

## شناسایی عوامل موثر مدیریت استعداد در ورزش هندبال ایران با رهیافت داده بنیاد

محمد رضا رجیبی<sup>۱</sup>

غلامرضا شعبانی بهار<sup>۲</sup>

غلامعلی کارگر<sup>۳</sup>

حبیب هنری<sup>۴</sup>

 10.22034/SSYS.2022.1495.2031

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۹/۰۵/۱۲

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۹/۰۸/۱۶

هدف از این پژوهش، شناسایی عوامل برنامه‌ریزی، جذب و انتخاب مدیریت استعداد در ورزش هندبال ایران بود. این تحقیق، از دسته تحقیقات کیفی می‌باشد که به صورت بنیادی انجام گرفته است. گردآوری داده‌ها با استفاده از مطالعه اسناد و مصاحبه با ۱۵ نفر از خبرگان حوزه هندبال انجام گرفت که به روش نمونه‌گیری هدفمند تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت. داده‌ها با استفاده از کدگذاری باز، محوری و گزینشی تجزیه و تحلیل شدند. یافته‌ها بیانگر وجود ۲۸ مفهوم مؤثر در بخش برنامه‌ریزی استعداد بود که در هشت مؤلفه ارتباط و تعامل با نهادها، ساختار سازمانی مناسب، تنظیم برنامه جامع و عملیاتی، ارزیابی و نگرش سیستماتیک، تدوین مدل یکپارچه ساختارمند و اجرایی، افزایش بودجه و منابع مالی، انجام مطالعات آمایشی و پژوهشی و آموزش نیروی انسانی دسته‌بندی شدند.

۱- دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

۲- استاد، مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران (نویسنده

مسئول)

E-mail: Shabani1345@gmail.com

۳- دانشیار، مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

۴- دانشیار، مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

در بخش جذب استعداد، ۲۵ مفهوم مؤثر در شش مؤلفه تبلیغات رسانه‌ای، تبلیغات و برندسازی هندبالی، نقش آموزش و پرورش، نقش دانشگاه‌ها و سایر ارگان‌ها، نقش بعد همگانی هندبال و نقش بعد تخصصی هندبال طبقه‌بندی گردیدند.

همچنین در بخش انتخاب استعداد نیز ۲۸ مفهوم مؤثر در در هشت مؤلفه عوامل سازمانی، آزمون‌ها و شاخص‌های استعدادیابی، عوامل ژنتیک، برگزاری مسابقات، عوامل اجتماعی - ذهنی، مهارت جسمانی و حرکتی، نقش مربیان استعدادیاب و امکانات و تجهیزات طبقه‌بندی شدند. براساس نتایج تحقیق، راهبردهای ارتباط و تعامل با آموزش و پرورش، ثبات مدیریت و برنامه، پوشش رسانه‌ای، حمایت از مربیان و قهرمانان هندبال، اعتبار و مناسب بودن آزمون‌ها و شاخص‌های استعدادیابی و بودجه و منابع مالی کافی می‌توانند کمک‌رسان مسئولان حاکمیتی در راستای مدیریت استعداد هندبال کشور باشد.

واژگان کلیدی: انتخاب استعداد، برنامه‌ریزی استعداد، تحلیل کیفی، جذب استعداد و هندبال.



## مقدمه

امروزه موفقیت در میادین بین‌المللی ورزش، شاخص توسعه و پیشرفت ملت‌هاست. با نگاهی اجمالی به کشورهایی که در صدر جداول مدالی بازی‌های جهانی و المپیک قرار دارند، مشخص می‌شود این کشورها نه تنها در حوزه زیرساخت‌های ورزش، بلکه در سایر حوزه‌های اجتماعی، اقتصادی و سیاسی توسعه یافته هستند (بایلی و کولینز<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳). لازمه موفقیت پایدار در میادین بین‌المللی ورزش توجه ویژه به امر پشتوانه‌سازی است (واینز و لنویر<sup>۲</sup>، ۲۰۰۸ و پاپیک و روگولج<sup>۳</sup>، ۲۰۰۹). طبیعی است که پشتوانه‌سازی کارآمد از طریق توجه صحیح به روش‌های علمی استعدادیابی میسر است. استعدادیابی ورزشی، فرایند کشف قابلیت‌های بالقوه ورزشکاران و تعیین انطباق این قابلیت‌ها بر پارامترهای اساسی و مؤثر در رشته‌های ورزشی مختلف است (ویل و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۰۹). به عبارت دیگر، استعدادیابی ورزشی به معنای شناسایی و کشف آن دسته از قابلیت‌های بالقوه افراد است که قابلیت پروراندن داشته باشند. شناسایی استعدادها با هدف پرهیز از روند آزمایش و خطا از جمله محورهای اصلی و بنیادی در تدوین راهبرد و خط‌مشی ورزش قهرمانی به شمار می‌رود (نوری و صادقی، ۱۳۹۷).

مفهوم «استعداد»<sup>۵</sup> شامل دو جنبه ژنتیکی و توانایی برای بهبود عملکرد با تمرین زیاد است و شناسایی استعداد در ورزش‌های گروهی در سنین ابتدایی به دلیل عدم اندازه‌گیری دقیق و اهداف عملکردی، یک فرایند پیچیده است (آلبا و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۱۸). لذا باید این مفهوم (استعداد ورزشی) مدیریت شود. «مدیریت استعداد»<sup>۷</sup> به پیش‌بینی سرمایه انسانی مورد نیاز یک سازمان برای رسیدن به اهدافش و برنامه‌ریزی برای پاسخ درخور به این نیاز اشاره دارد. محبوبیت این رشته با انتشار پژوهشی از گروه مک‌کینزی<sup>۸</sup> در سال ۱۹۷۷ میلادی و چاپ کتابی در سال ۲۰۰۱ با عنوان «جنگ بر سر استعداد»<sup>۹</sup> افزایش یافت (میشلز و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۱). مدیریت استعداد، بهره‌وری فردی و گروهی و رقابت در یک محیط پویا و پیچیده برای رشد پایدار را تقویت می‌کند. به استخدام نیروی کار با کیفیت کمک می‌کند. بین کار و مهارت فرد مسابقه بهتری برقرار می‌کند. به حفظ و نگهداری نیروهای برتر کمک می‌کند و از این طریق هزینه‌های استخدامی و اشتغال را کاهش می‌دهد. این به سازمان کمک می‌کند تا کارمندان را بهتر درک کند. در ارزیابی کارمندان، پذیرش و ایفای نقش جدید به سازمان کمک می‌کند. روابط طولانی‌مدت کارکنان با سازمان را ترویج می‌کند. بهره‌وری کارمندان را افزایش می‌دهد. انگیزه کارکنان را افزایش داده و حفظ می‌کند. در توسعه حرفه‌ای نیروی انسانی مؤثر است و به کارمندان کمک می‌کند تا رضایت شغلی خود را به دست آورند (وان یون<sup>۱۱</sup>، ۲۰۲۰).

1. Bailey & Collins
2. Vaeyens & Lenoir
3. Papić & Rogulj
4. Vale et al.
5. Talent
6. Alba and et al.
7. Talent management
8. McKinsey
9. The War for Talent
10. Michaels et al.
11. Won Yon

پژوهشگران مختلف از جمله: آرمسترانگ (۲۰۰۶)، اوهلی<sup>۱</sup> (۲۰۰۷)، کالینز و ملاهی<sup>۲</sup> (۲۰۰۹) و فیلیپس و روپر<sup>۳</sup> (۲۰۰۹) هر یک به اقتضای ماهیت سازمان و ادراک خود از استعداد و مدیریت آن، مراحل متفاوتی را برای مدیریت استعداد در نظر گرفته‌اند. یکی از این الگوها- که با شرایط سازمان‌های ورزشی و مدیریت استعداد ورزشکاران سنخیت بیشتری دارد و در این تحقیق نیز به عنوان الگوی مفهومی پژوهش در نظر گرفته می‌شود- الگوی فیلیپس و روپر (۲۰۰۹) است که شامل پنج مرحله جذب<sup>۴</sup>، انتخاب<sup>۵</sup>، به‌کارگیری<sup>۶</sup>، توسعه<sup>۷</sup> و نگهداشت<sup>۸</sup> استعداد است. همچنین منظمی (۱۳۹۴) ضمن استفاده از این الگو در تحقیق خود، یک مرحله دیگر به اسم «برنامه‌ریزی استعداد» به ابتدای این مدل اضافه کرد که شامل ساختاردهی، حاکمیت و پشتیبانی سیستم مدیریت استعداد می‌باشد که در قالب مولفه برنامه‌ریزی خلاصه خواهند شد. لذا در این تحقیق، تنها به بررسی عوامل و اقدامات موثر بر سه مولفه ابتدایی این مدل (برنامه‌ریزی، جذب و انتخاب مدیریت استعداد در ورزش هندبال) پرداخته‌ایم. مرحله جذب، سلسله اقداماتی است که به منظور جلب نظر و علاقه- مند نمودن استعدادهای بالقوه به سازمان (ورزش هندبال) انجام می‌شود و آنان را برای به‌کارگیری در سازمان تشویق می‌نماید. هر چه میزان متقاضیان بالاتر باشد، امکان‌پذیری نیروی بهتر نیز افزایش می‌یابد و چنانچه سازمان نتواند با سیاست‌های خود، نیروی انسانی و علاقمند بیشتری را جذب کند، به همان میزان میدان انتخاب آن نیز محدودتر خواهد شد. البته در برخی مدل‌ها و تحقیقات مرحله جذب معادل مراحل نظیر نیرویابی، تامین، انتخاب و حتی به‌کارگیری نیز به‌کار رفته است که در اینجا منظور از جذب، همان ترغیب و علاقمندسازی افراد به سازمان است و مرحله انتخاب یا گزینش مرحله‌ای است برای تشخیص و مقایسه شرایط متقاضیان با شرایط احراز پست‌های مورد نظر، به منظور انتخاب بهترین نامزد از میان نامزدها برای تصدی پست مورد نظر. این مرحله از زمانی آغاز می‌شود که افراد یافت شده، جذب سازمان و متقاضی می‌شوند که نتیجه آن قبول یا رد تقاضاست (تاج‌الدین و تفتی معالی، ۱۳۸۷).

اما مدیریت استعداد در ورزش به شناسایی افراد برای رسیدن به سطح نخبگی سرعت می‌بخشد و موقعیتی را فراهم می‌کند که افراد مستعد به وسیله آن به بالاترین سطح عملکرد خود دست پیدا کنند. همچنین، سبب می‌شود مربیان وقت خود را صرف تمرین دادن افراد مستعدتر و تواناتر در آن رشته کنند. مدیریت استعداد در ورزش باعث صرفه‌جویی در وقت، افزایش کارایی و بازده مربیان، افزایش روحیه رقابت جویی و بهبود کیفیت ورزش، افزایش اعتماد به نفس ورزشکار و علمی شدن تمرینات ورزشی می‌شود (ولستنکرافت<sup>۹</sup>، ۲۰۰۲). تحقیقات مرتبط با مدیریت استعداد در ورزش که اغلب با نام «استعدادیابی ورزشی» صورت گرفته است، بیشتر روی یک یا چند مرحله از مدیریت استعداد و عمدتاً مراحل اولیه جذب و انتخاب متمرکز شده‌اند و سایر ابعاد مدیریت استعداد تا حدود زیادی نادیده گرفته‌اند. به هر حال باید توجه داشت، رسیدن به نخبگی در ورزش از دیدگاه مدیریت

1. Oehley
2. Collings&Mellahi
3. Philips & Roper
4. Attracting
5. Selecting
6. Engaging
7. Developing
8. Retaining
9. Wolstencroft

استعداد، فقط به کشف افراد با استعداد در سنین پایین منحصر نیست، بلکه هدایت، کنترل و ارزیابی پیوسته افراد مستعد نیز بسیار مهم است. مدیریت استعداد یک وظیفه نیست که تنها با جذب و انتخاب افراد مستعد میسر شود، بلکه جذب افراد مستعد، آغاز تلاش سازمان در فرایند مدیریت استعداد است. جامعه ایران از لحاظ استعداد انسانی بسیار غنی است و از این حیث زمینه مناسبی وجود دارد. ولی ظاهراً ریشه مشکل را باید در فقدان برنامه‌ریزی شایسته جستجو کرد که خود این مسئله نیز احتمالاً ریشه عمیق‌تری در عدم شناخت و ناآگاهی نسبت به مشکلات واقعی و اصلی دارد. در ایران مشغول شدن جوانان در رشته ورزشی خاص بیشتر بر پایه سنت‌ها، آرزوها و علائق فردی استوار است و به محبوبیت آن ورزش، فشار والدین، تخصص معلمان مدارس و فراهم بودن امکانات ورزش مورد نظر بستگی دارد. استعدادیابی ورزشی در کشور بیشتر به شکل سنتی و با استفاده از مشاهده میدانی انجام می‌گیرد (سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران، ۱۳۸۴). از طرفی، تحقیقات حوزه استعدادیابی در کشور اغلب به صورت «تعیین شاخص‌های مؤثر در استعدادیابی» یا «تهیه نورم و هنجاریابی» است. معمولاً در بحث پژوهش‌های استعدادیابی تاکنون، خصوصیات فردی در شاخص‌های فیزیکی، فیزیولوژیکی، بیومکانیکی، روانی و مهارتی بررسی شده‌اند، ولی در مورد مدل استعدادیابی که از کجا استعدادیابی را شروع کنیم و به کجا برسیم، پژوهش‌های کمتری انجام شده است. باید مدل جامع، راهبردی و مطلوبی برای مدیریت استعداد که بخش عمده‌ای از فعالیت‌های نظام ورزش قهرمانی کشور محسوب می‌شود، تدوین گردد. بر مبنای چنین برنامه جامعی، استعدادیابی خواهد توانست بدون تأثیر پذیری از شرایط مدیریتی حاکم، حرکت توأم با موفقیت خود را استمرار بخشد. درموقعیت کنونی یکی از مهم‌ترین مشکلات مربوط به استعدادیابی ورزشی، نداشتن مدل و الگویی است که بتواند با کمترین خطا و بیشترین بازدهی، بهترین قهرمانان را تحویل دهد.

اما یکی از رشته‌های ورزشی که توجه به توسعه در آن بسیار جدی است و از جمله ورزش‌هایی که کشور ما با تکیه بر آن در بین کشورهای دیگر می‌تواند شایستگی‌های خود را نشان دهد، ورزش هندبال است. ورزش هندبال در طی حدود ۵۰ سال تاریخچه خود در ایران، مراحل رشد و توسعه را در ابتدا با مشکلات بیشتر و سپس با سرعت نسبی بهتری تا سال‌های اخیر طی کرده است. با وجود این در سطح قهرمانی، در هفت سال اخیر دارای فراز و نشیب‌هایی بوده و نتوانسته است به صورت مداوم در میادین بین‌المللی موفق باشد و به رشد خود ادامه دهد. دلایل متعددی می‌توانند در این میان نقش داشته باشند که از بین آن‌ها انتخاب بازیکن مستعد و مناسب رشته هندبال سالنی و مدیریت صحیح آن‌ها از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. امیرتاش (۱۳۸۴) در بررسی وضعیت شاخص‌های استعدادیابی هندبال سالنی مردان از دیدگاه مربیان نخبه کشور بیان کرد که ۹۸ درصد آزمودنی‌ها اهمیت استعدادیابی در ورزش هندبال را خیلی زیاد و زیاد دانسته‌اند و میزان موفقیت روش‌های متداول استعدادیابی برای هندبال را متوسط و کمتر از آن ارزشیابی کرده‌اند و مهم‌ترین اشکالات در این زمینه را به ترتیب عدم استفاده از افراد متخصص، کمبود امکانات و عدم برنامه‌ریزی اصولی دانسته‌اند. شعبانپور مقدم (۱۳۹۵) در اجرای طرح استعدادیابی ورزش هندبال در دانش‌آموزان پسر ۱۳ الی ۱۵ ساله سبزواری به بررسی آزمون‌های آنروپومتریکی، فیزیولوژیکی، جسمانی و مهارتی دانش‌آموزان انتخاب شده پرداخت و دریافت که اگر به این استعدادها توجه شود و برای این دانش‌آموزان برنامه تمرینی و آموزش در نظر گرفته شود، این رشته و این دانش‌آموزان آینده خوبی خواهند داشت. احمدی (۱۳۹۶) چارچوب مدیریت استعداد در باشگاه‌های فوتبال شهر تهران

را در چهار منظر اصلی کشف و جذب استعداد، توسعه و پرورش استعداد، ارزیابی و تطبیق استعداد و نگهداشت و جبران خدمات استعداد شناسایی کرد. خوشنویس زارچ (۱۳۹۶) عوامل موثر در مدیریت استعداد هندبال ایران را در سه مولفه ۱. کشف استعداد؛ ۲. حفظ و نگهداری استعداد؛ ۳. توسعه و بهسازی استعداد بررسی کرد و نشان داد که ۵۵ درصد از پاسخ‌دهندگان ضرورت وجود مدیریت استعداد در ورزش هندبال کشور را زیاد و خیلی زیاد دانسته‌اند. دانیکا<sup>۱</sup> (۲۰۱۳) مدیریت استعدادیابی هندبال در کشور سوئد را بررسی کرد و نشان داد که برنامه‌ریزی مدیریت ارشد و توجه بر آمایش سرزمین تاثیر زیادی بر موفقیت برنامه‌های استعدادیابی دارد. مانوئل اورتگا<sup>۲</sup> (۲۰۱۷) دریافت که سرعت پرتاب هندبال و رسیدن به عملکرد بهتر به شدت با قدرت اندام پایینی ارتباط دارد و پیشنهاد می‌کند که مربیان نیاز به برنامه‌های قدرتمند مناسب برای بهبود سرعت پرتاب بازیکنان هندبال می‌باشند. آلبا<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۱۸) آموزش و پرورش را مسئول اصلی فرایند استعدادیابی و انتخاب بازیکنان می‌دانند. عزیز رستم (۲۰۱۹) بیان کرد که مدیریت استعداد یک فرایند سیستماتیک برای ایجاد، کسب، سنتز، یادگیری، به اشتراک گذاری و استفاده از استعداد، دانش و تجربه برای دستیابی به هدف سازمانی است. وان یون (۲۰۲۰) نیز نتیجه گرفت که مدیریت استعداد به سازمان کمک می‌کند تا کارمندان را بهتر درک کند. در ارزیابی کارمندان، پذیرش و ایفای نقش جدید به سازمان کمک می‌کند. روابط طولانی مدت کارکنان با سازمان را ترویج می‌کند. بهره‌وری کارمندان را افزایش می‌دهد. انگیزه کارکنان را افزایش می‌دهد و حفظ می‌کند. در توسعه حرفه‌ای نیروی انسانی موثر است و به کارمندان کمک می‌کند تا رضایت شغلی خود را به دست آورند.

استعدادیابی بهینه در ورزش باید الگویی کارآمد و همه جانبه ارائه دهد و تمام جزئیات را که در نتیجه نهایی دخیل‌اند، به درستی لحاظ کند (نوری و صادقی، ۱۳۹۷). باید در نظر داشت که در ورزش قهرمانی نوع و کیفیت استعداد برای هر یک از رشته‌های ورزشی تفاوت دارد (واتی، اسکورر و بکر<sup>۴</sup>، ۲۰۱۵) و عوامل دخیل در مدیریت استعداد ورزشکاران باید متناسب با نوع ورزش و محیط ورزشی بررسی شود (جیمز و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۱۶). لذا با عنایت به اینکه در سطوح پایه این رشته ورزشی، از لحاظ بازیکن‌سازی برای رده بزرگسالان (پشتوانه‌سازی) به صورت مداوم جوابگو نبوده است و همچنین با توجه به نیاز آشکار در همگام شدن ورزش هندبال کشور با هندبال روز دنیا و عقب نماندن از قافله رشد و گسترش این ورزش در جهان، شناسایی عوامل مدیریت استعداد در این رشته امری اجتناب‌ناپذیر است. از سوی دیگر، در صورتی که به این موضوع (مدیریت استعداد در هندبال) به صورت علمی توجه نشود، دیری نخواهد پایید که با وجود درخشش‌های ورزش والیبال و بسکتبال و افزایش میزان محبوبیت این رشته‌ها، از تعداد علاقه‌مندان به رشته هندبال کاسته شود و زیرساخت‌های ورزش قهرمانی آن از بین برود. بر همین اساس، شناسایی شاخص‌ها و ابعاد مدیریت استعداد ورزش هندبال به ما کمک خواهد کرد تا با طراحی یک مدل کلی، بومی و کاربردی مبتنی بر هندبال کشور، نظم و چارچوب نوینی را در این حوزه ایجاد نمود. در همین زمینه با توجه به نقش استعدادیابی در موفقیت ورزشی در عرصه‌های بین‌المللی، سستی بودن روش‌های مدیریت و آموزش، نبود ساختاری برای برنامه‌ریزی، جذب، و انتخاب ورزشکاران نخبه و پراکنده و محدود

1. Danica
2. Manuel Ortega-Becerra
3. Alba
4. Wattie, Schorer & Baker
5. James

بودن پژوهش‌های پیشین، ضروری به نظر می‌رسد پژوهش‌های منسجم‌تر و کاربردی‌تری برای شناسایی شاخص‌های مدیریت استعدادیابی انجام گیرد. مرور مطالب بالا به خوبی نشان دهنده اهمیت و ضرورت مراحل مدیریت استعداد در ورزش، به ویژه در رشته هندبال و طراحی نظام مدیریتی مناسب و مطلوب در آن می‌باشد. لذا با توجه به موارد یاد شده و همچنین مرور پژوهش‌های صورت گرفته محقق به دنبال پاسخگویی به این سوال است:

عوامل برنامه‌ریزی، جذب و انتخاب استعداد در ورزش هندبال ایران کدام اند؟

### روش‌شناسی پژوهش

روش پژوهش حاضر، کیفی<sup>۱</sup> و از نوع نظریه زمینه‌یابی (گرندد تئوری)<sup>۲</sup> بود. روش گراند تئوری شامل سبک‌های متعددی است که در این پژوهش از رهیافت ظاهرشونده<sup>۳</sup> مربوط به اثر گلیرز<sup>۴</sup> (۱۹۹۲) برای تحلیل داده‌ها بهره گرفته شد. در مرحله اول پژوهش، از طریق مطالعه پیشینه پژوهش و جمع‌آوری اطلاعات کتابخانه‌ای، فهرست مقدماتی عوامل شناسایی شد. فهرست مقدماتی عوامل به‌عنوان سؤال‌های مصاحبه و ابزار اولیه جمع‌آوری داده‌ها مدنظر قرار گرفت. سپس، راهنمای مصاحبه تدوین شد و قبل از انجام مصاحبه با هر یک از نخبگان آگاه، راهنمای مصاحبه برای آنها ارسال شد. جامعه آماری پژوهش را کلیه صاحب‌نظران سه حوزه علمی، اجرایی و ورزشی تشکیل می‌دادند که شامل کارشناسان و صاحب‌نظران رشته هندبال (اعضای هیئت علمی دانشگاه، مربیان و بازیکنان، مدیران و اعضای کمیته استعدادیابی فدراسیون هندبال) بودند که بنا به پیشینه، تجارب و سوابق مدیریتی و اجرایی در حوزه ورزش و به‌خصوص هندبال انتخاب شدند. این افراد به شرایط هندبال کشور آگاهی و تسلط کامل داشتند. در ادامه برای انتخاب نمونه از روش نمونه‌گیری هدفمند<sup>۵</sup> به صورت گلوله برفی<sup>۶</sup> استفاده گردید. در این روش کار، از افرادی که خبرگان ورزش هندبال بودند، شروع شده و ضمن پرسش‌های تحقیق، از آنها خواسته شد تا سایر افراد صاحب‌نظر در ورزش هندبال را معرفی کنند. بنابراین به جز چند نفر نخست که مستقیماً توسط محقق بر اساس معیارهای مورد نظر انتخاب شدند، سایر خبرگان علاوه بر معیارهای خبرگی توسط سایر خبرگان انتخاب شده‌اند. با مصاحبه‌های کیفی نیمه ساختارمند<sup>۷</sup> و عمیق با ۱۵ نفر از نخبگان آگاه از موضوع پژوهش، داده‌های مورد نیاز گردآوری شد. از آن‌جا که این روش انتخاب آگاهانه نمونه‌های خاص توسط پژوهشگر است، نمونه‌گیری تا جایی ادامه یافت که اطلاعات جدید، همان تکرار اطلاعات قبلی (اشباع نظری) بود و دیگر اطلاعات جدیدی که نیاز به کد جدید یا گسترش کدهای موجود داشته باشد، به دست نیامد. محقق در این پژوهش پس از انجام ۱۵ مصاحبه با ۱۵ نفر به اشباع نظری رسید. مصاحبه‌شوندگان شامل ۷ نفر از مدیران و اعضای کمیته استعدادیابی وزارت ورزش و فدراسیون هندبال، ۲ نفر از مربیان (سرمربی و مربی تیم ملی هندبال)، ۲ نفر از بازیکنان تیم ملی و ۴ نفر از اساتید دانشگاه و آگاه به رشته هندبال بودند. گفتنی است که قبل از

1. Qualitative Research
2. Grounded theory
3. Emergent
4. Glaser
5. Purposive Sampling
6. Snowball
7. Semi-structured

● شناسایی عوامل موثر مدیریت استعداد در ورزش هندبال ایران با رهیافت داده بنیاد

انجام مصاحبه، راهنمای مصاحبه برای هریک از صاحب‌نظران آگاه، ارسال می‌شد. به منظور ثبت اطلاعات حاصل از مصاحبه‌ها، علاوه بر نکته‌برداری، ضبط صدا نیز انجام می‌گرفت. مدت زمان مصاحبه‌ها متفاوت (بین ۳۰ الی ۷۰ دقیقه) و مکان مصاحبه در مکان مورد توافق مصاحبه شونده و پژوهشگر بود. با توجه به استفاده از روش کیفی نظریه داده‌بنیاد در این پژوهش، به‌منظور تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها از فرایند کدگذاری سیستماتیک<sup>۱</sup> شامل سه مرحله کدگذاری باز<sup>۲</sup>، کدگذاری محوری<sup>۳</sup> و کدگذاری گزینشی<sup>۴</sup> استفاده شد. نحوه بررسی روایی و پایایی پژوهش‌های کیفی با روش‌های پژوهش کمی متفاوت است. محقق کیفی ضمن حضور در عرصه، داده‌های جمع‌آوری شده را از طرق مختلف با یکدیگر مقایسه می‌کند. بررسی و مقایسه مکرر داده‌ها، خود به تأیید و افزایش روایی آنها کمک می‌کند. احتمال کمی وجود دارد که دو نفر بتوانند به نظریه واحد برسند. با این حال عدم تکرارپذیری، انتقاد واردی به گرانددتئوری نیست. به همین دلیل محققان کیفی به‌جای واژه اعتبار و روایی از واژه‌های «مقبولیت»<sup>۵</sup>، «انتقال‌پذیری»<sup>۶</sup> و «تأیید‌پذیری»<sup>۷</sup> استفاده می‌کنند که در این پژوهش تلاش گردید کلیه موارد رعایت گردد (پتینی و پارکر<sup>۸</sup>، ۲۰۰۹).

### یافته‌های پژوهش

در این پژوهش، محققان با خواندن چندباره مصاحبه‌های پیاده شده و درک کلی متون به تولید مفاهیم، کدها و مقوله‌ها پرداختند. جدول ۱ خلاصه ویژگی‌های نمونه تحقیق را نشان می‌دهد:

جدول ۱. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه‌های پژوهش

کد	جس	سن	تحصیلات	رشته تحصیلی	سمت فعلی	سابقه فعالیت در حوزه هندبال
P1	مرد	۶۸	لیسانس	تربیت بدنی	نایب رئیس کنفدراسیون هندبال آسیا و	۲۷
P2	مرد	۳۶	دکتری	مدیریت	رئیس فدراسیون هندبال	۲۰
P3	زن	۳۸	دانشجوی دکتری	مدیریت ورزشی	فدراسیون نایب رئیس بانوان	۲۰
P4	مرد	۶۹	فوق لیسانس	مدیریت	رئیس کمیته آموزش و مربیان	۴۰

1. Coding systematic
2. Open coding
3. Axial coding
4. Selective coding
5. Credibility
6. Transferability
7. Dependability
8. Pitney& Parker



۲۰	رئیس کمیته استعدادیابی فدراسیون هندبال	مدیریت ورزشی	دانشجوی دکتری	۳۵	مرد	P 5
۱۸	دبیر کمیته استعدادیابی فدراسیون	روانشناسی ورزشی	دانشجوی دکتری	۳۳	مرد	P 6
۳۰	کارشناس ورزش دفتر استعدادیابی وزارت ورزش	مدیریت ورزشی	فوق لیسانس	۴۶	مرد	P 7
۳۸	سرمربی تیم ملی	تربیت بدنی	لیسانس	۵۲	مرد	P 8
۴۲	مربی تیم ملی، مدرس و استعدادیاب	تربیت بدنی	فوق لیسانس	۶۳	زن	P 9
۳۰	عضوهیئت علمی دانشگاه	مدیریت ورزشی	دکتری	۵۱	مرد	P 10
۵۵	عضوهیئت علمی دانشگاه	مدیریت ورزشی	دکتری	۶۳	مرد	P 11
۲۴	عضوهیئت علمی دانشگاه	مدیریت ورزشی	دکتری	۴۲	مرد	P 12
۲۵	عضوهیئت علمی دانشگاه	رفتار حرکتی	دکتری	۴۲	مرد	P 13
۲۰	لژیونر و بازیکن تیم ملی	تربیت بدنی	لیسانس	۳۲	مرد	P 14
۱۹	لژیونر و بازیکن تیم ملی	تربیت بدنی	لیسانس	۳۲	مرد	P 15

کدگذاری داده های کیفی در تلفیق با یادداشت های محققان، انبوهی از کدهای اولیه را ایجاد کرد که در واقع کدگذاری باز را نشان می داد. در این زمینه دو نمونه از متن مصاحبه ها به همراه کد اولیه آنها نمایش داده شده است:

### جدول ۲. نمونه ای از متن مصاحبه ها به همراه کد اولیه آنها

کد اولیه	متن مصاحبه
برنامه ریزی جهت درگیر کردن خانواده/ ایجاد مدارس تخصصی هندبال/ الگوبرداری از کشورهای پیشرو و پیشرفته هندبال/ برنامه ریزی در مهد کودک ها و مدارس ابتدایی/ تدوین و تعیین سن شروع ورزش هندبال/	اولش که میدونیم بچه ها از خانواده میان بیرون، ما باید از جایی شروع کنیم و چی لازم است اول. اول این لازم است که یک مدارس تخصصی باید باشه، باید به جایی باشه، ببینید من میگم اگر که شما بتونین الگوهای کشورهای پیشرفته اروپا مثلا دانمارک، اسپانیا و فرانسه رو بررسی کنین، شما ببینین اونا چیکار کردند و به کجا رسیدند. یکی مثل خود روسیه؛ در کشور روسیه دو چیز در آموزش خیلی اهمیت دارد: هنر و ورزش.
	برای اینکه اومدن گفتن که ما اگر انسان های سلامت داشته باشیم کمتر هزینه بهداشت و نمیدونم مرضی و این جور چیزارو میدیم. اینا

اومدن در مدارسشون و در مهد کودک ها شون از پایه، یک برنامه ریزی کردند که رشته های مختلف تا جایی که باید به طور عمومی کار بکنند مثلا بچه تا یک سنینی دو میدانی، یا تا په سنینی ژیمناستیک، حالا من نمیخوام وارد جزئیاتش بشم.

وراثت، علاقه مندی و خلاقیت. اولین چیزی که در بچه لحاظ می کنم بحث آمادگی ذهنی و آمادگی جسمانی اش هست. یعنی اینه سلامت باشه. بچه ای که از نظر روحی و روانی مشکل داشته باشه خب این مساله خاص خودشو داره. دوم اینک جسم سالم داشته باشه. برای آدم های سلامت صحبت می کنیم. خب اونایی که معلول هستند، مسائل خاص خودشان را دارند. دوم اینکه من خلاقیت بچه رو من روش فکر می کنم بعد از اینکه پیکرشو می بینم و روح و روانشو می بینم که سالم هستش حالا روی علاقه مندی اون بچه فکر می کنم که چقدر علاقه مند به این رشته و اینکه چقدر این بچه در واقع از هوش و استعداد بالایی برخوردار هست که سریعا می تونه چیزی رو بگیره و اینکه می تونه انجام بده. آزمایشگاه های مخصوص پیکرسنجی باید داشته باشیم تا قدرت، سرعت و حجم عضلانی شناسایی بشه.

وراثت / علاقه مندی / خلاقیت /  
آمادگی روحی و روانی / داشتن  
هوش و استعداد بالا / آمادگی  
جسمانی / داشتن آزمایشگاه های  
تخصصی و پیشرفته پیکرسنجی

در مراحل بعدی با بررسی مشابهت های کدهای اولیه، مفاهیم و مولفه های (مقوله های فرعی)، سه مقوله اصلی برنامه ریزی، جذب و انتخاب استعداد در ورزش هندبال شناسایی شد. جداول ۳، ۴ و ۵ به ترتیب عوامل و اقدامات برنامه ریزی، جذب و انتخاب استعداد در ورزش هندبال را به همراه مولفه ها، مفاهیم مربوطه و فراوانی هر مفهوم نشان می دهد.

### جدول ۳. یافته های حاصل از کدگذاری گزینشی در مورد عوامل و اقدامات برنامه ریزی استعداد در هندبال ایران

مولفه ها	مفاهیم	فراوانی
	ارتباط و تعامل مداوم با باشگاه های هندبال	۵
	ارتباط و تعامل با فدراسیون جهانی و قاره ای هندبال جهت کسب میزبانی مسابقات بین المللی	۶
ارتباط و تعامل با نهادها	ارتباط و تعامل با مهدکودک، آموزش و پرورش، دانشگاه ها، رسانه ملی، شهرداری ها و سایر نهادها	۱۵
	ارتباط و تعامل با خانواده ها جهت تغییر فرهنگ، نگرش و تفکر آنها نسبت به ورزش هندبال	۴
	تشکیل کمیته استعدادی در کلیه هیئت های ورزشی استان ها و شهرستان ها	۸
	ثبات مدیریت و برنامه	۱۵
ساختار سازمانی مناسب	استفاده از نیروی انسانی علمی، متخصص و باتجربه در ساختار (شایسته سالاری)	۹
	تدوین آیین نامه های اجرایی و حمایتی، شرح وظایف و تفویض اختیار	۵

۱۵	تهیه و تنظیم برنامه جامع و عملیاتی	
۶	حمایت از برنامه های جامع و عملیاتی و اجرای مداوم آن	تنظیم برنامه جامع و عملیاتی
۱۰	تهیه بانک اطلاعاتی جامع و به روزرسانی مداوم آن	
۵	مستندسازی تجربیات و دوره های استعدادیابی	
۴	نیازسنجی از تمام ابعاد و استفاده از فرم های نظرخواهی	
۷	نظارت و ارزیابی نیروی انسانی و دوره های استعدادیابی	
۵	نگرش سیستماتیک و بلندمدت مدیران به مدیریت استعداد و حمایت از آن	ارزیابی و نگرش سیستماتیک
۱۲	ثبات نگرش و تفکر مدیریت در راستای حمایت از طرح ها و برنامه ها	
۸	بررسی، تعامل و الگوبرداری از برنامه های سایر کشورهای پیشرو و پیشرفته هندبال	
۱۵	تدوین و استاندارد سازی شاخص ها (آنتروپومتریک، فیزیولوژیکی، روانی و غیره)	تدوین مدل یکپارچه، ساختارمند و اجرایی
۸	وجود طرح یکپارچه، ساختارمند و اجرایی در استعدادیابی هندبال	
۱۳	جذب حامیان مالی قوی به سمت ورزش هندبال	
۸	اختصاص و افزایش بودجه، منابع مالی و اعتبارات فدراسیون، هیئت ها و باشگاه های هندبال	افزایش بودجه و منابع مالی
۴	وجود تحریم، تورم و وضعیت اقتصادی کشور	
۱۲	انجام مطالعات آمایشی (آمایش سرزمین)	
۷	ارتباط و تعامل با پژوهشگاه ها و دانشگاه ها جهت انجام مطالعات پژوهشی و علمی در زمینه استعدادیابی هندبال	انجام مطالعات آمایشی و پژوهشی
۶	حمایت از طرح ها و پژوهش ها با موضوع هندبال	
۹	آموزش، پرورش و افزایش منابع انسانی هندبالی (برگزاری کلاس های مربیگری و داوری هندبال)	
۳	برگزاری همایش ها و کارگاه های آموزشی علمی با رویکرد استعدادیابی هندبال	آموزش نیروی انسانی
۸	استفاده از مربیان مرد در بحث آموزش برای بانوان	

مرور و تحلیل مصاحبه های انجام شده در قسمت عوامل و اقدامات برنامه ریزی استعداد در هندبال ایران و با توجه به جدول بالا، ۲۳۰ نشان را متمایز ساخت که این نشان ها با توجه به نزدیکی موضوعی و تکراری بودن در ۲۸ مفهوم کلی قرار گرفتند. این مفاهیم نیز در بخش انتزاعی تری، در ۸ مولفه نهایی موثر گزارش شد.

جدول ۴. یافته‌های حاصل از کدگذاری گزینشی در مورد عوامل و اقدامات جذب استعداد در هندبال ایران

مؤلفه‌ها	مفاهیم	فراوانی
	پوشش رسانه‌ای و پخش رقابت های مهم هندبالی (بازی های لیگ و بین‌المللی)	۱۸
تبلیغات رسانه‌ای	اعلام فراخوان های عمومی	۵
	استفاده از فناوری ها، بستر شبکه های اجتماعی و مجازی	۴
	صحه گذاری از قهرمانان ملی هندبال	۳
	گسترش و اجرای مهارت های هندبال در سطح شهر در مناسبات مختلف با تسهیل قوانین به صورت فان و سرگرمی (مانند هندبال پارکی و شوتی)	۷
تبلیغات و برندسازی هندبالی	گسترش و توسعه هندبال ساحلی در استان ها	۶
	افزایش جذابیت بصری اماکن و تجهیزات ورزشی هندبال	۴
	میزبانی مسابقات معتبر بین المللی در رده های سنی مختلف	۶
	شناساندن مهارت ها و زیبایی های هندبال به دانش آموزان	۱۵
	استفاده از طرح های هندبالی در دیوار و حیاط مدارس	۹
نقش آموزش و پرورش	برگزاری کلاس ها و دوره های دانش افزایی هندبال برای معلمان ورزش	۶
	برگزاری مستمر و سالانه مسابقات هندبال در تمام پایه های تحصیلی	۵
	تسهیل قوانین بازی و داوری هندبال در مدارس ابتدایی	۶
	جذب و استفاده از نیروی انسانی متخصص هندبالی در مهدکودک ها، آموزش و پرورش، دانشگاه ها و سایر ارگان ها جهت آموزش و شناساندن هندبال	۱۰
نقش دانشگاه ها و سایر ارگان ها	برگزاری مستمر و سالانه مسابقات هندبال بین دانشجویان، اساتید و کارکنان سایر نهادها	۶
	برگزاری همایش های ملی و بین المللی علمی و استعدادیابی ورزش هندبال	۵
	تعامل و همکاری دانشگاه، شهرداری و سایر ارگان ها با فدراسیون، هیئت های استانی و باشگاه های هندبال	۶
	افزایش محبوبیت هندبال در بین خانواده ها و مردم	۳
نقش بعد همگانی هندبال	برگزاری جشنواره ها و برنامه های تفریحی مخصوص هندبال (هندبال خانواده، فرشتگان، فرزنانگان)	۸
	اختصاص فضاهایی در پارک ها و بوستان ها مخصوص هندبال (هندبال در پارک)	۶

۸	برگزاری مسابقات مختلف هندبال با تسهیل در قوانین مسابقه با امکان شرکت همگان	
۷	حمایت و توسعه باشگاه‌ها و مدارس خصوصی هندبال	
۱۳	حمایت از مربیان و قهرمانان هندبال (بیمه، خدمت سربازی، شرایط تحصیل و ترنسفر به خارج)	نقش بعد تخصصی هندبال
۶	افزایش اماکن، تاسیسات و تجهیزات تخصصی هندبال	
۱۱	جذب و افزایش حامیان مالی به سمت هندبال	

مرور و تحلیل مصاحبه های انجام شده در قسمت عوامل و اقدامات جذب استعداد در هندبال ایران و با توجه به جدول بالا، ۱۸۳ نشان را متمایز ساخت که این نشان‌ها با توجه به نزدیکی موضوعی و تکراری بودن در ۲۵ مفهوم کلی قرار گرفتند. که این مفاهیم نیز در بخش انتزاعی تری، در ۶ مولفه نهایی موثر گزارش شد.

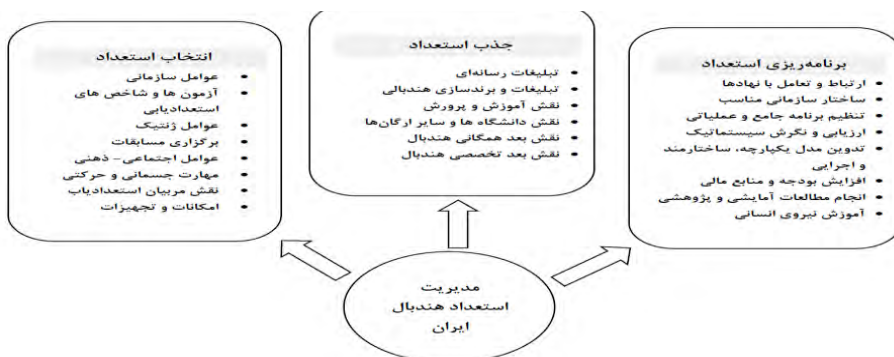
#### جدول ۵. یافته‌های حاصل از کدگذاری گزینشی در مورد عوامل و اقدامات انتخاب استعداد در هندبال ایران

مؤلفه‌ها	مفاهیم	فراوانی
	تعامل و همکاری فدراسیون، هیئت‌ها، باشگاه‌ها و مدارس در کشف و انتخاب استعدادهای	۱۲
عوامل سازمانی	رعایت سلسله مراتب و اختیار	۶
	استفاده از نیروی انسانی شایسته در ساختار فرایند استعدادیابی	۳
آزمون‌ها و شاخص‌های استعدادیابی	اجرای به موقع فرایند استعدادیابی به صورت مستمر	۱۵
	اعتبار و مناسب بودن آزمون‌های آمادگی جسمانی	۱۴
	اعتبار و مناسب بودن آزمون‌های پیکرسنجی یا تیپ شناسی	۱۵
	اعتبار و مناسب بودن آزمون‌های ادراکی حرکتی و مهارتی	۱۵
عوامل ژنتیک	اعتبار و مناسب بودن آزمون‌های روانشناسی و اجتماعی	۹
	مشاهده میدانی و استفاده از شاخص‌ها و نرم‌های معتبر	۱۴
	وراثت	۱۰
برگزاری مسابقات	استعداد و توانایی‌های ذاتی	۶
	خلاقیت و هوش حرکتی	۷
برگزاری مسابقات	برگزاری مسابقات مستمر (سالانه) در تمامی مقاطع تحصیلی آموزش و پرورش	۱۲
	برگزاری مسابقات مستمر (سالانه) در تمام رده‌های سنی پایه	۱۵
	برگزاری مسابقات و رویدادهای بین‌المللی در رده‌های پایه	۱۴

۴	میزان اشتیاق و علاقه مندی فرد و خانواده‌اش	
۵	آمادگی ذهنی، روحی- روانی و توانایی برقراری اجتماعی موثر	عوامل اجتماعی- ذهنی
۶	داشتن قدرت حل مساله و روحیه قهرمانی	
۱۰	داشتن تناسب جسمانی (تیپ بدنی) مخصوص پست های هندبال	مهارت جسمانی و
۸	داشتن فاکتورهای آمادگی جسمانی	حرکتی
۵	داشتن مهارت و سواد حرکتی	
۶	حضور مداوم مربیان استعدادیاب در مسابقات و همایش های مختلف	
۷	برگزاری دوره دانش افزایی در رابطه با نحوه استعدادیابی، آزمون سنجی و آموزش اصولی و مستمر مربیان استعدادیاب	نقش مربیان استعدادیاب
۱۴	استفاده از مربیان استعدادیاب شایسته، بادانش و باتجربه داخلی و خارجی	
۴	تفکر درست و عادلانه در فرایند انتخاب	
۷	افزایش زیرساخت های ورزش هندبال (امکانات و تجهیزات ورزشی با کیفیت مخصوص هندبال)	
۷	استفاده از هوش مصنوعی و سیستم های پیشرفته ویدئویی و آزمایشگاهی	امکانات و تجهیزات
۱۵	بودجه و منابع مالی کافی	

مرور و تحلیل مصاحبه‌های انجام شده در قسمت عوامل و اقدامات انتخاب استعداد در هندبال ایران و با توجه به جدول بالا، ۲۶۵ نشان را متمایز ساخت که این نشان‌ها با توجه به نزدیکی موضوعی و تکراری بودن در ۲۸ مفهوم کلی قرار گرفتند. که این مفاهیم نیز در بخش انتزاعی‌تری، در هشت مولفه نهایی موثر گزارش شد.

بعد از کدگذاری و طبقه‌بندی داده‌ها، مدل نهایی پژوهش طراحی شد. شکل ۱ مدل مفهومی برخاسته از نظریه داده‌بنیاد را برای عوامل برنامه‌ریزی، جذب و انتخاب استعداد در ورزش هندبال کشور را نشان می‌دهد. براساس شکل، ترتیب و توالی مراحل و فرایند مدیریت استعداد هندبال به صورت برنامه‌ریزی استعداد، جذب استعداد، انتخاب استعداد، به کارگیری استعداد، توسعه استعداد و نگهداشت استعداد می‌باشد که در این تحقیق، سه مرحله ابتدایی این فرایند (برنامه‌ریزی، جذب و انتخاب مدیریت استعداد در ورزش هندبال) نشان داده شده است:



شکل ۱. مدل برنامه‌ریزی، جذب و انتخاب استعداد در ورزش هندبال کشور

۳۶۹

### بحث و نتیجه‌گیری

هدف این پژوهش، شناسایی عوامل برنامه‌ریزی، جذب و انتخاب استعداد در ورزش هندبال ایران با رویکرد داده بنیاد بود. یافته‌های هرکدام از عوامل برنامه‌ریزی، جذب و انتخاب استعداد با مولفه‌ها و مفاهیم فرعی مربوط به خود در جداول ۳، ۴ و ۵ آورده شده‌اند که در ادامه به بحث و بررسی این عوامل پرداخته می‌شود.

**برنامه‌ریزی استعداد:** در اولین مرحله برای دستیابی به اهداف و نتایج مورد انتظار سیستم مدیریت استعداد نیاز به برنامه‌ریزی و حمایت است. برنامه‌ریزی از مهمترین مولفه مدیریت استعداد محسوب می‌شود. در واقع در اینجا منظور از برنامه‌ریزی، ساختاردهی، حاکمیت و پشتیبانی سیستم مدیریت استعداد بود که در قالب مولفه برنامه‌ریزی خلاصه شدند. ارتباط و تعامل با نهادها، ساختار سازمانی مناسب، تنظیم برنامه جامع و عملیاتی، ارزیابی و نگرش سیستماتیک، تدوین مدل یکپارچه ساختارمند و اجرایی، افزایش بودجه و منابع مالی، انجام مطالعات آمایشی و پژوهشی، آموزش نیروی انسانی مولفه‌های کلی موثر در بخش برنامه‌ریزی هندبال ایران بودند که از پالایش و ادغام مفاهیم و اقدامات به‌دست آمده از مصاحبه‌های نمونه‌های تحقیق پدید آمد که این یافته‌ها با نتایج پژوهش‌های آقایایی (۱۳۸۹)، امیرتاش (۱۳۹۱)، عیدی و همکاران (۱۳۹۱)، اقتداری بروجنی (۱۳۹۵)، منظمی (۱۳۹۴)، خوشنویس زارچ (۱۳۹۶)، کیخسروی و همکاران (۱۳۹۶)، کریم قادر (۱۳۹۷)، دانیکا (۲۰۱۳)، جان و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۲)، دی‌بوسچر و همکاران (۲۰۱۵)، پارک<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۶) و توکماچوو<sup>۳</sup> (۲۰۱۸) هم‌خوان می‌باشد. این بخش نشان می‌دهد که ابتدا باید یک ساختار اجرایی و قانونمند در نهادهای ذیربط هندبال به وجود آورد و طبق برنامه‌های منظم، از پیش تعیین شده، منسجم و زمان بندی شده دوره‌های مدیریت استعداد را هدایت و پشتیبانی کرد و در ادامه، استفاده از روش‌های علمی و تخصصی استعدادیابی و استعدادپروری، وجود طرح یکپارچه، ساختارمند و اجرایی، انجام مطالعات و پژوهش در زمینه مدیریت استعداد، انجام مطالعات آمایشی، بررسی الگوها و تجارب موفق سایر کشورها، برگزاری همایش‌ها و کارگاه‌های آموزشی علمی، تهیه بانک اطلاعاتی،

1. Jean et al.
2. Park et al.
3. Tokmachov

آموزش و پرورش نیروی انسانی شایسته، مستندسازی تجربیات و ارزیابی دوره‌ها از دیگر عوامل مهمی بودند که ضرورت برنامه‌ریزی‌های بلندمدت راهبردی با یک دید کاملاً منطقی و علمی منطبق با اطلاعات دقیق و جامع از طریق هم‌اندیشی، تحقیق و توسعه و مطالعات تطبیقی را نشان می‌دهد. برنامه‌ریزی در ارتباط و تعامل با آموزش و پرورش و مدارس یکی از پرتکرارترین مباحثی بود که بیشتر متخصصان در مصاحبه خود در این بخش بیان کردند. با توجه به ماهیت استعدادیابی که از سنین پایه آغاز می‌شود، آموزش و پرورش جایگاه ویژه‌ای می‌یابد و با سپردن امور استعدادیابی به آموزش و پرورش (مدارس) و حمایت همه جانبه از آن می‌توان گام‌های مهمی برداشت. در این زمینه، باید اقدام به انعقاد تفاهم‌نامه بین وزارت ورزش و جوانان و وزارت آموزش و پرورش و سایر سازمان‌های مرتبط در زمینه مدیریت استعدادیابی در ورزش هندبال در شهرهای مستعد شود تا بدین وسیله مشکلات و موانع احتمالی پیرامون تداخل کاری سازمان‌ها مرتبط رفع شود. بی‌شک این موضوع می‌تواند در مراحل بعدی مدیریت استعداد (کشف استعدادهای هندبال) نیز موثر باشد، چرا که به زعم بیش از ۹۰ درصد نمونه تحقیق خوشنویس زارچ (۱۳۹۶)، بهترین سن برای شروع فرایند استعدادیابی هندبال ایران، سنین بین ۶ تا ۱۲ سال است. در واقع این سنین که همان سنین دوره ابتدایی در مدارس است نشان می‌دهد که تعامل و همکاری هیئت‌ها و مدارس ابتدایی در کشف و انتخاب استعدادها بسیار موثر خواهد بود. علاوه، ابلاغ دستورالعمل عملیاتی در هیئت‌ها و آموزش و پرورش پیرامون استعدادیابی ورزش هندبال می‌تواند فرایند استعدادیابی را تسریع نماید، چرا که تا زمانی این موضوع در دستور کار قرار نگیرد احتمالاً اقدام به اجرا نخواهد شد. بنابراین دستورالعمل عملیاتی در این زمینه لازم و ضروری است. با وجود دستورالعمل‌های عملیاتی در هیئت‌ها و آموزش و پرورش و نیز تعامل مثبت هیئت‌ها با مدارس می‌توان به استعدادیابی هندبال امیدوار بود. برنامه‌ریزی جهت تغییر فرهنگ، نگرش و تفکر خانواده‌ها نسبت به ورزش هندبال نیز در این بخش از دید مصاحبه شونده‌گان فراوانی زیادی داشت. در این بخش می‌توان با برگزاری جشنواره‌ها و برنامه‌های تفریحی مخصوص هندبال (هندبال خانواده، فرشتگان، فرزنانگان) و یا اختصاص فضاهایی در پارک‌ها و بوستان‌های مخصوص هندبال (هندبال در پارک)، زیبایی‌های هندبال را به خانواده‌ها و عموم مردم شناساند. ثبات مدیریت و حمایت مدیران از سیستم مدیریت استعداد نیز یکی از مهمترین و پرتأکیدترین مباحثی بود که از طرف مصاحبه شونده‌گان مطرح شد. البته نتایج یافته‌های مطالعات پیشین از جمله: حاجی انزهایی (۱۳۹۵)، کیخسروی و همکاران (۱۳۹۶)؛ رضایی و صالحی پور (۱۳۹۶)؛ دی‌بوسچر و همکاران (۲۰۱۵)؛ پارک و همکاران (۲۰۱۶) و نووا (۲۰۱۷) نیز مزید بر تأیید این مطلب هستند که ثبات مدیریت و ساختار مناسب فدراسیون از عوامل مهم موفقیت ورزش قهرمانی یک کشور می‌باشند. شاید یکی از مهمترین دلایلی که خیلی‌ها فکر می‌کنند هندبال کشور طی سال‌های اخیر درجا زده همین بوده که مدیران وقت، زمانی کافی برای اجرای برنامه‌های مناسب خود نداشتند و فدراسیون هندبال مدام دستخوش تغییر مدیریتی بوده است. از طرفی، لازمه انجام فعالیت‌ها و برنامه‌های موجود در فدراسیون‌ها، انگیزه و پشتکار مسئولان است که بدون وجود انگیزه و نگرش مثبت نسبت به امر استعدادیابی، نمی‌توان به مدیریت صحیح آن امیدوار بود. بی‌شک، بدون توجه مسئولان فدراسیون هندبال و وزارت ورزش و جوانان نمی‌توان انتظار مدیریت صحیح و اصولی استعدادیابی در هندبال کشور را داشت. حاجی انزهایی

1. De Bosscher et al.
2. Park et al.
3. Nova



(۱۳۹۵) در تحقیقی به بررسی ساختار سازمانی و عملکرد فدراسیون هندبال ایران از حیث ثبات مدیریت، هیئت رئیسه، مجمع عمومی و ... پرداخت و با مقایسه ساختار و عملکرد فدراسیون هندبال ایران با فدراسیون هندبال آلمان به لزوم توجه به ساختار و تناسب آن برای جواب‌گویی به نیازهای دائماً در حال تغییر اشاره کرد. یکی دیگر از لازمه‌های اجرای صحیح برنامه‌های استعدادیابی، استفاده از نیروی انسانی علمی، متخصص و باتجربه در ساختار (شایسته سالاری) است که با توجه به نظر نمونه تحقیق، کمبود نیروی انسانی متخصص و کاردان در امر استعدادیابی در سازمان‌های مربوطه مشهود است. عدم وجود راهبرد و الگوی مناسب مدیریت استعداد در هندبال کشور نیز مشکل دیگری است که باید رفع شود. فرایند استعدادیابی یک فرایند بلند مدت و نیازمند اهداف و برنامه‌های راهبردی و طولانی مدت است. در صورت نبود یک برنامه راهبردی و الگوی مناسب در مدیریت استعداد هندبال کشور، احتمالاً برنامه‌های کوتاه مدت و تصمیم‌گیری‌های سلیقه‌ای مسئولان به جای راهکارهای منطقی حاکم می‌شود و در نهایت استعدادیابی به جایگاه واقعی و اهداف خود نخواهد رسید. با توجه به اهمیت برنامه‌ریزی راهبردی در توسعه حوزه‌های مختلف از جمله ورزش، رشته ورزشی هندبال نیز مانند هر سیستم دیگری نیازمند تدوین اهداف کلان، راهبردها و برنامه‌های عملیاتی است تا ضمن آگاهی از مسیر حرکت بتواند از هرگونه دوباره‌کاری، بیراهه و به هدر رفتن منابع مالی، انسانی، فیزیکی و اطلاعاتی خود اجتناب ورزد. کشورهایی که در ورزش پیشرفت داشته‌اند، سعی کرده‌اند با ارائه برنامه‌های توسعه و ایجاد راهبرد و ساختار مناسب، در جهت گسترش آن گام بردارند (آقایی و بحرالعلوم، ۱۳۹۶). سرمربی تیم ملی هندبال و چند تن از بازیکنان تیم ملی هم در مورد ناکامی تیم ملی هندبال ایران در رقابت‌های قهرمانی آسیا ۲۰۱۹ و انتخابی جهانی اشاره به نبود برنامه‌ریزی بلند مدت و مستمر برای تیم ملی و اردوهای آن داشتند. انجام مطالعات آمایشی (آمایش سرزمین) نیز یکی از مهمترین موضوع در بخش برنامه‌ریزی استعداد است. در واقع با شناسایی شهرستان‌های مستعد و دارای پتانسیل در توسعه ورزش‌های خاص می‌توان برنامه‌ریزی‌های بهتری برای ارتقای آن ورزش‌ها در منطقه داشت که هندبال نیز از این قاعده مستثنا نیست. بنابراین باید شهرستان‌های مستعد و دارای پتانسیل ورزش هندبال شناسایی شوند و برنامه‌های ویژه‌ای برای آن‌ها در نظر گرفت و با ایجاد تسهیلات و کمک به تأسیس و ایجاد باشگاه‌های حرفه‌ای و مستقل هندبال در این شهرها، بستر توسعه هندبال در این مناطق را فراهم نمود و به تدریج هندبال را در دیگر شهرها نیز گسترش داد؛ به طوری که در تحقیق دانیکا (۲۰۱۳) نیز آمایش سرزمین، برنامه‌ریزی راهبردی و آموزش مداوم مربیان و کارشناسان استعدادیابی یکی از راهکارهای موفقیت برنامه‌های استعدادیابی هندبال در کشور سوئد می‌باشد. همچنین، الگوبرداری و تعامل با سازمان‌های ورزشی هندبال کشورهای پیشرفته می‌تواند بسیار راهگشا باشد، چرا که با این کار می‌توان از تجارب مثبت و ارزنده این کشورها برای توسعه هندبال کشور استفاده کرد. راهکار یاد شده، راهکاری معمول در همه فدراسیون‌هاست و فدراسیون‌های ورزشی موفق‌تری مانند فدراسیون والیبال را در این زمینه می‌توان مثال زد. در واقع با الگوبرداری از کشورهای پیشرفته می‌توان از اشتباهات معمول در این زمینه پیشگیری نمود و تجارب موفق را به کار بست و با صرفه جویی در وقت و هزینه، استعدادیابی در هندبال کشور را بهتر مدیریت نمود. یافته‌های عیددی و همکاران (۱۳۹۱) در زمینه الگوبرداری از برنامه‌های استعدادیابی کشورهای پیشرفته نیز موید همین مطلب است.

**جذب استعداد:** در گام دوم مدیریت استعداد در هندبال ایران (مرحله جذب)، باید فرصت‌های دسترسی کودکان، نوجوانان، جوانان و خانواده آنان را به ورزش هندبال از طریق ایجاد انگیزه و علاقمندسازی آنان افزایش داد و در نتیجه با تدارک یک مخزن استعداد بزرگتر، امکان‌گزینهش بهتر استعدادها را فراهم نمود و از وجود نیروهای باکیفیت جایگزین مطمئن شد. عوامل و اقدامات گوناگونی از سوی مصاحبه‌شوندگان این پژوهش در این بخش مطرح شد که با ترکیب و پالایش گویه‌ها و مفاهیم، شش مولفه کلی به وجود آمد: تبلیغات رسانه‌ای، تبلیغات و برندسازی هندبالی، نقش آموزش و پرورش، نقش دانشگاه‌ها و سایر ارگان‌ها، نقش بعد همگانی هندبال، نقش بعد تخصصی هندبال. بیشتر این مفاهیم با نتایج پژوهش‌های آقای (۱۳۸۹)، امیرتاش (۱۳۹۱)، اقتداری بروجنی (۱۳۹۵)، منظمی (۱۳۹۴)، خوشنویس زارچ (۱۳۹۶)، کیخسروی و همکاران (۱۳۹۶)، کریم‌قادر (۱۳۹۷)، دانیکا (۲۰۱۳)، جان و همکاران (۲۰۱۲)، سیمیرت<sup>۱</sup> (۲۰۱۴)، دی‌بوسچر و همکاران (۲۰۱۵)، پارک و همکاران (۲۰۱۶)، آلبا و همکاران (۲۰۱۸) و توکماچوو (۲۰۱۸) هم‌خوان می‌باشد. پوشش رسانه‌ای و پخش رقابت‌های مهم هندبالی (بازی‌های لیگ و بین‌المللی)، اعلام فراخوان‌های عمومی، استفاده از بستر شبکه‌های اجتماعی و مجازی، تهیه فیلم مستند از قهرمانان تیم ملی و پخش در رسانه‌ها و فضای مجازی، طراحی بازی‌های رایانه‌ای و موبایلی هندبال، الگوسازی و صحنه‌گذاری قهرمانان ملی هندبال مفاهیمی بودند که در بخش انتزاعی تری و در مولفه «تبلیغات رسانه‌ای» جای گرفتند. امروزه رسانه‌های جمعی، شبکه‌های اجتماعی و مجازی بر تمامی ابعاد زندگی مردم تأثیرگذارند و می‌توان با برنامه‌های مناسب در این بخش، اطلاعات و علائق خانواده‌ها را نسبت به هندبال ارتقا داد و انگیزه آنان را توسعه بخشید. پوشش رسانه‌ای، بهبود پخش نظام ورزشی از صدا و سیما و تقویت شبکه‌های ارتباطی از جمله کدهای استخراج شده از مقالات مرتبط بود. نتایج بیشتر تحقیقات به رابطه مستقیم بین نقش رسانه‌ها و توسعه و موفقیت ورزش قهرمانی اشاره داشته‌اند؛ به طوری که سیمیرت (۲۰۱۴) یکی از عوامل تأثیرگذار بر توسعه هندبال در شهر نفیاس<sup>۲</sup> کشور اتیوپی<sup>۳</sup> را عدم پوشش رسانه‌ای و عدم آگاهی از بازی‌های هندبال در جامعه قلمداد کرد. لذا مسئولان ورزش می‌توانند با توافق با سازمان صدا و سیما از این منبع ارزشمند مالی نهایت استفاده را به سود ورزش قهرمانی هندبال به عمل آورند. پوشش تلویزیونی بازی‌های لیگ و رقابت‌های معتبر هندبال مهمترین و پرتکرارترین موضوعی بود که تمام مصاحبه‌شوندگان، آن را جهت جذب مردم به سمت هندبال و توسعه و پیشرفت هندبال کشور بیان کردند. بیشتر مطالعات پیشین نیز پوشش رسانه‌ای از ورزش قهرمانی را راهبردی موثر در پیشرفت و توسعه ورزش قهرمانی بیان کرده‌اند. شاهو نصرتی لژیونر هندبال ایران که در لیگ رومانی بازی می‌کند در مصاحبه خود با جهان هندبال، مهمترین تفاوت هندبال ایران با اروپا را در پخش تلویزیونی می‌داند. و گفت که «برعکس ایران در اروپا تمام مسابقات برای سراسر دنیا نشان داده می‌شود و همین موضوع از لحاظ مالی می‌تواند سود سرشاری را نصیب باشگاه‌ها کند». پوشش رسانه‌ای بازی‌های لیگ ایران و رقابت‌های تیم ملی، از یک سوانگیزه بازیکنان را بالا می‌برد و از سوی دیگر، به لحاظ مالی می‌تواند سود سرشاری را نصیب باشگاه‌ها کند. اگر پخش بازی‌های هندبال تداوم داشته باشد و مسابقات اروپایی و یا لیگ برتری پخش شود به توسعه و استعدادیابی هندبال کمک خواهد کرد و ممکن است استعدادهایی در این

1. Simiret demissie

2. Nifas silk lafto sub city

3. Ethiopian

کشور وجود داشته باشد که با نگاه کردن بازی هندبال یا خواندن خبرهای آن به سمت این ورزش بیایند و استعداد آن‌ها شکوفا شود و در آینده هندبالیستی همچون محسن باباصفیری، الله کرم استکی و علیرضا موسوی پرورش یابند- بیشتر نمونه‌های پژوهش هم بر لزوم پوشش تلویزیونی تاکید کردند. گسترش و اجرای مهارت های هندبال در سطح شهر (خیابان و پارک ها) با تسهیل قوانین به صورت سرگرمی (مانند هندبال پارکی و شوتی)، گسترش و اجرای مهارت های هندبال در مراسم و همایش ها و تبلیغ مثبت ویژگی ها و زیبایی های آن، گسترش و توسعه هندبال ساحلی در استان ها، میزبانی مسابقات معتبر بین المللی در رده های سنی مختلف، استفاده از بازیکنان ملی هندبال (از جمله دروازه بان) در مراسم، همایش ها، راهپیمایی ها و مناسبت های مختلف جهت گسترش و اجرای مهارت های هندبال، افزایش جذابیت بصری اماکن و تجهیزات ورزشی هندبال، ترغیب و تشویق خانواده ها و والدین دانش آموزان برای مشارکت در فرایند استعدادیابی، آموزش و تزیق اطلاعات هندبالی (شناساندن هندبال) به خانواده ها، برگزاری جشنواره ها و برنامه های تفریحی مخصوص هندبال (هندبال خانواده، فرشتگان، فرزندگان)، اختصاص فضاهایی در پارک ها و بوستان ها مخصوص هندبال (هندبال در پارک) و برگزاری مسابقات مختلف هندبال با تسهیل در قوانین مسابقه با امکان شرکت همگان از مواردی هستند که می توانند در تبلیغات و برندسازی هندبال و افزایش محبوبیت این رشته در بین خانواده ها و مردم نقش موثر داشته باشند. همچنین از طریق برقراری ارتباط و تعامل با نهادها (مهد کودک، آموزش و پرورش، دانشگاه، شهرداری و سایر ارگان ها) که در مرحله قبل (برنامه ریزی) به آن اشاره شد می توان برنامه و اقدامات مختلفی از جمله: شناساندن مهارت ها و زیبایی های هندبال با تسهیل قوانین بازی و داوری هندبال، اجرای بازی های پرتابی جذاب، دادن جوایز و گواهی شرکت، استفاده از طرح های هندبالی در دیوار و حیاط مهدکودک ها و مدارس، جذب و استفاده از نیروی انسانی متخصص هندبالی در مهدکودک ها، مدارس، دانشگاه ها و سایر ارگان ها، برگزاری کلاس ها و دوره های دانش افزایی رشته هندبال برای معلمان ورزش، برگزاری مستمر و سالانه مسابقات هندبال در تمام پایه های تحصیلی، استفاده از نیروهای داوطلب (دانشجویان تربیت بدنی) در این نهادها جهت آموزش و شناساندن هندبال، برگزاری مستمر و سالانه مسابقات هندبال بین دانش آموزان، دانشجویان، اساتید و کارکنان سایر نهادها، برگزاری همایش های ملی و بین المللی علمی و استعدادیابی ورزش هندبال را جهت ترغیب، علاقه مندی و جذب افراد به سمت ورزش هندبال انجام داد. همچنین، حمایت از مربیان و قهرمانان هندبال (بیمه، خدمت سربازی، شرایط تحصیل و ترنسفر به خارج)، افزایش بودجه و منابع مالی فدراسیون، هیئت ها و باشگاه های هندبال، افزایش اماکن، تاسیسات و تجهیزات تخصصی هندبال، جذب و افزایش حامیان مالی به سمت هندبال و پرورش و افزایش نیروی انسانی هندبالی، مفاهیم مربوط به بعد تخصصی هندبال می باشند که در ایجاد انگیزه و ترغیب و علاقه مندی افراد به این رشته بسیار تاثیر گذار خواهد بود. همچنین، با حمایت از مدارس تخصصی هندبال، باشگاه ها و تیم های سرمایه گذار در ورزش هندبال کشور می توان زمینه توسعه هندبال را فراهم نمود، چرا که در حال حاضر، باشگاه ها و تیم های هندبال اولین و اصلی ترین سازمان های فعال در زمینه هندبال هستند و در صورت عدم حمایت های همه جانبه از آن ها، احتمالاً از تعداد و کیفیت آن ها کاسته و نمی توان آینده مناسبی برای هندبال کشور متصور شد. این حمایت ها باید همه جانبه باشد و علاوه بر آن، حمایت مالی و معنوی از کمیته های استعدادیابی در فدراسیون هندبال به عنوان متولی اصلی استعدادیابی در هندبال نیز تقویت شود.

**انتخاب استعداد:** مرحله گزینش و انتخاب، سومین مولفه مهم مدیریت استعداد می باشد که می توان اذعان نمود بیشتر پژوهش های ورزشی در زمینه استعداد تا حدود زیادی روی این مرحله متمرکز شده اند و بیشتر به تدوین شاخص ها و نورم های گزینش استعداد در رشته های مختلف ورزشی با عنوان استعدادیابی پرداخته اند. عوامل و اقدامات بیان شده از طرف مصاحبه شدگان در این بخش در هشت مولفه کلی شامل عوامل سازمانی، آزمون ها و شاخص های استعدادیابی، عوامل ژنتیک، برگزاری مسابقات، عوامل اجتماعی- ذهنی، مهارت جسمانی و حرکتی، نقش مربیان استعدادیاب، امکانات و تجهیزات سازمان دهی شدند که بیشتر این مفاهیم و مولفه ها با نتایج پژوهش های علیجانی (۱۳۸۱)، قره خانلو (۱۳۸۲)، نمازی زاده (۱۳۸۳)، منظمی (۱۳۹۴)، شعبانپورمقدم (۱۳۹۵)، احمدی (۱۳۹۶)، خوشنویس زارچ (۱۳۹۶)، تروینس و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۳)، برورس و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۴)، مانوئل اورتگا (۲۰۱۷)، آلبا و همکاران (۲۰۱۸) و والتی و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۱۹) هم خوان می باشد. نمازی زاده (۱۳۸۳) مرحله گزینش یا انتخاب استعدادها را، غربال نوجوانان و جوانان که در رشته ورزشی مدنظر فعال بوده و استفاده از آزمون های تخصصی فیزیکی، فیزیولوژیکی، مهارتی و روانی و استفاده از نظر مربیان مجرب جهت تعیین افراد موفق در هر گرایش می داند. در واقع در این مرحله در مورد رد یا پذیرش افراد متقاضی قضاوت می شود. در این زمینه باید از شیوه های اندازه گیری و ارزیابی بلند مدت و با نظر متخصصان علوم ورزشی به منظور افزایش میزان اعتبار و روایی آزمون ها بهره گرفت و به روش های مطمئن و دقیق تر دست یافت. در این پژوهش، برگزاری مسابقات هندبال در تمام رده های سنی پایه، استفاده از نیروی انسانی شایسته در فرایند استعدادیابی، انتخاب مناسب شاخص ها و اعتبار و دقت آزمون های آمادگی جسمانی، پیکرسنجی، حرکتی- مهارتی و روانی- اجتماعی از پرتکرارترین عوامل گزینش استعداد از سوی مصاحبه شوندگان بودند که در تحقیقات علیجانی (۱۳۸۱)، قره خانلو (۱۳۸۲)، نمازی زاده (۱۳۸۳)، منظمی (۱۳۹۴) و خوشنویس زارچ (۱۳۹۶) نیز به آنها اشاره شده است. برگزاری و مشارکت منظم در لیگ ها و مسابقات حرفه ای داخلی و خارجی هندبال بستر توسعه و ارتقای روز افزون هندبال کشور را فراهم می نماید، چرا که اعضای تیم های ملی در ورزش های مختلف از بطن لیگ ها و مسابقات ورزشی بیرون می آیند و با برگزاری منظم این رقابت ها می توان زمینه آمادگی و پیشرفت مستمر ورزشکاران را فراهم نمود. باید توجه داشت که حمایت و اعزام پیوسته و منظم تیم های هندبال مردان و زنان در رده های سنی مختلف در مسابقات بین المللی گوناگون نیز می تواند ارتقای هندبال را بهبود بخشد و تجارب ورزشکاران را افزایش دهد. از طرف دیگر، با تعیین نمودن هیئت های ورزش هندبال در شهرستان ها به عنوان متولی اصلی استعدادیابی و توسعه ورزش هندبال، می توان موازی کاری و تداخل مسئولیت ها در سازمان های مختلف مرتبط با هندبال را از بین برد و برنامه ای منسجم با مدیریت مستقل و همه جانبه ایجاد نمود (خوشنویس زارچ، ۱۳۹۶). از دیگر عوامل موثر در فرایند کشف استعداد های هندبال از دید نمونه های تحقیق، استفاده از نیروی انسانی متخصص، مربیان مجرب و با تجربه در سازمان های درگیر می باشد. بی شک استفاده از افراد مربیان شایسته در فرایند استعدادیابی و مدیریت استعداد از ناعدالتی ها و فساد اداری جلوگیری می کند و خروجی و کارایی بهتری در کشف استعداد های هندبال ایران با توجه به پتانسل موجود

1. Truyens et al.
2. Brouwers et al.
3. Valenti et al.

خواهد داشت. والتی و همکاران (۲۰۱۹) دریافتند که ارائه مربیگری بسیار تخصصی تأثیر معنادار و مثبتی در موفقیت بین المللی ورزشکاران دارد. در نهایت با تدوین و استانداردسازی شاخص‌های فیزیولوژیکی، روانی و غیره در زمینه استعدادیابی در ورزش هندبال، می‌توان زمینه علمی نمودن استعدادیابی را فراهم نمود و از تلاش‌های بی‌فایده و سرمایه‌گذاری‌های بی‌مورد اجتناب کرد. بی‌شک احتمال موفقیت در سرمایه‌گذاری بر افراد مستعد با توجه به معیارهای علمی بیشتر از موفقیت در سرمایه‌گذاری بر مبنای تشخیص‌های غیر علمی و شانسی است.

در نهایت باید اذعان نمود کلیت و یکپارچگی نظام مدیریت استعداد باعث شده که عناصر تشکیل دهنده آن در هم گره بخورند و هر چند هر یک از بخش‌های آن وظایف منحصر به فردی را انجام می‌دهند، اما با هم تعامل و همپوشانی بالایی داشته باشند. تحقیقات قبلی که در زمینه‌های مربوط به استعداد در کشور انجام شده بود، عمدتاً روی مراحل اولیه مدیریت استعداد نظیر جذب و انتخاب استعدادها با عنوان استعدادیابی انجام شده بود، در صورتی که بدون برنامه‌ای جامع و کامل برای پرورش استعدادها، استعدادیابی عملاً اتلاف وقت و منابع خواهد بود.

امید است نتایج پژوهش حاضر توانسته باشد دید وسیع و دقیقی از مدیریت استعداد در ورزش هندبال ایران ارائه نموده باشد و مسئولان امر در فدراسیون، هیئت‌های استانی و باشگاه‌ها از نتایج این تحقیق که حاصل مطالعه کیفی از مصاحبه کارشناسان و صاحب‌نظران رشته هندبال (اعضای هیئت علمی دانشگاه، مربیان و بازیکنان، مدیران و اعضای کمیته استعدادیابی فدراسیون هندبال) می‌باشند نهایت استفاده را در جهت مدیریت استعداد و توسعه هندبال ایران به عمل بیاورند. در کل، براساس نتایج تحقیق، راهبردها و اقدامات، ارتباط و تعامل با آموزش و پرورش، ثبات مدیریت و برنامه، پوشش رسانه‌ای، حمایت از مربیان و قهرمانان هندبال، اعتبار و مناسب بودن آزمون‌ها و شاخص‌های استعدادیابی، بودجه و منابع مالی کافی، با توجه به فراوانی زیادی که از سوی مصاحبه‌شوندگان داشتند، می‌توانند کمک‌رسان مسئولان حاکمیتی در راستای مدیریت استعداد هندبال کشور باشند.

در پایان با توجه به فقدان دسترسی اطلاعات و برنامه‌های مدیریت استعداد کشورهای صاحب نام در ورزش هندبال در پژوهش حاضر، پیشنهاد می‌شود که در صورت دسترسی به برنامه‌های این کشورها، مطالعات تطبیقی انجام گیرد. همچنین، با توجه به اینکه خروجی یک تحقیق کیفی باید چراغ راهی برای تحقیقات کمی و کیفی بعد از خود شود، لذا پیشنهاد می‌گردد عوامل شناسایی شده برای هر یک از مراحل فرایند مدیریت استعداد در این تحقیق اعتبارسنجی شوند.

## منابع

- احمدی، آرام. (۱۳۹۶). «تدوین چارچوب مدیریت استعداد در باشگاه‌های ورزشی (مطالعه موردی: باشگاه‌های فوتبال شهر تهران)». پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه علامه طباطبائی تهران.
- اقتداری بروجنی، امید. (۱۳۹۵). «اولویت بندی راهکارهای موثر در توسعه ورزش قهرمانی هندبال ایران». پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه تهران.
- امیرتاش، علی محمد. (۱۳۸۴). «وضعیت موجود و شاخص‌های استعدادیابی هندبال سالتی مردان از دیدگاه مربیان نخبه کشور». مجله پژوهش در مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی. ۶، صص ۲۵-۵۲.
- امیرتاش، علی محمد. (۱۳۹۱). «چالش‌ها و فرصت‌های پیش روی هندبال». سخنرانی کلیدی دومین همایش ملی علم و هندبال، دانشگاه شهید بهشتی.
- آقایی، علی اکبر. (۱۳۸۹). «طراحی و تدوین برنامه راهبردی توسعه ورزش هندبال (مورد مطالعه: استان سمنان)». پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه اصفهان.
- آقایی، علی اکبر و بحرالعلوم، حسن. (۱۳۹۶). «ارزیابی و رتبه‌بندی راهبردهای توسعه ورزش هندبال با استفاده از روش تصمیم‌گیری خاکستری». مطالعات مدیریت ورزشی. ۹(۴۳)، صص ۱۰۳-۱۲۴.
- تاج‌الدین، محمد و تفتی معالی، مرجان. (۱۳۸۷). «چرا مدیریت استعداد؟» ماهنامه تدبیر. شماره ۱۹۱، ص ۱۲.
- حاجی انزهایی، زهرا. (۱۳۸۵). «بررسی ساختار سازمانی و عملکرد فدراسیون هندبال جمهوری اسلامی ایران و مقایسه آن با فدراسیون هندبال آلمان و ارائه الگوی بهینه». پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران.
- خوشنویس زارنج، علی اکبر. (۱۳۹۵). «بررسی عوامل موثر در مدیریت استعداد هندبال ایران». پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه حکیم سبزواری.
- رضایی، شمس‌الدین و صالحی‌پور، مژگان. (۱۳۹۷). «تحلیل عوامل مؤثر بر توسعه صنعت ورزش ایران با رویکرد داده بنیاد». نشریه مدیریت منابع انسانی در ورزش، ۶(۱)، صص ۸۹-۱۰۷.
- سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران. (۱۳۸۴). «مطالعات تفصیلی توسعه ورزش قهرمانی». چاپ اول، تهران: سیب سبز.
- شعبانپورمقدم، جواد. (۱۳۹۵). «اجرای طرح استعدادیابی ورزش هندبال در دانش‌آموزان پسر ۱۳ الی ۱۵ ساله سبزواری». پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه حکیم سبزواری.
- علیجانی، عیدی. (۱۳۸۱). «بررسی وضع موجود و تدوین شاخص‌های استعدادیابی در رشته دوومیدانی». نشریه پژوهش در علوم ورزشی، ۴، صص ۱-۲۳.
- عیدی، حسین؛ عباسی، همایون و عسگری، بهمن. (۱۳۹۱). «تحلیل مسیرهای استعدادیابی ورزشی در کشورهای منتخب جهان». دومین همایش ملی استعدادیابی ورزشی، تهران.
- قره‌خانلو، رضا. (۱۳۸۲). «بررسی وضع موجود و تدوین شاخص‌های استعدادیابی در رشته فوتبال». طرح پژوهشی، پژوهشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی.
- کریم‌قادر، یحیی. (۱۳۹۷). «تحلیل عوامل مؤثر بر توسعه هندبال اقلیم کردستان: با رویکرد گراندد تئوری». پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه ایلام.
- کیخسروی، افسانه؛ معین فرد، محمدرضا؛ حامدی نیا، محمدرضا و شوشی نسب، پروین. (۱۳۹۶). «موانع توسعه هندبال سبزواری و ارائه راهکار». مدیریت و توسعه ورزش. ۶(۳)، صص ۲۰۰-۲۱۹.



- منظمی، امیرحسین. (۱۳۹۴). «طراحی الگوی مطلوب مدیریت استعداد در والیبال». رساله دکتری، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه تهران.
- نمازی زاده، مهدی. (۱۳۸۳). «تدوین شاخص‌های استعدادیابی در رشته بسکتبال». طرح پژوهشی، پژوهشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی.
- نوری، محمدحسین و صادقی، حیدر. (۱۳۹۷). «مروری بر مطالعات استعدادیابی ورزشی». مدیریت ورزشی. ۱۰(۲) ف صص ۳۸۷-۴۰۰.
- Alba Camacho-Cardenosa, Marta Camacho-Cardenosa, Adrián González-Custodio, Ismael Martínez-Guardado, Rafael Timón, Guillermo Olcina Javier Brazo-Sayavera. (2018). "Anthropometric and Physical Performance of Youth Handball Players: The Role of the Relative Age". Sports, 6, 47; doi:10.3390/sports6020047.
- Bailey, R., Collins, D. (2013). "The Standard Model of Talent Development and Its Discontents". Journal of Human Kinetics, 2, 248-259.
- Brouwers, Jessie., Sotiriadou, Popi., De Bosscher, Veerle. (2015). "Sport-specific policies and factors that influence international success: The case of tennis". Sport Management Review, <http://dx.doi.org/10.1016/j.smr.2014.10.003>.
- Collings, D. G. & Mellahi, K. (2009). "Strategic talent management: A review and research agenda". Human Resource Management Review, 19, 304 - 313.
- De Bosscher, V., Shibli, S., Westerbeek, H., & van Bottenburg, M. (2015). **Successful elite sport policies. An international comparison of the sports policy factors leading to international sporting success (SPLISS 2.0) in 15 nations.** Aachen: Meyer & Meyer.
- Hae Won, Yon. (2020). "WHAT IS TALENT MANAGEMENT?" Presentation March 2020. DOI:10.13140/RG.2.2.30521.72808.
- Iaroslav, Tokmachov. (2018). "A Comparative Study on the Development of Divers in South Korea and Ukraine". MA thesis of Global Sport Management, Department of Physical Education, Seoul National University.
- James, L. P., Haff, G. G., Kelly, V. G., & Beckman, E. M. (2016). "Towards a determination of the physiological characteristics distinguishing successful mixed martial arts athletes: a systematic review of combat sport literature". Sports medicine, 46(10), 1525-1551.
- Jana, Nova. (2017). "Analysis of management and organisation of elite sports from the viewpoint of spliss methodology in the czech republic, brno". Proceedings of the 11th international conference on kinanthropology sport and quality of life, od s. 588- 600, 13 s. 2017.
- Keczelei, D. (2013). "Talent management based on therapeutic work with a professional handball team". Abstract: Applied Studies in Agribusiness and Commerce, 07(1).
- Manuel, Ortega-Becerra. (2017). "Determinant Factors of Physical Performance and Specific Throwing in Handball Players of Different Ages". Master's Thesis, Faculty of Sport, Pablo de Olavide University, Seville, Spain.
- Michaels, Ed; Handfield-Jones, Helen; Axelrod, Beth. (2001). **The War for Talent.** Harvard Business Press
- Oehley, A.M. (2007). "The Development and Evaluation of a Partial Talent Management Competency Model". Thesis presented in partial fulfillment of the requirements for the degree of Masters of Arts at Stellenbosch University.
- iii c, V., Rllll j, N. (2009). "Identification of sport talents using a web-oriented expert system with a fuzzy module, Expert systems with applications". Journal of Sport Science, 36 (5), 83-88.
- Park, J.W., Tan, T.C.H., Park, H.U. (2016). "Interrogating the Key Policy Factors Behind South Korea's Archery Success". The International Journal of the History of Sport, Volume 33, 2016 - Issue 5.

- Phillips, R & Roper, O. (2009). "A Framework for talent management in real estate". Journal of Corporate Real Estate . Vol. 11, No. 1, Pp. 7-16.
- Pitney, A., & Parker, J. (2009). **Qualitative research in physical activity and the health professions**. Canada: Human Kinetics.
- Rostam, F. A. (2019). "A Review of Talent Management as a Key in any Organizations". The International Journal of Indian Psychology, 7(3), 78-83.
- Simiret, demissie. (2014). "major factor that affect handball project participation and development with specific preference nifas silk lafto subcity". A thesis submitted to school of graduate studies of addis ababa university in partial fulfilment of the requirement for master of science degree in sport sciences.
- Truyens, J., De Bosscher, V., Heyndels, B., & Westerbeek, H. (2013). "A resource-based perspective on countries' competitive advantage in elite athletics". International Journal of Sport Policy and Politics, <http://dx.doi.org/10.1080/19406940.2013.839954>.
- Vaeyens, R., Lenoir, M. (2008). "Talent identification and development programmers in sport: Current models and future". Journal of Sport Medicine, 2008; 38 (9), 703-714.
- Vale, P., Ramos, A., Salgado, B., Correia, P., Martins, J. (2009). "Differences in technical skill Performance of Portuguese Junior Soccer Players According to competitive level and playing position". Faculty of sport, University of Porto, Porto, Portugal. 2009; 11-34.
- Valenti, M., Scelles, N., & Morrow, S. (2019). "Elite sport policies and international sporting success: a paneldata analysis of European women's national football teamperformance". European Sport Management Quarterly, DOI: 10.1080/16184742.2019.1606264.
- Wattie, N., Schorer, J., & Baker, J. (2015). "The relative age effect in sport: A developmental systems model". Sports Medicine, 45(1), 83-94.
- Wollstonecraft, Elaine. (2002). "Talent identification and development. An academic review". A report for sport Scotland cy the University of Edinborgh.