی سازه‌ها از مقدار همبستگی آن با سایر سازه‌ها بیشتر بود که این امر روایی واگرای مناسب و برازش خوب مدل اندازه‌گیری را نشان می‌دهد.

جدول (۵): ارزیابی روایی واگرا از طریق روش فورنل و لارکر

| متغیر | ۱ | ۲ | ۳ | ۴ | ۵ | ۶ | ۷ | ۸ | ۹ | ۱۰ | ۱۱ | ۱۲ |
|---------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| ۱. چابکی استراتژیک | ۰/۸۴۰ | | | | | | | | | | | |
| ۲. چابکی استراتژیک | ۰/۴۳۳ | ۰/۸۵۱ | | | | | | | | | | |
| ۳. مدیریت تنوع | ۰/۶۹۰ | ۰/۶۱۶ | ۰/۷۰۰ | | | | | | | | | |
| ۴. نوآوری همگرایانه | ۰/۷۱۴ | ۰/۸۲۱ | ۰/۵۸۵ | ۰/۷۸۴ | | | | | | | | |
| ۵. بلوغ انعطاف‌پذیری | ۰/۶۱۰ | ۰/۵۷۸ | ۰/۴۷۷ | ۰/۴۹۷ | ۰/۷۱۲ | | | | | | | |
| ۶. هوش تجاری | ۰/۵۵۳ | ۰/۵۸۷ | ۰/۶۹۳ | ۰/۶۵۴ | ۰/۵۱۱ | ۰/۷۳۶ | | | | | | |
| ۷. مدیریت دانش الکترونیکی | ۰/۶۰۳ | ۰/۴۸۲ | ۰/۴۰۴ | ۰/۶۵۷ | ۰/۳۸۷ | ۰/۴۲۰ | ۰/۷۹۴ | | | | | |
| ۸. یادگیری و آموزش آنلاین | ۰/۴۹۹ | ۰/۵۸۳ | ۰/۵۶۴ | ۰/۴۴۵ | ۰/۶۲۳ | ۰/۴۳۸ | ۰/۵۲۶ | ۰/۷۷۳ | | | | |
| ۹. تحول سازمانی | ۰/۴۹۲ | ۰/۴۱۶ | ۰/۳۶۲ | ۰/۳۹۴ | ۰/۵۰۰ | ۰/۴۲۳ | ۰/۴۱۹ | ۰/۵۵۸ | ۰/۷۵۴ | | | |
| ۱۰. جهانی‌سازی | ۰/۳۵۹ | ۰/۳۶۹ | ۰/۴۲۸ | ۰/۳۰۸ | ۰/۴۵۶ | ۰/۳۰۵ | ۰/۲۵۹ | ۰/۴۹۱ | ۰/۴۳۴ | ۰/۹۰۱ | | |
| ۱۱. تحول دیجیتال | ۰/۳۸۳ | ۰/۳۴۶ | ۰/۴۳۲ | ۰/۶۲۱ | ۰/۴۳۵ | ۰/۳۱۱ | ۰/۲۱۵ | ۰/۴۹۰ | ۰/۴۶۱ | ۰/۷۳۱ | ۰/۷۱۳ | |
| ۱۲. تحرک جهانی | ۰/۴۳۶ | ۰/۶۲۱ | ۰/۶۲۱ | ۰/۴۶۲ | ۰/۴۲۴ | ۰/۴۲۸ | ۰/۵۲۷ | ۰/۴۷۱ | ۰/۳۶۸ | ۰/۴۶۵ | ۰/۳۶۸ | ۰/۳۵۲ |

در ادامه جهت انعکاس روابط درونی میان عوامل درون سازمانی و برون‌سازمانی مؤثر بر مدیریت استعداد از تکنیک دیمتل استفاده شده است. و چون از دیدگاه ۱۵ خبره استفاده گردید از میانگین حسابی ساده نظرات استفاده شد و ماتریس ارتباط مستقیم یا X مطابق جدول (۶) تشکیل گردید. علاوه بر این در جدول نامبرده جمع تمامی سطرها و ستون‌ها محاسبه گردید تا بزرگترین عدد مشخص گردد و تمامی درایه‌های ماتریس بر معکوس این عدد ضرب و ماتریس نرمال شود.

جدول (۶): میانگین نظر خبرگان

| عوامل مؤثر بر مدیریت استعداد | ۱ | ۲ | ۳ | ۴ | ۵ | ۶ | ۷ | ۸ | ۹ | جمع ردیف‌ها |
|------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------------|
| ۱. چابکی استراتژیک | ۰ | ۱/۶ | ۲/۱۳۳ | ۱/۹۳۳ | ۱/۶۶۶ | ۱/۸۰۰ | ۱/۹۳۳ | ۱/۸۰۰ | ۱/۴۶۶ | ۱۴/۳۳۳ |
| ۲. مدیریت تنوع | ۱/۹۳۳ | ۰ | ۲/۴۶۶ | ۲/۵۳۳ | ۲/۰۶۶ | ۲/۵۳۳ | ۲/۲۶۶ | ۲/۲۰۰ | ۲/۳۳۳ | ۱۸/۳۳۳ |
| ۳. نوآوری همگرایانه | ۱/۰۶۶ | ۱/۸۰۰ | ۰ | ۲/۰۶۶ | ۱/۸۰۰ | ۱/۵۳۳ | ۱/۶۶۶ | ۱/۴۶۶ | ۱/۰۰۰ | ۱۲/۴ |
| ۴. مدیریت دانش الکترونیکی | ۱/۰۶۶ | ۱/۶۰۰ | ۱/۳۳۳ | ۰ | ۱/۵۳۳ | ۱/۸۰۰ | ۱/۲۰۰ | ۱/۰۶۶ | ۱/۰۶۶ | ۱۰/۶۶۶ |
| ۵. یادگیری و آموزش آنلاین | ۱/۳۳۳ | ۱/۲۶۶ | ۱/۳۳۳ | ۱/۳۳۳ | ۰ | ۱/۰۶۶ | ۱/۶۰۰ | ۱/۶۰۰ | ۱/۲۰۰ | ۱۰/۷۳۳ |
| ۶. تحول سازمانی | ۱/۳۳۳ | ۱/۸۰۰ | ۱/۶۰۰ | ۱/۳۳۳ | ۱/۰۰۰ | ۰ | ۱/۳۳۳ | ۱/۲۰۰ | ۱/۰۶۶ | ۱۰/۶۶۶ |
| ۷. جهانی‌سازی | ۱/۲۶۶ | ۱/۶۶۶ | ۱/۶۶۶ | ۱/۵۳۳ | ۱/۳۳۳ | ۱/۳۳۳ | ۰ | ۱/۶۰۰ | ۲/۰۰۰ | ۱۲/۲۰۰ |
| ۸. تحول دیجیتال | ۱/۴۶ | ۱/۵۳۳ | ۱/۴۰۰ | ۱/۸۰۰ | ۱/۴۶۶ | ۱/۳۳۳ | ۱/۲۶۶ | ۰ | ۱/۲۶ | ۱۱/۵۳۳ |
| ۹. تحرک جهانی | ۱/۴۶۶ | ۱/۸۶۶ | ۱/۷۳۳ | ۱/۳۳۳ | ۱/۲۰۰ | ۱/۳۳۳ | ۱/۶۰۰ | ۱/۲۶۶ | ۰ | ۱۱/۸۰۰ |

معکوس بزرگترین عدد مجموع سطر و ستون با k نمایش داده می‌شود. براساس جدول بالا بزرگترین عدد ۱۸/۳۳۰ است و تمامی درایه‌های ماتریس بر معکوس این عدد ضرب می‌شود تا ماتریس نرمال شود.

$$k = \frac{1}{\max \sum_{j=1}^n x_{ij}} = \frac{1}{18.330} = 0.054$$

$$\rightarrow N = 0.054 * X$$

در نتیجه ماتریس نرمال شده (N) معیارهای اصلی مطابق جدول (۷) ایجاد شد.

جدول (۷): ماتریس نرمال شده

| عوامل مؤثر بر مدیریت استعداد | ۱ | ۲ | ۳ | ۴ | ۵ | ۶ | ۷ | ۸ | ۹ |
|------------------------------|-------|--------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| ۱. چابکی استراتژیک | ۰ | ۰/۰۸۷ | ۰/۱۱۶ | ۰/۱۰۵ | ۰/۰۹۰ | ۰/۰۹۸ | ۰/۱۰۵ | ۰/۰۹۸ | ۰/۰۸۰ |
| ۲. مدیریت تنوع | ۰/۱۰۵ | ۰ | ۰/۱۳۴ | ۰/۱۳۸ | ۰/۱۱۲ | ۰/۱۳۸ | ۰/۱۲۳ | ۰/۱۲۰ | ۰/۱۲۷ |
| ۳. نوآوری همگرایانه | ۰/۰۵۸ | ۰/۰۹۸ | ۰ | ۰/۱۱۲ | ۰/۰۹۸ | ۰/۰۸۳ | ۰/۰۹۰ | ۰/۰۸۰ | ۰/۰۵۴ |
| ۴. مدیریت دانش الکترونیکی | ۰/۰۵۸ | ۰/۰۸۷ | ۰/۰۷۲ | ۰ | ۰/۰۸۳ | ۰/۰۹۸ | ۰/۰۶۵ | ۰/۰۵۸ | ۰/۰۵۸ |
| ۵. یادگیری و آموزش آنلاین | ۰/۰۷۲ | ۰/۰۶۹ | ۰/۰۷۲ | ۰/۰۷۲ | ۰ | ۰/۰۵۸ | ۰/۰۸۷ | ۰/۰۸۷ | ۰/۰۶۵ |
| ۶. تحول سازمانی | ۰/۰۷۲ | ۰/۰۹۸ | ۰/۰۸۷ | ۰/۰۷۲ | ۰/۰۵۴ | ۰ | ۰/۰۷۲ | ۰/۰۶۵ | ۰/۰۵۸ |
| ۷. جهانی سازی | ۰/۰۶۹ | ۰/۰۹۰ | ۰/۰۹۰ | ۰/۰۸۳ | ۰/۰۶۱ | ۰/۰۷۲ | ۰ | ۰/۰۸۷ | ۰/۰۰۹ |
| ۸. تحول دیجیتال | ۰/۰۸۰ | ۰/۰۸۳۶ | ۰/۰۷۶ | ۰/۰۹۸ | ۰/۰۸۰ | ۰/۰۷۲ | ۰/۰۶۹ | ۰ | ۰/۰۶۹ |
| ۹. تحرک جهانی | ۰/۰۸۰ | ۰/۱۰۱ | ۰/۰۹۴ | ۰/۰۷۲ | ۰/۰۶۵ | ۰/۰۷۲ | ۰/۰۸۷ | ۰/۰۶۹ | ۰ |

در ادامه برای محاسبه ماتریس ارتباط کامل ابتدا ماتریس همانی $I_{5 \times 5}$ تشکیل شد:

$$I_{5 \times 5} = \begin{bmatrix} 1 & 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 1 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 1 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 1 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 & 1 \end{bmatrix}$$

در گام بعد ماتریس همانی از ماتریس نرمال کسر گردید. سپس ماتریس حاصل از تفریق ماتریس همانی از ماتریس نرمال معکوس گردید و در نهایت ماتریس نرمال در ماتریس معکوس ضرب شد:

$$T = N \times (I - N)^{-1}$$

در ادامه ماتریس ارتباط کامل (T) عوامل درون سازمانی و برون سازمانی مؤثر بر مدیریت استعداد در سازمان های ورزشی مطابق با نتایج جدول (۸) حاصل شد.

جدول (۸): ماتریس روابط کل

| عوامل مؤثر بر مدیریت استعداد | ۱ | ۲ | ۳ | ۴ | ۵ | ۶ | ۷ | ۸ | ۹ |
|------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| ۱. چابکی استراتژیک | ۰/۱۶۷ | ۰/۲۸۰ | ۰/۳۱۰ | ۰/۳۰۶ | ۰/۲۶۵ | ۰/۲۸۴ | ۰/۲۹۰ | ۰/۲۷۵ | ۰/۲۴۸ |
| ۲. مدیریت تنوع | ۰/۳۰۴ | ۰/۳۴۹ | ۰/۳۷۶ | ۰/۳۸۴ | ۰/۳۲۸ | ۰/۳۶۵ | ۰/۳۵۳ | ۰/۳۳۸ | ۰/۳۳۴ |
| ۳. نوآوری همگرایانه | ۰/۲۰۲ | ۰/۲۶۴ | ۰/۱۸۰ | ۰/۲۸۶ | ۰/۲۴۹ | ۰/۲۴۸ | ۰/۲۵۴ | ۰/۲۳۷ | ۰/۲۰۵ |
| ۴. مدیریت دانش الکترونیکی | ۰/۱۸۴ | ۰/۲۳۳ | ۰/۲۲۶ | ۰/۱۶۱ | ۰/۲۱۶ | ۰/۲۳۹ | ۰/۲۱۱ | ۰/۱۹۷ | ۰/۱۸۹ |
| ۵. یادگیری و آموزش آنلاین | ۰/۱۹۶ | ۰/۲۱۷ | ۰/۲۲۶ | ۰/۲۲۹ | ۰/۱۴۰ | ۰/۲۰۴ | ۰/۲۳۰ | ۰/۲۲۳ | ۰/۱۹۶ |
| ۶. تحول سازمانی | ۰/۱۹۸ | ۰/۲۴۴ | ۰/۲۴۱ | ۰/۲۳۲ | ۰/۱۹۴ | ۰/۱۵۲ | ۰/۲۲۰ | ۰/۲۰۶ | ۰/۱۹۱ |
| ۷. جهانی سازی | ۰/۲۱۰ | ۰/۲۵۷ | ۰/۲۶۳ | ۰/۲۶۰ | ۰/۲۱۶ | ۰/۲۳۷ | ۰/۲۱۹ | ۰/۲۴۱ | ۰/۲۵۱ |
| ۸. تحول دیجیتال | ۰/۲۱۲ | ۰/۲۴۱ | ۰/۲۴۰ | ۰/۲۶۳ | ۰/۲۲۴ | ۰/۲۸۵ | ۰/۲۲۵ | ۰/۱۵۲ | ۰/۲۰۸ |
| ۹. تحرک جهانی | ۰/۲۱۷ | ۰/۲۶۲ | ۰/۲۶۳ | ۰/۲۴۸ | ۰/۲۱۷ | ۰/۲۳۴ | ۰/۲۴۷ | ۰/۲۲۳ | ۰/۱۴۹ |

علاوه بر تحلیل های فوق برای تعیین نقشه روابط شبکه (NRM) ارزش آستانه محاسبه شد. با این روش می توان از روابط جزئی صرف نظر کرده و شبکه روابط قابل اعتنا را ترسیم کرد. لازم به ذکر است مقدار آستانه روابط یعنی میانگین مقادیر ماتریس T برابر ۰/۲۳۹ به دست آمد. تمامی مقادیر ماتریس T که کوچکتر از ۰/۲۳۹ باشد صفر شده یعنی آن رابطه علی در نظر گرفته نمی شود.

جدول (۹): ماتریس روابط غیرمستقیم

| عوامل مؤثر بر مدیریت استعداد | ۱ | ۲ | ۳ | ۴ | ۵ | ۶ | ۷ | ۸ | ۹ |
|------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| ۱. چابکی استراتژیک | ۰/۱۶۷ | ۰/۱۹ | ۰/۱۹۴ | ۰/۲۰۰ | ۰/۱۷۴ | ۰/۱۸۵ | ۰/۱۸۵ | ۰/۱۷۷ | ۰/۱۶۸ |
| ۲. مدیریت تنوع | ۰/۱۹۹ | ۰/۳۴۹ | ۰/۲۴۲ | ۰/۲۴۶ | ۰/۲۱۵ | ۰/۲۲۷ | ۰/۲۲۹ | ۰/۲۱۸ | ۰/۲۰۳ |
| ۳. نوآوری همگرایانه | ۰/۱۴۴ | ۰/۱۶۶ | ۰/۱۸۰ | ۰/۱۷۴ | ۰/۱۵۱ | ۰/۱۶۴ | ۰/۱۶۳ | ۰/۱۵۷ | ۰/۱۵۱ |
| ۴. مدیریت دانش الکترونیکی | ۰/۱۲۵ | ۰/۱۴۵ | ۰/۱۵۲ | ۰/۱۶۱ | ۰/۱۳۲ | ۰/۱۴۱ | ۰/۱۴۵ | ۰/۱۳۹ | ۰/۱۳۰ |
| ۵. یادگیری و آموزش آنلاین | ۰/۱۲۴ | ۰/۱۴۸ | ۰/۱۵۳ | ۰/۱۵۶ | ۰/۱۴۰ | ۰/۱۴۶ | ۰/۱۴۲ | ۰/۱۳۶ | ۰/۱۳۰ |
| ۶. تحول سازمانی | ۰/۱۲۵ | ۰/۱۴۶ | ۰/۱۵۴ | ۰/۱۵۹ | ۰/۱۳۹ | ۰/۱۵۲ | ۰/۱۴۷ | ۰/۱۴۱ | ۰/۱۳۳ |
| ۷. جهانی سازی | ۰/۱۴۱ | ۰/۱۶۶ | ۰/۱۷۲ | ۰/۱۷۶ | ۰/۱۵۵ | ۰/۱۶۴ | ۰/۱۶۹ | ۰/۱۵۴ | ۰/۱۴۲ |
| ۸. تحول دیجیتال | ۰/۱۳۲ | ۰/۱۵۷ | ۰/۱۶۴ | ۰/۱۶۴ | ۰/۱۴۴ | ۰/۱۵۵ | ۰/۱۵۶ | ۰/۱۵۲ | ۰/۱۳۹ |
| ۹. تحرک جهانی | ۰/۱۳۷ | ۰/۱۶۱ | ۰/۱۶۸ | ۰/۱۷۵ | ۰/۱۵۱ | ۰/۱۶۱ | ۰/۱۶۰ | ۰/۱۵۴ | ۰/۱۴۹ |

در نهایت خروجی نهائی و نمودار علی عوامل درون‌سازمانی و برون‌سازمانی مؤثر بر مدیریت استعداد در سازمان‌های ورزشی به‌صورت زیر قابل تفسیر است:

جدول (۱۰): خروجی نهایی

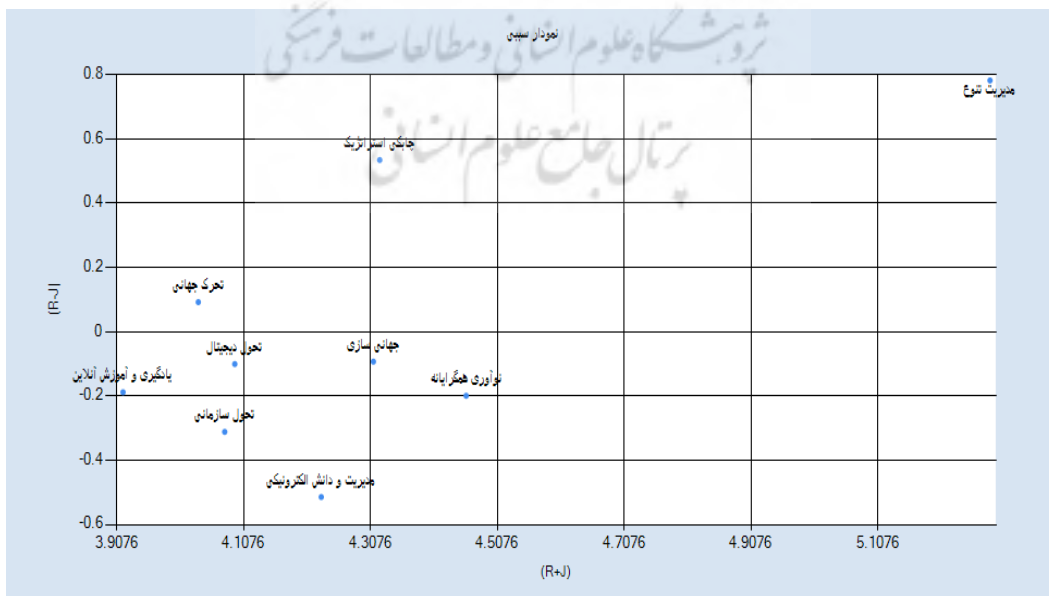
| D-R | D+R | R | D | عوامل مؤثر بر مدیریت استعداد |
|--------|-------|-------|-------|------------------------------|
| ۰/۷۸۱ | ۵/۲۸۳ | ۲/۲۵۱ | ۳/۰۳۲ | مدیریت تنوع |
| ۰/۵۳۴ | ۴/۳۲۲ | ۱/۸۹۳ | ۲/۴۲۸ | چابکی استراتژیک |
| -۰/۱۹۹ | ۴/۴۵۸ | ۲/۳۲۹ | ۲/۱۲۹ | نوآوری همگرایانه |
| -۰/۰۹۳ | ۴/۳۱۲ | ۲/۲۰۲ | ۲/۱۰۹ | جهانی‌سازی |
| ۰/۰۹۲ | ۴/۰۳۶ | ۱/۹۷۲ | ۲/۰۶۴ | تحرك جهانی |
| -۰/۱۰۰ | ۴/۰۹۳ | ۲/۰۹۷ | ۱/۹۹۶ | تحول دیجیتال |
| -۰/۳۱۱ | ۴/۰۷۷ | ۲/۱۶۴ | ۱/۸۸۳ | تحول سازمانی |
| -۰/۱۸۸ | ۳/۹۱۷ | ۲/۰۵۳ | ۱/۸۶۴ | یادگیری و آموزش آنلاین |
| -۰/۵۱۴ | ۴/۲۳۰ | ۲/۳۷۲ | ۱/۸۵۷ | مدیریت و دانش الکترونیکی |

- جمع عناصر ستون (D) برای هر عامل نشانگر میزان تأثیرگذاری آن عامل از سایر عامل‌های سیستم است. براین اساس عامل مدیریت تنوع بیشترین تأثیر را بر سایر عوامل مؤثر بر مدیریت استعداد داشت.

- جمع عناصر ستون (R) برای هر عامل نشانگر میزان تأثیرپذیری آن عامل از سایر عامل‌های سیستم است. براین اساس عامل مدیریت تنوع از میزان تأثیرپذیری بسیار زیادی برخوردار بود و عامل چابکی استراتژیک نیز کمترین تأثیرپذیری را از سایر معیارها داشت.

- بردار افقی (D+R) میزان تأثیر و تأثر عامل مورد نظر در سیستم است. هرچه مقدار D+R عاملی بیشتر باشد، آن عامل تعامل بیشتری با سایر عوامل سیستم دارد. براین اساس عامل‌های مدیریت تنوع و نوآوری همگرایانه بیشترین تعامل را با سایر عوامل مؤثر داشتند و عامل‌های یادگیری و آموزش آنلاین و تحرك جهانی کمترین تعامل با سایر عامل‌ها را دارد.

- بردار عمودی (D-R) قدرت تأثیرگذاری هر عامل را نشان می‌دهد. به‌طور کلی اگر D-R مثبت باشد، متغیر یک متغیر علی محسوب می‌شود و اگر منفی باشد، معلول محسوب می‌شود. در این مدل عامل‌های مدیریت تنوع و چابکی استراتژیک جزء متغیرهای علی و سایر عامل‌ها جزء متغیرهای معلول بودند.



نمودار (۱): رابطه سببی بین عوامل درون‌سازمانی و برون‌سازمانی مؤثر بر مدیریت استعداد در سازمان‌های ورزشی

بحث و نتیجه گیری

هدف این پژوهش شناسایی الگوی روابط علی عوامل مؤثر بر مدیریت استعداد نزد سازمان‌های ورزشی است. براساس یافته‌های مطالعه کیفی، مدیریت استعداد در سازمان‌های ورزشی به عنوان یک نهاده تابع عوامل درون‌سازمانی (چابکی استراتژیک، مدیریت تنوع، نوآوری همگرایانه، بلوغ انعطاف‌پذیری، هوش تجاری، مدیریت دانش الکترونیکی، یادگیری و آموزش آنلاین، تحول سازمانی، فضای متلاطم سازمان) و برون‌سازمانی (جهانی‌سازی، تحول دیجیتال، تحرک جهانی) است. این یافته با نتایج مطالعات Saati Zarei et al (2018) مبنی بر اینکه بر عوامل دانشی و اطلاعاتی اشاره داشتند و Haak-Saheem (2020) مبنی بر اینکه استفاده از ظرفیت فن‌آوری اطلاعات را گزارش کرده بودند، همخوان است.

همچنین براساس یافته‌های مطالعه کمی الگوی عاملی عوامل مؤثر بر مدیریت استعداد نزد سازمان‌های ورزشی در صورتی که عامل‌های بلوغ انعطاف‌پذیری، هوش تجاری و فضای متلاطم سازمان از الگو حذف شود به دلیل اینکه اعتبار همگرایی پایینی داشتند قابل تأیید است. از این رو می‌توان گفت که میزان سازگاری الگوی نظری (الگوی حاصل شده از مطالعه کیفی) با الگوی تجربی (الگوی آزمون شده در مطالعه کمی) نسبتاً سازگار است.

علاوه بر این مشخص شد که عامل مدیریت تنوع بیشترین تأثیرگذاری و تأثیرپذیری را در سیستم مدیریت استعداد سازمان‌های ورزشی دارد. این یافته با نتایج مطالعات Saati Zarei et al (2018) ناهمخوان است. چرا که تحقیق نامبرده نشان داد بار اصلی الگوی تلفیقی فرایند توانمندسازی، سیستم مدیریت استعداد و قابلیت هوشمندی سازمانی در اداره‌های کل ورزش و جوانان بر دوش مدیریت عملکرد قرار دارد، این در حالی است که یافته‌های تحقیق حاضر نشان می‌دهد بار اصلی تبیین مدیریت استعداد در سازمان‌های ورزشی بر روی عامل مدیریت تنوع قرار دارد. به نظر می‌رسد تفاوت در نهاده‌های بررسی شده دلیل این ناهمخوانی بوده باشد به طوری که در مطالعه حاضر صرفاً نهاده اصلی مدیریت استعداد بود اما در مطالعه نامبرده تلفیقی از مدیریت استعداد، توانمندسازی و قابلیت هوشمندی سازمانی مدنظر بوده است. (Davis et al (2016 معتقد هستند در محیط سازمان‌های امروزی، مدیریت تنوع در میان نیروی کار، برای موفقیت سازمان‌ها بسیار مهم است. از طرفی تنوع یک مزیت رقابتی را با کمک سازمان‌ها در راستای جذب و حفظ بهترین کارمندان، رشد خلاقیت و بهبود تصمیم‌گیری، به وجود می‌آورد (Foster & Harris, 2005). با این وجود، اگر تنوع به درستی مدیریت نشود، می‌تواند منشا تعارضی باشد که منجر به ناکارآمدی، کیفیت پایین، عدم خلاقیت و نوآوری و همچنین افزایش گردش شغلی شود (Farrer, 2004). مدیریت تنوع فراتر از استخدام کارمندان متنوع است و به معنای یادگیری برای ارزیابی و پاسخگویی مناسب به نیازها، نگرش‌ها و ارزش‌هایی است که کارکنان متنوع برای یک سازمان به ارمغان می‌آورند و یافتن موثرترین راه‌ها برای استفاده از مهارت‌ها و استعداد‌های نیروی کار متنوع می‌باشد (Abaker et al., 2019).

افزون بر این، مطالعه حاضر نشان داد که در کنار مدیریت تنوع، نوآوری همگرایانه بیشترین تعامل را با دیگر عامل‌های مؤثر بر مدیریت استعداد دارد. این یافته از جهت اینکه نوآوری مؤثر بر مدیریت استعداد است با یافته‌های مطالعه Saeedi et al (2019) مبنی بر اینکه نشان داد نوآوری باز در بخش تولیدی صنعت ورزش با مدیریت استعداد ارتباط دارد همخوان است. Kozlowsk & Ilgen (2006) اظهار داشتند نیاز به نوآوری همراه با محرک‌هایی مانند افزایش رقابت و یکپارچه‌سازی، باعث شده‌اند که سازمان‌ها به سمت ساختارهایی حرکت کنند که تیم‌های کاری، واحد اصلی آن ساختارها هستند. (Lee & Trimi (2021) در تحقیقی تحت عنوان نوآوری همگرایانه در عصر دیجیتال همزمان با بحران همه‌گیری کووید-۱۹ بیان داشتند نوآوری پایدار برای بقا و موفقیت سازمانی در محیط متلاطم بازار در عصر دیجیتال، ضروری است. آن‌ها معتقد هستند برای بقا و رشد در این فضای جدید بازار، سازمان‌ها باید چابکی همراه با ظرفیت‌های پویا داشته باشند. در مواجهه با بحران‌های غیرقابل پیش‌بینی، از قبیل چرخش بازار (به عنوان مثال، رکود اقتصادی)، عدم قطعیت سیاسی (به عنوان مثال، جنگ‌های ژئوپلیتیک و تجاری)، تغییرات آب و هوایی، جنگ‌ها، مسائل بهداشتی (به عنوان مثال، همه‌گیری جهانی کووید-۱۹)، باید سازمان‌ها را با شدیدترین آزمون‌های پایداری رو به رو کرد. برای بقا و همچنین شکوفایی در زمان بحران، سازمان‌ها باید به ظرفیت‌های نوآوری خود اتکاء کنند. چرا که نوآوری اجرای عملی ایده‌های است که منجر به ارائه خدمات بهتر و جدیدتر می‌شود. در واقع در دنیایی که

سریع در حال تغییر است، ضرورت نوآوری افزایش می‌یابد چرا که اساساً هم محیط سازمان‌های ورزشی پیچیده‌تر می‌شود و هم اینکه میزان عدم قطعیت‌های آن نسبت به گذشته تغییر زیادی پیدا کرده است.

سرانجام یافته‌های این مطالعه نشان داد پس از مدیریت تنوع چابکی استراتژیک بیشترین تأثیر را بر سیستم مدیریت استعداد سازمان‌های ورزشی دارد. چابکی استراتژیک یکی از مهمترین عوامل مؤثر در عملکرد بویژه در مورد عدم قطعیت محیطی تلقی می‌شود. چابکی استراتژیک بهره‌بردارانه به سازمان‌ها اجازه می‌دهد تا با اصلاح محصولات و خدمات موجود، عملکرد را در محیط‌های پویا و رقابتی بهبود بخشند. چابکی استراتژیک بهره‌بردارانه با دستیابی به کارایی بیشتر در عملیات، عملکرد را بیشتر بهبود می‌بخشد و در زمینه رقابت محیطی، چابکی استراتژیک اکتشافی به سازمان‌ها کمک می‌کند تا با ارائه محصولات و خدمات جدید، از رقابت شدید جلوگیری کنند.

با اقتباس از این یافته‌ها می‌توان به این نتیجه رسید که مدیریت استعداد در سازمان‌های ورزشی تحت تأثیر عوامل درون‌سازمانی و برون‌سازمانی قرار دارد. از طرفی میزان اثرگذاری، اثرپذیری و تعامل این عوامل با هم متفاوت است. همچنین مشخص شد که بار اصلی سیستم مدیریت استعداد در سازمان‌های ورزشی روی متغیر مدیریت تنوع می‌باشد که به عنوان یک عامل درون‌سازمانی شناخته شد.

شایان ذکر است این تحقیق با محدودیت‌های مواجهه بوده است که لازم است در تعمیم‌دهی نتایج به آن‌ها توجه شود. محدودیت اول اینکه الگوی نظری با الگوی تجربی نسبتاً سازگاری داشت از طرفی در شناسایی عوامل مؤثر بر مدیریت استعداد نزد سازمان‌های ورزشی صرفاً دیدگاه صاحب‌نظران منعکس گردید. از طرفی برای تأیید الگوی مربوطه به دلیل محدودیت‌های نمونه‌گیری از کارکنان سازمان‌های ورزشی نظرسنجی بعمل آمد. براین اساس جهت تأیید آن در سایر سازمان‌های ورزشی لازم است به صورت مجزا روایی سازه آن ارزیابی شود. علاوه بر این، به پژوهشگران آتی پیشنهاد می‌شود الگوی نظری پژوهش حاضر را در سایر سازمان‌های ورزشی آزمون کنند و همچنین در شناسایی عوامل مؤثر بر مدیریت استعداد نزد سازمان‌های ورزشی علاوه بر بررسی نظرات صاحب‌نظران با استفاده از مطالعه فراترکیب عوامل مؤثر بر آن شناسایی شود و در نهایت نقطه نظرات هر دو واحد مطالعاتی با استفاده از رویکرد مطالعه تطبیقی با هم مقایسه شود تا تفاوت‌ها و شباهت‌های آنها مشخص گردد. سرانجام بر مبنای نتایج تحقیق به مدیران سازمان‌های ورزشی به طور ویژه وزارت ورزش و جوانان ایران که مدل مذکور در آن اعتبارسنجی شده است پیشنهاد می‌شود در جهت تقویت مدیریت تنوع در سازمان خود کاربست سیاست‌های هم‌افزایی دیدگاه‌های متنوع و ایجاد راه‌حل‌های مختلف برای حل مسئله، تصمیم‌گیری مشارکتی، شخصیت قائل شدن برای همه افراد، استفاده حداکثری از ظرفیت افراد، تمرکز بر فرهنگ شخصی و سازمانی را به عنوان یک نقشه راه مدنظر قرار داده و در برنامه‌ریزی‌های آتی خود به آنها توجه ویژه‌ای داشته باشند.

Reference

- Abaker, M. O. S. M., Al-Titi, O. A. K., & Al-Nasr, N. S. (2019). "Organizational policies and diversity management in Saudi Arabia". *Employee Relations: The International Journal*. 41(3), 454-474.
- Afrianto, W., & Indriati, F. (2022). "The Placement of Talent Management: Study on Manajemen Talenta Polri (MTP)". *Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal): Humanities and Social Sciences*, 5(1). 7645-7655.
- Aguinis, H., & Burgi-Tian, J. (2021). "Talent management challenges during COVID-19 and beyond: Performance management to the rescue". *BRQ Business Research Quarterly*, 24(3), 233-240.
- Aguinis, H., & Burgi-Tian, J. (2021). "Talent management challenges during COVID-19 and beyond: Performance management to the rescue". *BRQ Business Research Quarterly*, 24(3), 233-240.
- Al-Dalahmeh, M., & Héder-Rima, M. (2021). "The effect of talent management practices on employee turnover intention in the Information and Communication Technologies (ICTs) sector: case of Jordan". *Problems and Perspectives in Management*, 18(4), 59-73.
- Ali, A. A., & Jawad, A. B. (2022). "Talent management. *World Economics and Finance*" Bulletin, 8, 151-155.

- Anlesinya, A., & Amponsah-Tawiah, K. (2020). "Towards a responsible talent management model. *European Journal of Training and Development*". 44(2/3), 279-303.
- Chen, S. Y., Lee, A. Y. P., & Ahlstrom, D. (2021). "Strategic talent management systems and employee behaviors: the mediating effect of calling". *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 59(1), 84-108.
- Davis, P. J., Frolova, Y., & Callahan, W. (2016). "Workplace diversity management in Australia". *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*. 35(2), 81-98.
- Dayeh, K., & Farmanesh, P. (2021). "The link between talent management, organizational commitment and turnover intention: A moderated mediation model". *Management Science Letters*, 11(7), 2011-2020.
- Fardi Azar, A. Tabari, M., Iranzadeh, S., & Gholi Pourkanani, Y. (2022). "Value management: A new approach to talent management (Case study: National Iranian Gas Company)". *Petroleum business review*. Accepted manuscript online.
- Farrer, J. (2004). "A practical approach to diversity". *Industrial and Commercial Training*. 36(4), 175-177.
- Foster, C., & Harris, L. (2005). "Easy to say, difficult to do: diversity management in retail". *Human Resource Management Journal*, 15(3), 4-17.
- Jafari, M, Shariat-nejad, A, Mousavi, S N., & Vali-nejad, R (2019). "Investigating the impact of future-oriented talent management on the success of the career path; Clarifying the Mediating Role of Prospective Career Path Behaviors (Study Case: Southern Oil and Gas Project Jobs)", *Farda Management*, 19(63), 73-86.
- Haak-Saheem, W. (2020). "Talent management in Covid-19 crisis: how Dubai manages and sustains its global talent pool". *Asian Business & Management*, 19, 298-301.
- Hashemi, S., A, Ghahraman Tabrizi, K, Sharifian, I. (2021). Investigating the effective factors on succession in the Ministry of Sports and Youth with the approach based on the competence of the youth", *Contemporary Researches in Sports Management*, 11 (22), 37-47.
- Kozlowski, S. W. J., & Ilgen, D. R. (2006). "Enhancing the effectiveness of work groups and teams". *Psychological Science in the Public Interest*, 7, 77-124.
- Lawler, E. E. (2017). "Reinventing talent management: Principles and practices for the new world of work". Berrett-Koehler Publishers.
- Lee, S. M., & Trimi, S. (2021). "Convergence innovation in the digital age and in the COVID-19 pandemic crisis". *Journal of Business Research*, 123, 14-22.
- Li, J. Y., Sun, R., Tao, W., & Lee, Y. (2021). "Employee coping with organizational change in the face of a pandemic: The role of transparent internal communication". *Public Relations Review*, 47(1), 1-11.
- Lotfi Yamchi, K., Kalate Safiri, M., & Hosseini, E. (2016), "Structural model of the effect of talent management on the productivity of human resources and innovation in sports organizations (case study: General Department of Sports and Youth of East Azarbaijan province)", *Human Resource Management in Sports*, 5(1), 35-48.
- McDonnell, A., Collings, D. G., Mellahi, K., & Schuler, R. (2017). "Talent management: a systematic review and future prospects". *European Journal of International Management*, 11(1), 86-128.
- Mitosis, K. D., Lamnisos, D., & Talias, M. A. (2021). "Talent management in healthcare: A systematic qualitative review". *Sustainability*, 13(8), 1-20.
- Mujtaba, M., & Mubarik, M. S. (2021). "Talent management and organizational sustainability: role of sustainable behaviour". *International Journal of Organizational Analysis*. 1-19.
- Musakuro, R. N. (2022). "A framework development for talent management in the higher education sector". *SA Journal of Human Resource Management*, 20(12), 1-15.
- Pagan-Castaño, E., Ballester-Miquel, J. C., Sánchez-García, J., & Guijarro-García, M. (2022). "What's next in talent management?" *Journal of Business Research*, 141, 528-535.
- Renosori, P., Wijaya, B., & Rukmana, O. (2020). "Designing talent pool information systems at managerial level at PT. Pindad Enjiniring Indonesia". In *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*. IOP Publishing, 830(4), 1-6.
- Setyawan, A. (2021). "The Effect of Knowledge Management and Talent Management on Organizational Performance with Organizational Culture as a Mediating Variable". *Manajemen Bisnis*, 11(1), 1-11.

- Saeedi, E., Kohandel, M., Zarei, A., & Khodayari, A. (2019), "The effect of mental model on open innovation in the production sector of Iran's sports industry with the mediating role of talent management", *Contemporary Researches in Sports Management*, 10(19), 155-167.
- Saati Zarei, A., Shabani-Bahar, G., & Soleimani, M. (2018), "Designing an integrated model of the empowerment process, talent management system and organizational intelligence capability using structural-interpretive modeling in the country's sports and youth administrations". *Sports Management Studies*, 11(58), 219-242.



Identifying the Pattern of Causal Relationships of Factors Affecting Talent Management in Sports Organizations: Combined Research Approach

Ehsan Shahgholi¹, Mehdi Salimi^{2*}, Rasool Nazari³

1. Ph.D Candidate in Sport management, Physical Education faculty, Isfahan (Khorasgan) Branch, Islamic Azad University, Isfahan, Iran. 2-Associated professor in sport management, Sport sciences Faculty, University of Isfahan, Isfahan, Iran. (Corresponding author: m.salimi@spr.ui.ac.ir) 3- Associated Professor in sport management, Physical Education faculty, Isfahan (Khorasgan) Branch, Islamic Azad University, Isfahan, Iran.

E-mail: m.salimi@spr.ui.ac.ir

Received: 2023-2-29 Accepted: 2022-12-27

Abstract

The purpose of this research was to identify the pattern of causal relationships of factors affecting talent management in sports organizations. The method of this research was mixed (qualitative and quantitative) and its design was exploratory. The qualitative study was based on Glaser Foundation's data theory approach and the quantitative study was descriptive survey. The participants of this research were experts in the qualitative part and all employees of the Ministry of Sports and Youth in the quantitative part. Theoretical sampling method was used in the qualitative study and random cluster sampling method was used in the quantitative study. The number of participants in the qualitative study based on theoretical saturation was 15, and in the quantitative study, the sample size was 250. In order to check the quality and validity of the research results, Lincoln and Gaba (1985) evaluation indices were used, which included validity, transferability, reliability, and verifiability, and in order to analyze the data, three overlapping processes of open coding, coding were used. Axial analysis, theoretical coding, confirmatory factor analysis and Dimetal analysis were used. It should be mentioned that this analysis was done with the help of software Maxqda version 12, SPSS version 23, Smart PLS version 3, and Excel macro of Demetal. Based on the findings of a qualitative study, talent management in sports organizations as an input depends on internal organizational factors (strategic agility, diversity management, convergent innovation, flexibility maturity, business intelligence, electronic knowledge management, online learning and training, organizational transformation, turbulent atmosphere of the organization) and extra-organizational (globalization, digital transformation, global mobility). Also, the degree of compatibility of the theoretical model with the experimental model is relatively consistent. In addition, it was found that the factor of diversity management has the most influence in the talent management system of sports organizations. As a result, it can be pointed out that a large part of the efficiency of talent management in sports organizations is affected by diversity management, and attention and focus on it makes the talent management system effective in sports organizations.

Keywords: Internal factors, external factors, human resource management, talent management.