

Presentation of the Talent Management Dynamic Model for Futuristic Policy Making (Case study: Ministry of Sports and Youth)

Fatemeh Pazhouhan¹, Mohammad Soltan Hossini², Masoud Naderian Jahromi³, Saeed Jahanyan⁴

1. Department of Sport Management, Faculty of Sport Management, University of Isfahan, Isfahan, Iran.
E-mail: pazhouhan_2012@yahoo.com
2. Corresponding Author, Department of Sport Management, Faculty of Sport Sciences, University of Isfahan, Iran.
E-mail: ms.hosseini3@gmail.com
3. Department of Sport Management, Faculty of Sport Management, University of Isfahan, Isfahan, Iran.
E-mail: dr.masoudnaderian@gmail.com
4. Department of Management, Faculty of Administrative Sciences & Economics, University of Isfahan, Iran.
E-mail: s.jahanyan@ase.ui.ac.ir

Article Info

Article type:
Research Article

Article history:

Received:
23 November 2020
Received in revised form:
11 March 2021
Accepted:
1 May 2021
Published online:
20 March 2024

Keywords:

*Talent,
Talent Management,
Human Resources,
System Dynamics, Ministry of
Sports and Youth*

ABSTRACT

Introduction: The purpose of this study is Presentation of the Talent Management Dynamic Model for Futuristic Policy Making (Case study: Ministry of Sports and Youth). For this purpose, using the systems dynamics method, first the relevant variables are identified and then by constructing causal loops, the state-flow model of the research is presented.

Methods: The statistical population of the study consisted of the talented and specialized managers and professors in the field of talent management in which 12 individuals were purposefully selected as the sample group based on the snowball method to achieve theoretical saturation. Data analysis was performed using Vensim software.

Results: According to the results, policies for effective implementation of the talent management process, including identification and absorption, development and retention of talents, were presented and finally, a talent management model was designed and developed for the Ministry of Sports and Youth.

Conclusion: This research provides a decision support system in the field of talent management; By applying different policies in this system and comparing its effects, the best policy is adopted which based on the system dynamics approach can be used to show the long-term effects of managers' decisions on the entire talent management system and also to correction their mental model.

Cite this article: Pazhouhan, F., Soltan Hossini, M., Naderiyah Jahromi, M., & Jahanyan, S. (2024). Presentation of the Talent Management Dynamic Model for Futuristic Policy Making (Case study: Ministry of Sports and Youth). *Sport Management Journal*, 16 (1), 57- 74 .

DOI:<http://doi.org/10.22059/JSM.2021.314188.2625>.



Journal of Sport Management by University of Tehran Press is licensed under CC BY-NC 4.0

| web site: <https://jism.ut.ac.ir/> | Email: jism@ut.ac.ir.

Extended Abstract

Introduction

Today's battle is intense on resources that bring sustained benefits to the organization. The main of these resources were called prudent human resources. Absorption, employing, developing and retaining talented individuals is one of the strategic responsibilities of the talent management, especially in organizations such as the Ministry of Sports and Youth, which has professional occupations. The purpose of this study was presentation of the talent management dynamic model for futuristic policy making. For this purpose, using the systems dynamics method, first the relevant variables were identified and then by constructing causal loops, the state-flow model of the research is presented.

Methods

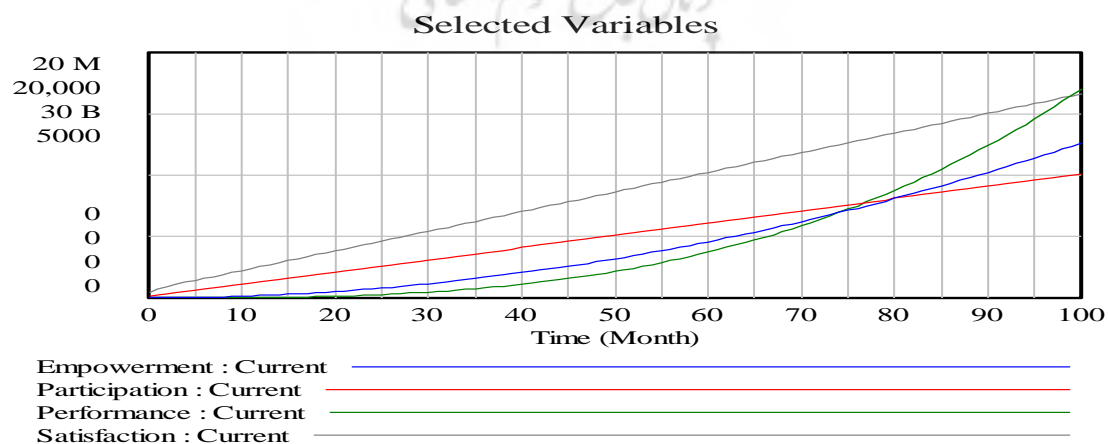
The system approach is a well-formulated method for the analysis of system components that has causal relationships and a logical foundation. An important tool for systems thinking is charting subsystems. Subsystem diagrams show the overall style and structure of a system model. In this diagram, each subsystem was connected by physical and information connections. These diagrams can show the system boundary and determine the density level of the model and system under study. These diagrams are often drawn simply and do not contain much detail (Sterman, 2000, 24). The statistical population of the study consisted of the talented and specialized managers and

professors in the field of talent management in which 12 individuals were purposefully selected as the sample group based on the snowball method to achieve theoretical saturation. Data analysis was performed using Vensim software. To validate the model, the limit condition test was used, which in this test according to Figure 1, confirms this situation due to the non-negative behavior of the variables. The limit condition test actually shows the logical performance of the model in the limit conditions.

Results

According to the results, policies for effective implementation of the talent management process, including identification and absorption, development and retention of talents were presented and finally a talent management model was designed and developed for the Ministry of sports and Youth. In general, if the Ministry of Sports and Youth wants to implement the talent management process successfully, it is necessary to identify talents from the source of talent, absorption talent based on skills and competencies, providing the necessary general training and skills, empower individuals and maintain talents by increasing salaries, adequate benefits and providing active participation. Sports and Youth. In general, if the Ministry of Sports and Youth wants to implement the talent management process successfully, it is necessary to identify talents from the source of talent, absorption talent based on skills and competencies, providing the necessary general training and skills, empower individuals and maintain talents by increasing salaries, adequate benefits and providing active participation.

Table 1. Variables behavior chart of empowerment, satisfaction, performance and participation



Conclusion

So far, various models of talent management have been presented, each of which has investigated talent management in a specific field. According to Phillips & Roper (2009) the talent management process is considered to include components such as absorption, selection, involvement, development, retention of employees, which are somewhat consistent with this study. As well as, Chabault, Hulin & Soparnot (2012) stated talent management process includes absorption, recruitment, identity identification, development and retention of employees, which confirms the proposed model of the present study. In addition, Schiemann (2014) talent life cycle includes absorption, employment, comprehensiveness, training, performance maximization, development and replacement, maintenance and recovery, which overlap with the key components of the proposed model of the present study. Therefore, according to the key components of the research, systemic thinking and causal relationships between variables, it is necessary for the Ministry of Sports and Youth to focus its attention on providing conditions and improving these variables. In general, this research provides a decision support system in the field of talent management; by applying different policies in this system and comparing its effects, the best policy is adopted which based on the system dynamics approach can be used to show the long-term effects of managers' decisions on the entire talent management system and also to correction their mental model.

Ethical Considerations

Compliance with ethical guidelines:

Funding: The research was done without using financial resources

Authors' contribution: The authors have contributed equally

Conflict of interest: The authors have no conflicts of interest

Acknowledgments: We are grateful to all those who helped the researchers in conducting this research.



مدیریت ورزشی



ارائه مدل پویای مدیریت استعداد برای سیاستگذاری آینده‌نگارانه (مطالعه موردی: وزارت ورزش و جوانان)

فاطمه پژوهان^۱ ID، محمد سلطان حسینی^۲ ID✉، مسعود نادریان جهرمی^۳ ID، سعید جهانیان^۴ ID

۱. گروه مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران. رایانامه: pazhouhan_2012@yahoo.com
۲. نویسنده مسئول، گروه مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران. رایانامه: ms.hosseini3@gmail.com
۳. گروه مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران. رایانامه: dr.masoudnaderian@gmail.com
۴. گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران. رایانامه: s.jahanyan@ase.ui.ac.ir

اطلاعات مقاله	چکیده
نوع مقاله: پژوهشی	مقدمه: هدف از این پژوهش، ارائه مدل پویای مدیریت استعداد برای سیاستگذاری آینده‌نگارانه در وزارت ورزش و جوانان است. بدین منظور با استفاده از روش پویایی‌شناسی سیستم‌ها، ابتدا متغیرهای مربوط شناسایی و در ادامه با ساخت حلقه‌های علی و معلولی، مدل حالت- جریان پژوهش ارائه شده است.
تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۹/۰۳	روش پژوهش: جامعه آماری پژوهش، مدیران و استادان خبره و متخصص در حوزه مدیریت استعداد بودند که ۱۲ نفر از آنها به صورت هدفمند بر اساس روش گلوله‌برفی تا رسیدن به اشباع نظری به عنوان نمونه انتخاب شدند. تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار ونسیم صورت گرفت.
تاریخ بازنگری: ۱۳۹۹/۱۲/۲۱	یافته‌ها: طبق نتایج سیاست‌هایی برای پیاده‌سازی مؤثر فرایند مدیریت استعداد شامل شناسایی و جذب، توسعه و حفظ استعدادها ارائه شد و در نهایت الگوی مدیریت استعداد برای وزارت ورزش و جوانان طراحی و تدوین گردید.
تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۲/۱۱	نتیجه‌گیری: این پژوهش، یک نظام پشتیبان تصمیم‌گیری در زمینه مدیریت استعداد ارائه می‌کند؛ به گونه‌ای که با اعمال سیاست‌های مختلف در این سیستم و مقایسه آثار آن، بهترین سیاست اتخاذ می‌شود که بر اساس رویکرد پویایی سیستم می‌توان از آن برای نشان دادن آثار بلندمدت تصمیمات مدیران بر کل سیستم مدیریت استعداد و همچنین، اصلاح مدل ذهنی آنها استفاده کرد.
تاریخ انتشار: ۱۴۰۳/۰۱/۰۱	کلیدواژه‌ها: استعداد، مدیریت استعداد، منابع انسانی، پویایی سیستم، وزارت ورزش و جوانان.

استناد: پژوهان، فاطمه؛ سلطان حسینی، محمد؛ نادریان جهرمی، مسعود؛ و جهانیان، سعید (۱۴۰۳). ارائه مدل پویای مدیریت استعداد برای سیاستگذاری آینده‌نگارانه (مطالعه موردی: وزارت ورزش و جوانان). نشریه مدیریت ورزشی، (۱)، ۷۴-۵۷.

DOI: <http://doi.org/10.22059/JSM.2021.314188.2625>

این نشریه علمی رایگان است و حق مالکیت فکری خود را بر اساس لایسنس کرییتیو کامنز (CC BY-NC 4.0) به نویسندگان واگذار کرده است. | آدرس نشریه: <https://jssm.ut.ac.ir/> | ایمیل: jssm@ut.ac.ir



© نویسندگان.

ناشر: انتشارات دانشگاه تهران.

مقدمه

بدون شک در دنیای پویای امروز و شرایط رقابت جهانی، منابع انسانی از مهم‌ترین دارایی‌های نامشهود و منبع اصلی کسب مزیت رقابتی پایدار در سازمان محسوب می‌شود؛ بنابراین اگر سازمان‌ها بخواهند تداوم حیات در دنیای رقابتی امروز داشته باشند باید به منابع انسانی خود به عنوان سرمایه اصلی سازمان توجه کنند و برای تأمین نیازهای آنان تلاش کنند (گرینبرگ و کولیت، ۲۰۱۳)؛ از طرفی، در اختیار داشتن نیروی بااستعداد و توانمند، می‌تواند کمبود دیگر منابع را جبران سازد (آمسترانگ، ۲۰۰۸). به اعتقاد شویر^۳ (۲۰۱۰) در اقتصاد امروز، نیروی انسانی مستعد مهم‌ترین جزء موفقیت به حساب می‌آید و آنچه سازمان‌ها را از یکدیگر جدا می‌کند، سرمایه انسانی است؛ به عبارت دیگر، رقابت میان سازمان‌ها، به رقابت میان افراد مستعدی که در سازمان‌ها وجود دارند، تبدیل شده است (آکسال^۴ و همکاران، ۲۰۱۳).

با این حال، مدیریت استعداد عاملی اصلی برای موفقیت سازمان است (لوک‌وود^۵، ۲۰۰۶)؛ به دلیل اینکه موجب عملکرد بالای سازمان و همچنین بهبود کیفیت، نوآوری، رضایت شغلی و بهره‌وری کارکنان می‌شود، از اهمیت بسیاری برخوردار است (گروبلر و دیدریکس^۶، ۲۰۰۹). از سوی دیگر، مدیریت استعداد، رویکرد جدیدی است که می‌تواند تحولی در مدیریت سرمایه انسانی ایجاد کند، مشکلات و نقاط ضعف رویکردهای قدیمی را از میان بردارد. از این رو می‌توان آن را به عنوان ابزاری مناسب، در کنار مدیریت منابع انسانی سنتی در سازمان‌ها پیشنهاد کرد (کریشنن و اسکالین^۷، ۲۰۱۷)، زیرا مهم‌ترین مزیت رقابتی در سازمان‌های امروزی، به کارگیری مدیریت استعدادهاست و شناسایی استعدادها، از مهم‌ترین دغدغه‌های مدیریت منابع انسانی به حساب می‌آید. مدیریت استعداد بر این باور است در همه افراد استعدادهایی وجود دارد که باید آن‌ها را شناسایی کرد و شامل سه حوزه اصلی: شناسایی و جذب، حفظ و نگهداری و توسعه استعدادهاست (میشل^۸ و همکاران، ۲۰۰۱). در واقع مدیریت استعداد را می‌توان به عنوان یک مجموعه خاص از شیوه‌های منابع انسانی برای جذب، انتخاب، توسعه و حفظ کارکنان با عملکرد بالا در موقعیت‌های مهم تعریف کرد (کالینگز^۹ و همکاران، ۲۰۱۹) و آن را یک فرایند منظم و پویا از اکتشاف تا نگهداری افراد مستعد دانست (قویدل باجگیران و همکاران، ۲۰۱۹).

ویلسون^{۱۰} و همکاران (۲۰۱۹) استعدادها را افرادی می‌دانند که می‌توانند از طریق کمک فوری یا در درازمدت با نشان دادن بالاترین سطح پتانسیل خود، عملکرد سازمانی را تغییر دهند؛ چراکه به اعتقاد راثول^{۱۱} (۲۰۰۹) افراد بااستعداد در سازمان در صورت فراهم کردن زمینه‌های بروز، می‌توانند تا بیست برابر افراد عادی بهره‌وری سازمانی داشته باشند؛ بنابراین، سرمایه‌گذاری در استفاده از استعدادها می‌تواند مزایای زیادی نصیب سازمان کند (عطافر و همکاران، ۲۰۱۰). بررسی‌های اخیر نشان می‌دهد، تعداد بسیاری از سازمان‌های بزرگ، با مشکل کمبود افراد مستعد در دستیابی سازمان به سطح قابل قبولی از بهره‌وری و ارائه خدمات خلاقانه در جلب رضایت مشتری مواجه‌اند (نوع پسند اصیل و همکاران، ۲۰۱۴)؛ از طرفی، امروزه اغلب سازمان‌ها بنا به دلایلی مانند کاهش استعدادها در دسترس، مشکلات فراوان برای حفظ استعدادها، برجسته، زیاد شدن نرخ جابه‌جایی کارکنان و استراتژی‌های منابع انسانی، با بحران استعداد روبه‌رو هستند (فیلیپس و روپر^{۱۲}، ۲۰۰۹)؛ بنابراین، لازم است که هر سازمانی وضعیت موجود فرایند مدیریت استعداد خود را به خوبی شناسایی کند، زیرا مطالعه انواع استعدادها و شناسایی آنها بدون توجه به فرایندها و مدل‌های موجود در این حوزه، امکان‌پذیر نخواهد بود.

1. Greenberg & Colquitt

2. Armstrong

3. Schweyer

4. Aksakal

5. Lockwood

6. Grobler & Diedericks

7. Krishnan & Scullion

8. Michaels

9. Collings

10. Wilson

11. Rothwell

12. Phillips & Roper

از این رو مدل‌های مدیریت استعداد به‌عنوان یک ابزار راهبردی در سازمان و همچنین نقشه راه در جهت پیاده‌سازی مؤثر نظام مدیریت استعدادها، در سازمان عمل می‌کنند (حقانی و همکاران، ۲۰۱۶).

مدل‌های مختلفی در زمینه مدیریت استعداد وجود دارد که هرکدام از جنبه‌ای خاص مدیریت استعداد را بررسی کرده‌اند. یکی از معتبرترین مدل‌های مدیریت استعداد، مدل کالینگز و مراهی است. بر اساس این مدل ابتدا باید پست‌های کلیدی سازمان مشخص شود. معیار در شناسایی پست‌های کلیدی مأموریت، چشم‌انداز و استراتژی سازمان است. سپس باید دانش، شایستگی‌ها و مهارت‌های متناسب با این جایگاه‌ها تعریف شود و آنگاه برای نیروهای انسانی موردنظر برنامه‌ریزی کرد. منابع استعداد می‌تواند هم از داخل سازمان و هم از بازار نیروی کار خارج سازمان تأمین شود (کالینگز و مراهی، ۲۰۰۹). فیلیپس و روپر نیز چارچوبی را برای مدیریت استعدادها معرفی می‌کنند که دربرگیرنده پنج عامل اصلی که شامل جذب، انتخاب، درگیر کردن، بهسازی و نگهداشت است. در مرکز این مدل، شایستگی‌های محوری سازمان قرار دارد که هر یک از فرایندهای جذب، انتخاب، درگیرسازی، نگهداشت و بهسازی بر مبنای این شایستگی‌های صورت می‌گیرد (فیلیپس و روپر، ۲۰۰۹). از مدل‌های دیگر، می‌توان به مدل لوئیس و هگمن اشاره کرد؛ این مدل نوعی چارچوب مفهومی سلسله‌مراتبی را برای مدیریت استعدادها معرفی می‌کند که مسائل و چالش‌های مربوط به مدیریت استعدادها و مدیریت منابع انسانی راهبردی را برای ایجاد یک چشم‌انداز مشخص، از هم مجزا می‌کند (لوئیس و هگمن، ۲۰۰۶). اوئی نیز مدلی ارائه داده است که از سه مرحله شناسایی، توسعه و حفظ استعدادها تشکیل شده است. در این مدل، استعدادها به‌عنوان دارایی‌های نامشهود سازمانی به‌عنوان یک موجودی می‌تواند کسب شده، واجد شرایط شده و در دسترس قرار گیرد. مدل‌های مفهومی در این زمینه می‌تواند در ایجاد چشم‌انداز مشترک از مدیریت استعداد مفید باشد (اوئی، ۲۰۰۹)؛ اما یکی از مدل‌هایی که ابعاد مختلف مدیریت استعداد را به‌صورت جامع تبیین می‌کند، مدل آرمسترانگ است. در این مدل فرایند مدیریت استعداد با راهبرد کسب‌وکار به‌عنوان نقشه راه آغاز می‌شود (آرمسترانگ، ۲۰۰۶). به‌طور کلی عناصر این مدل شامل فعالیت‌های مربوط به جذب استعدادها، فعالیت‌های مربوط به حفظ و نگهداشت استعدادها و فعالیت‌های مربوط به توسعه استعدادها جای می‌گیرند.

بررسی و مطالعه پیشینه پژوهش، حاکی از آن است که تحقیقات داخلی و خارجی مختلفی در زمینه مدیریت استعداد صورت گرفته است. از جمله روشن و همکاران (۲۰۲۰) در تحقیقی با عنوان «طراحی الگوی بنیادی سیستم مدیریت استعداد تحقیق» نشان دادند که سیستم مدیریت استعداد، حداقل می‌بایست شامل سه مؤلفه کلیدی جذب و انتخاب، آموزش و توسعه و نگهداشت باشد. یوناس و باری^۳ (۲۰۲۰) تحقیقی با عنوان رابطه بین شیوه‌های مدیریت استعداد و حفظ کارکنان نسل Y: با نقش میانجی توسعه صلاحیت انجام دادند. نتایج این تحقیق نشان داد که روش‌های مدیریت استعداد: منتورینگ^۴، رهبری راهبردی، رسانه‌های اجتماعی بر حفظ کارکنان نسل Y تأثیر مثبتی دارد. آنلسینیا و آمپونساتاوایا^۵ (۲۰۲۰) تحقیقی با عنوان «به سمت یک مدل مدیریت استعداد مسئولانه» انجام دادند. نتایج تحقیق نشان داد که شیوه‌های مدیریت استعداد مسئولانه دستیابی به نتایج پایدار چند سطح مانند کار مناسب، رفاه کارکنان و رفاه سازمانی را ارتقا می‌دهد. مایرز و همکاران (۲۰۲۰) تحقیقی با عنوان «فلسفه استعداد مدیران منابع انسانی: شیوع و روابط با شیوه‌های مدیریت استعداد درک شده انجام دادند که علی‌رغم انتظارات، نتایج ارتباط بین فلسفه‌های بلندمدت و معیارهای شناسایی استعداد را پشتیبانی نمی‌کند. خوروا و کاستانک^۶ (۲۰۱۹) در تحقیقی با عنوان «الگوها و چالش‌های در حال رشد مدیریت استعداد در روسیه و قزاقستان: بررسی دیدگاه کارفرمایان» نشان دادند که مدیریت استعداد با چالش رقابت شدید برای استعدادها و عرضه ناکافی مواجه است و رهبران کسب‌وکار تمایلی به آگاهی کارکنان از اعضای تیم استعداد خود ندارند. اللوزی^۸ و همکاران (۲۰۱۸) در تحقیقی با عنوان «تأثیر

1. Lewis & Heckman

2. Ooi

3. Younas & Bari

4. Mentoring

5. Anlesinya & Amponsah-Tawiah

6. Meyers

7. Khoreva & Kostanek

8. Al-Lozi

استراتژی‌های مدیریت استعداد بر اثربخشی سیستم‌های اطلاعات منابع انسانی در بانک‌های تجاری در اردن نشان دادند که استراتژی‌های مدیریت استعداد تأثیر چشمگیری در اثربخشی سیستم‌های اطلاعات منابع انسانی بانک‌های اردن داشته است. [تانیسن^۱](#) (۲۰۱۶) در تحقیقی با عنوان «بررسی مدیریت استعداد: برای چه، چگونه و به چه خوبی؟» فاکتورهای مؤثر بر مدیریت استعداد در سطح فردی و سازمانی را شناسایی کرد. [فورستر^۲](#) (۲۰۱۵) در تحقیقی با عنوان «بررسی اداره استعداد‌های سازمانی یک مدل بدون مرز» به شناسایی حوزه‌های ناشناخته مدیریت استعداد و ایجاد چالشی در حدود فعلی این حوزه پرداخت و نشان داد چگونه این مدل در سازمان پیاده می‌شود.

بر این اساس، با توجه به مطالعه و بررسی مدل‌های مدیریت استعداد و همچنین پیشینه پژوهش به نظر می‌رسد که هیچ‌کدام از آنها مدیریت استعداد را با رویکرد پویایی سیستم مورد توجه قرار نداده‌اند و در این زمینه خلأ پژوهشی احساس می‌شود؛ چراکه پویایی سیستم با بررسی روابط غیرخطی بین متغیرها و بازخورد متغیرهای اثرگذار بر مدیریت استعداد، مدلی ارائه می‌دهد که درک درست و منطقی از سیستم دارد و به واقعیت نزدیک‌تر است ([شیخ بهایی، ۲۰۱۷](#))؛ از طرفی، پویایی سیستم بر اساس تفکری نظام‌مند طراحی شده است و توانسته ابزاری قدرتمند را برای درک مسائل پیچیده در اختیار مدیران قرار دهد ([دهقان دهنوی و دلشاد، ۲۰۱۹](#)). بنابراین، کمک می‌کند تا دیدی کلی از سیستم داشت و انسجام میان کارکردهای مختلف را به‌عنوان یک سیستم شناسایی کرد. در واقع توانایی درک کل سیستم و ارتباط میان اجزای متنوع یک سیستم یکپارچه بدون جدا کردن سیستم به اجزای آن، این رویکرد را به یک روش شناسی ایده‌آل برای مدل‌سازی تبدیل کرده است ([محقر و هاشمی بطرودی، ۲۰۱۷](#)). از این رو با توجه به اینکه وزارت ورزش و جوانان از مهم‌ترین نهاد متولی سیاستگذاری ورزش و جوانان بوده و مأموریت آن ارتقای سطح سلامتی جامعه و نشاط اجتماعی با بهره‌گیری از تمامی ظرفیت‌های حقیقی و حقوقی موجود به‌منظور توسعه زیرساخت‌های مورد نیاز، توسعه روحیه ورزشکاری در بین افراد جامعه و حمایت از رشد علمی و حرفه‌ای ورزش چه در زمینه قهرمانی و چه در حوزه تفریحی و آموزشی با رویکرد عدالت‌محوری و اثربخش کردن محیط‌ها و اماکن ورزشی و همچنین ساماندهی ظرفیت‌های منابع انسانی مستعد در کشور جهت شناسایی، حمایت و تقویت استعداد‌های روحی، اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی جوانان و ارتقای مشارکت آنان در توسعه و تعالی کشور است؛ بنابراین ضروری است که این وزارتخانه وضعیت مدیریت استعداد خود را به شیوه‌ای کاربردی و اثربخش بررسی کند و با مدنظر قرار دادن مؤلفه‌های شناسایی و جذب، حفظ و نگهداری و توسعه استعدادها، به همه عواملی که بر این مؤلفه‌ها تأثیرگذار است، توجه کند. از این رو محقق در پی پاسخگویی به این پرسش است که مدل پویای مدیریت استعداد برای سیاستگذاری آینده‌نگارانه در وزارت ورزش و جوانان چگونه است؟

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نوع مطالعات پویایی‌شناسی سیستم محسوب می‌شود که با استفاده از روش کیفی انجام شد. رویکرد پویایی‌شناسی سیستم، برای مدل‌سازی روابط علت و معلولی در صنعت و همچنین ارتباطات پیچیده و غیرخطی بین متغیرها به کار می‌رود و هدف آن فراهم کردن درکی از ساختار سیستم‌های پیچیده برای سیاستگذاران و مدیران است ([آزاد و قدسی‌پور، ۲۰۱۸](#)). پویایی سیستم را می‌توان به‌عنوان روشی که تحلیل، برقراری ارتباط و یادگیری در مورد دنیای واقعی را تسهیل می‌کند، قلمداد کرد. برخلاف رویکردهای ایستا که بر روابط علی و معلولی خطی تأکید دارند، این رویکرد بر بازخورد بین متغیرهای سیستم متمرکز است. این تمرکز موجب می‌شود تا نگرشی جامع از دنیای واقعی ایجاد شده و پویایی‌های پیچیده درون سیستم نمایان شود. رویکرد پویایی سیستم بر این اصل استوار است که بررسی سیستم‌ها به‌صورت ایستا، به‌تنهایی تمام جوانب پدیده را در نظر نمی‌گیرد و نتیجه راه‌حل‌های ساده در مسائل مدیریتی اغلب

1. Thunnissen

2. Foster

3. System Dynamics

در کوتاه‌مدت است. از این رو برای کسب نتایج خوب در سیستم‌ها باید سرمایه‌گذاری بلندمدت انجام داد. ویژگی مهم این رویکرد، ایجاد درک بهتری از ساختار کل سیستم است که مدلی نزدیک به واقعیت ارائه می‌دهد (دهقان دهنوی و دلشاد، ۲۰۱۹).

جمع‌آوری داده‌ها

در این پژوهش داده‌های کیفی لازم از طریق مبانی نظری (مقالات منتشرشده در منابع اطلاعاتی مجلات و نشریات معتبر داخلی مانند مرکز اطلاعات علمی برخط جهاد دانشگاهی، پرتال جامع علوم انسانی و پایگاه مجلات تخصصی نور در بازه زمانی سال‌های ۱۳۹۹-۱۳۹۰ و منابع اطلاعاتی برخط معتبر خارجی مانند ساینس دایرکت، اسپرینگر و امرالد^۳ در بازه زمانی سال‌های ۲۰۲۰-۱۹۹۰ بررسی شد که در نتیجه آن، ۲۵۶ مقاله فارسی مرتبط و ۲۴۹۲ مقاله انگلیسی یافت شد) و مصاحبه با مدیران و استادان خبره و متخصص آشنا به مسائل مدیریت استعداد (داشتن حداقل دو مقاله چاپ‌شده در حوزه مدیریت استعداد، چاپ کتاب مرتبط و بالای ۱۵ سال سابقه مدیریت در حوزه ورزش) گردآوری شدند و سپس بر اساس آنها مدل‌سازی در قالب محیط نرم‌افزار ونسیم^۴ صورت گرفت. از این رو می‌توان گفت این مطالعه یک مطالعه کیفی با هدف کاربردی است. جامعه آماری این پژوهش مدیران سطوح عالی و میانی و استادان خبره و متخصص در زمینه مدیریت استعداد بودند که ۱۲ نفر از آنها بر اساس نمونه‌گیری هدفمند از روش گلوله‌برفی تا رسیدن به اشباع نظری انتخاب شدند.

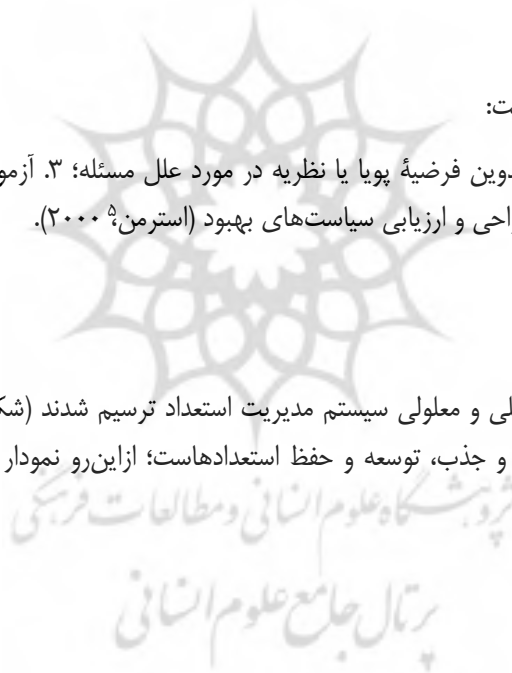
مراحل مدل‌سازی

مراحل فرایند مدل‌سازی به صورت زیر است:

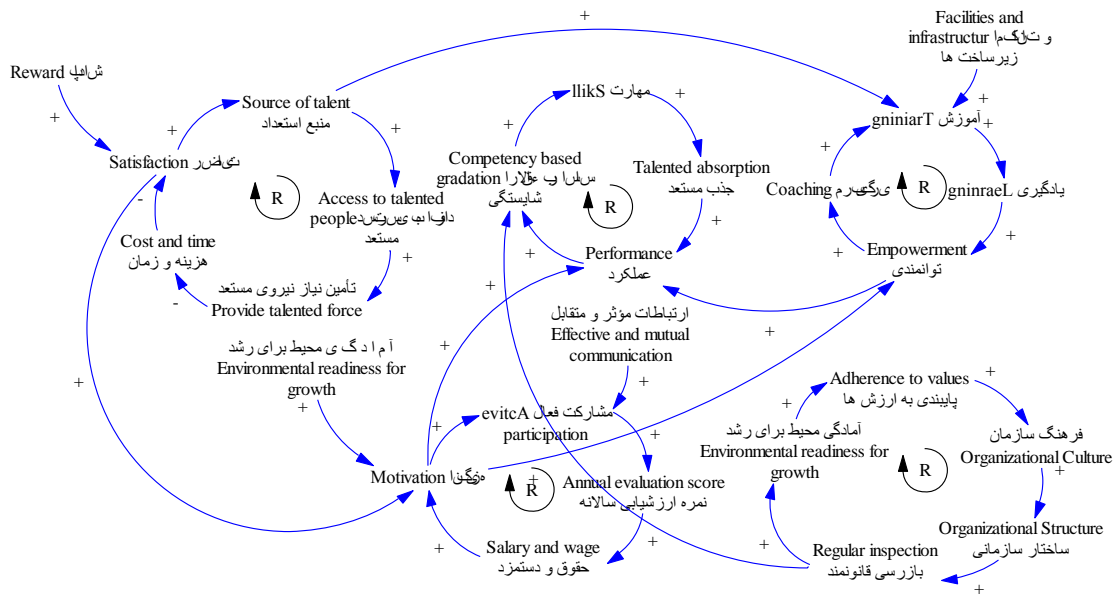
۱. چارچوب‌بندی مسئله مورد نظر؛
۲. تدوین فرضیه پویا یا نظریه در مورد علل مسئله؛
۳. آزمون مدل تا وقتی که از مناسب بودن آن برای هدف خود اطمینان حاصل شود؛
۴. طراحی و ارزیابی سیاست‌های بهبود (استرمن^۵، ۲۰۰۰).

یافته‌های پژوهش

برای تجزیه و تحلیل داده‌ها ابتدا حلقه‌های علی و معلولی سیستم مدیریت استعداد ترسیم شدند (شکل ۱) و سپس با توجه به اینکه فرایند مدیریت استعداد شامل سه مرحله شناسایی و جذب، توسعه و حفظ استعدادهاست؛ از این رو نمودار حالت- جریان هر کدام از این مراحل به صورت مجزا از یکدیگر ارائه می‌شود.



1. ScienceDirect
2. Springer
3. Emerald
4. Vensim
5. Sterman

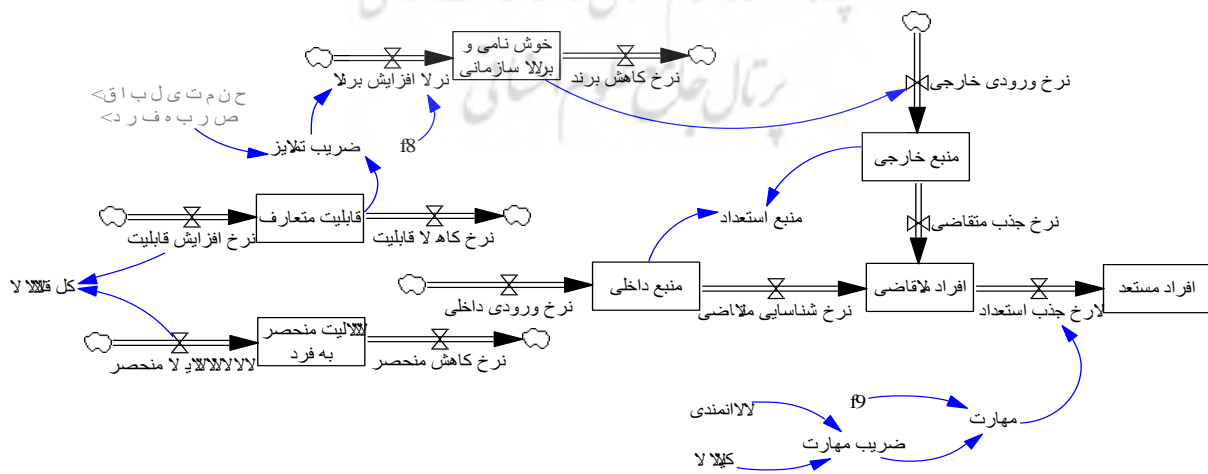


شکل ۱. حلقه‌های علی و معلولی سیستم مدیریت استعداد

همان‌گونه‌که در شکل ۱، مشاهده می‌شود، تأثیرات مثبت و منفی روابط بین متغیرهای شناسایی شده به صورت کاملاً مشخص بر روی فلش‌ها نشان داده شده است.

- شناسایی و جذب استعدادها

شناسایی و جذب استعدادها، اولین مرحله از فرایند مدیریت استعداد است. مدیران وزارت ورزش و جوانان برای شناسایی استعدادها، مورد نیاز خود می‌توانند از منبع استعداد استفاده کنند. همان‌طور که در شکل ۲، مشاهده می‌شود از آنجایی که دو متغیر منبع داخلی و خارجی بر روی منبع استعداد اثرگذارند، از این رو لازم است مدیران استعدادها را با توجه به این دو منبع تأمین کنند، چراکه اگر استعدادها به‌درستی شناسایی شوند، می‌توانند با صرف کمترین انرژی، هزینه و زمان سبب موفقیت این وزارتخانه شوند. از طرفی، با توجه به اثرگذاری متغیر مهارت بر روی متغیر نرخ جذب استعداد، برای جذب افراد مستعد، ضروری است که بر اساس مهارت‌های افراد متقاضی اقدام شود؛ زیرا به‌کارگیری این مهارت‌ها، می‌تواند نتایج مطلوبی برای این وزارتخانه در پی داشته باشد.

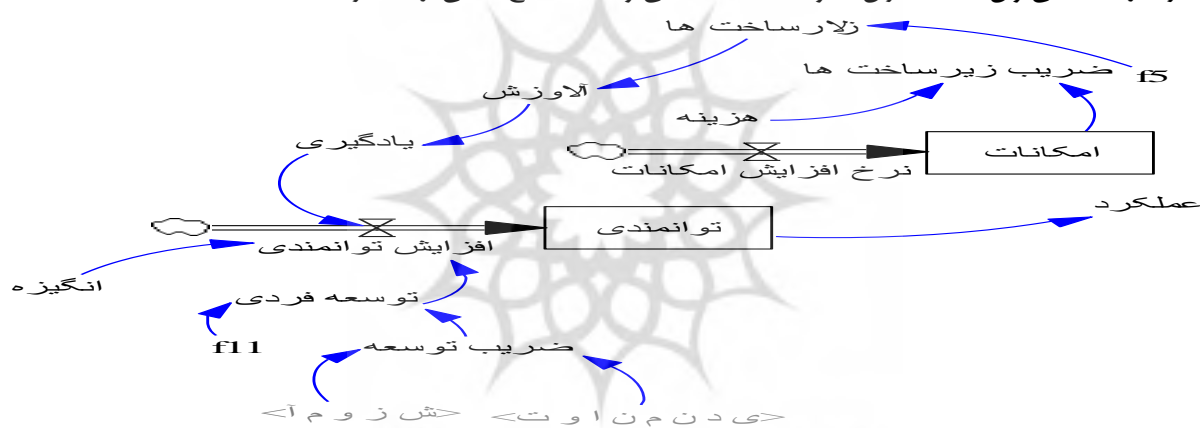


شکل ۲. نمودار حالت- جریان، شناسایی و جذب استعدادها

همان‌گونه که در شکل ۲ نشان داده شده است، خوش‌نامی و برند سازمانی هم بر روی نرخ ورودی منبع خارجی اثرگذار است و نرخ افزایش خوش‌نامی و برند سازمانی به دو عامل ضریب تمایز و تابع $f8$ بستگی دارد که خود ضریب تمایز نیز تحت تأثیر دو متغیر قابلیت‌های متعارف و منحصربه‌فرد قرار گرفته است؛ بنابراین وزارت ورزش و جوانان برای جذب افراد متقاضی نیازمند داشتن قابلیت‌های منحصربه‌فردی است تا از این طریق بتواند میزان خوش‌نامی و برند سازمانی خود را افزایش داده و تعداد بیشتری از افراد متقاضی به این وزارتخانه وارد شوند.

- توسعه استعدادها

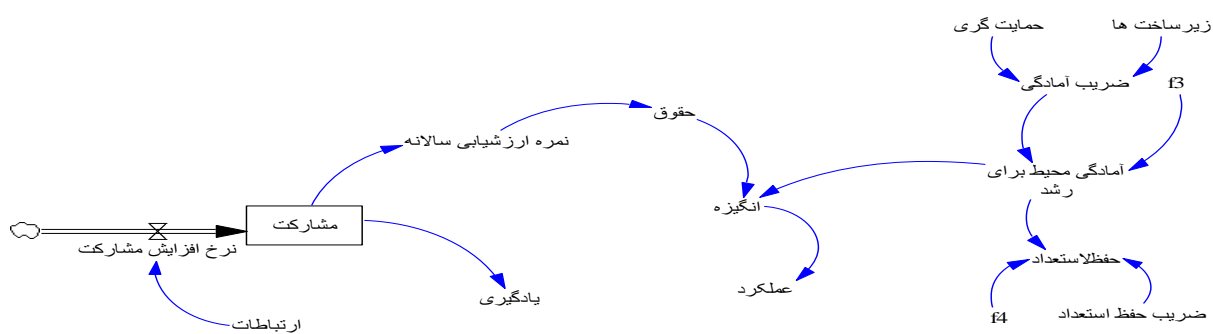
توسعه استعدادها، دومین مرحله از فرایند مدیریت استعداد است. مدیران وزارت ورزش و جوانان پس از شناسایی و جذب استعدادها لازم است برای توسعه استعدادها خود برنامه‌ریزی داشته باشند تا از این طریق بتوانند با در نظر گرفتن مؤلفه‌های آموزش، یادگیری، توانمندی و توسعه فردی به این مهم دست یابند، زیرا همان‌گونه که در شکل ۳ نشان داده شده است، با فراهم ساختن زیرساخت‌ها و امکانات، باید افراد مستعد را آموزش داد؛ چراکه این آموزش موجب یادگیری بیشتر و افزایش توانمندی خواهد شد. از طرفی، با توجه به اینکه افزایش توانمندی به انگیزه و توسعه فردی بستگی دارد. از این رو ضروری است مدیران این وزارتخانه به توسعه فردی افراد مستعد توجه ویژه‌ای داشته باشد و شرایطی فراهم سازند تا انگیزه افراد مستعد افزایش پیدا کند. به طور کلی، با توجه به اینکه توانمندی بر روی عملکرد اثرگذار است، می‌توان گفت مدیران با توسعه استعدادها می‌توانند به سطح بالایی از عملکرد دست یابند.



شکل ۳. نمودار حالت- جریان، توسعه استعدادها

- حفظ و نگهداری استعدادها

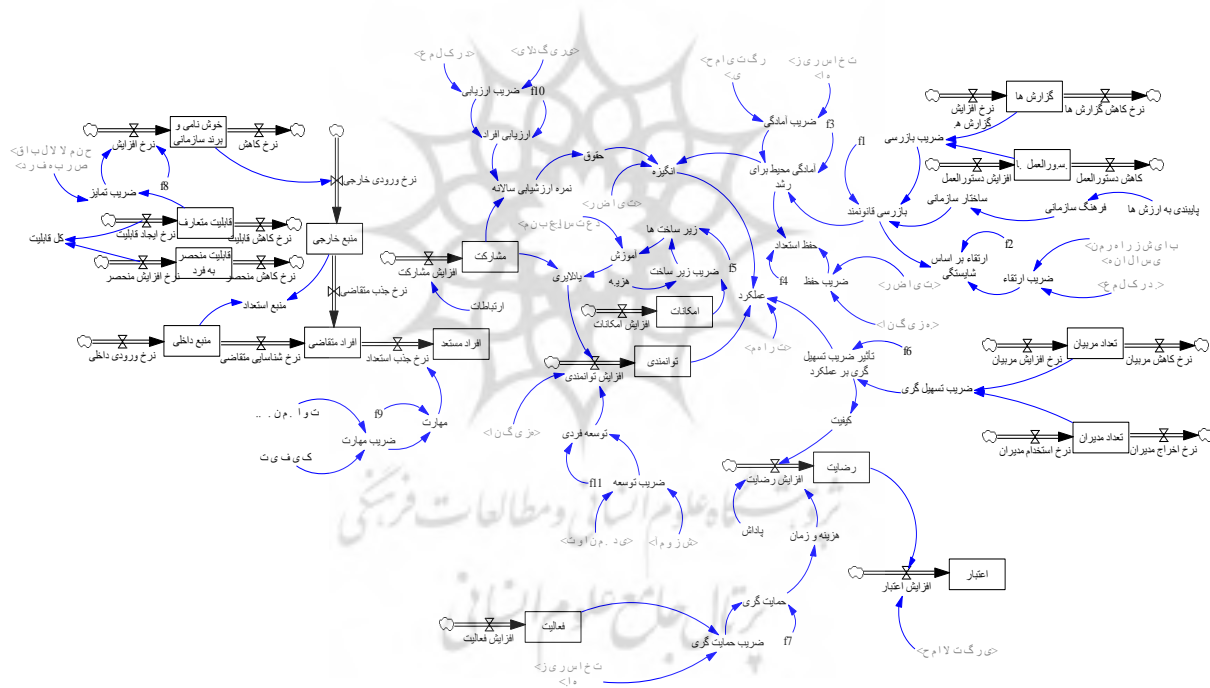
حفظ و نگهداری استعدادها، سومین مرحله از فرایند مدیریت استعداد است. مدیران وزارت ورزش و جوانان برای اینکه بتوانند استعدادها را در سازمان نگه‌دارند و مانع از ترک آنها از وزارت شوند، لازم است ابتدا، ارتباطات مؤثر و متقابلی با آنان داشته باشند، زیرا همان‌گونه که در شکل ۴ نشان داده شده است، این ارتباطات سبب افزایش مشارکت فعال آنها می‌شود. با توجه به اینکه مشارکت استعدادها بر روی یادگیری و نمره ارزشیابی سالانه آنان تأثیرگذار است. از این رو زمانی که نمره ارزشیابی سالانه افراد مستعد از طریق مشارکت افزایش می‌یابد، لازم است مدیران حقوق بیشتری برای آنها در نظر بگیرند، چراکه با افزایش حقوق، انگیزه آنان بیشتر شده و در نتیجه عملکرد وزارت افزایش پیدا می‌کند. از سوی دیگر، آمادگی محیط برای رشد هم موجب افزایش انگیزه و حفظ استعدادها می‌شود.



شکل ۴. نمودار حالت- جریان، حفظ و نگهداری استعدادها

با توجه به محدوده شناسایی شده برای مدل و متغیرهای اثرگذار بر یکدیگر، مدل کلی حالت- جریان پژوهش ایجاد شد.

شکل ۵ مدل مفهومی پژوهش (حالت- جریان) مدیریت استعداد را نشان می‌دهد که با استفاده از نظر خبرگان، مدیران و کارشناسان در محیط نرم‌افزار ونسیم ترسیم شده است.



شکل ۵. مدل مفهومی پژوهش (نمودار حالت- جریان)

در این نرم‌افزار از چهار نوع متغیر استفاده شد:

۱. متغیر حالت (انباشت) که مقدار سطح آن در طول زمان و مقادیر جدید با توجه به افزایش و کاهش تغییرات در آینده به دست می‌آید؛
۲. متغیر نرخ (جریان) که تغییر افزایشی و کاهشی توسط آن و رفتار سیستم پویا را در طول زمان نشان می‌دهد؛
۳. متغیر ثابت که در طول زمان تغییری پیدا نمی‌کند؛
۴. متغیر کمکی. در جریان ساخت نمودار حالت- جریان از فرمول‌های کمی، روابط کیفی و توابع عددی استفاده شده است.

متغیرهای حالت در این پژوهش شامل منبع داخلی، منبع خارجی، افراد متقاضی، افراد مستعد، خوشنامی و برند سازمانی، قابلیت متعارف، قابلیت منحصربه‌فرد، مشارکت، امکانات، توانمندی، رضایت، اعتبار، فعالیت، تعداد مدیران، تعداد مربیان، دستورالعمل‌ها و گزارش‌هاست.

متغیرهای نرخ شامل نرخ ورودی داخلی، نرخ شناسایی افراد متقاضی، نرخ جذب استعداد، نرخ جذب متقاضی، نرخ ورودی خارجی، نرخ افزایش قابلیت منحصربه‌فرد، نرخ کاهش قابلیت منحصربه‌فرد، نرخ ایجاد قابلیت متعارف، نرخ کاهش قابلیت متعارف، نرخ افزایش خوش‌نامی و برند سازمانی، نرخ کاهش خوشنامی و برند سازمانی، نرخ افزایش مشارکت، نرخ افزایش امکانات، نرخ افزایش توانمندی، نرخ افزایش فعالیت، نرخ افزایش رضایت، نرخ افزایش اعتبار، نرخ استخدام مدیران، نرخ اخراج مدیران، نرخ افزایش مربیان، نرخ کاهش مربیان، نرخ افزایش دستورالعمل‌ها، نرخ کاهش دستورالعمل‌ها، نرخ افزایش گزارش‌ها و نرخ کاهش گزارش‌هاست.

متغیرهای ثابت شامل توانمندی، کیفیت، قابلیت منحصربه‌فرد، عملکرد، یادگیری، انگیزه، آموزش، رضایت، منبع استعداد، مهارت، حمایت‌گری، زیرساخت‌ها و نمره ارزشیابی سالانه است. شایان ذکر است در مدل، این متغیرها به صورت متغیر سایه (حروف جدا از یکدیگر) نوشته شده است.

متغیرهای کمکی شامل منبع استعداد، کل قابلیت، ضریب تمایز، ضریب مهارت، مهارت، ارتباطات، ضریب ارزیابی افراد، ارزیابی افراد، نمره ارزشیابی سالانه، حقوق، انگیزه، عملکرد، یادگیری، توسعه فردی، ضریب توسعه فردی، زیرساخت‌ها، ضریب زیرساخت‌ها، هزینه، ضریب حمایت‌گری، حمایت‌گری، پاداش، هزینه و زمان، کیفیت، تأثیر ضریب تسهیل‌گری بر عملکرد، ضریب تسهیل‌گری، ضریب حفظ استعداد، حفظ استعداد، آمادگی محیط برای رشد، ضریب آمادگی، ضریب بازرسی، بازرسی قانونمند، ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، پایداری به ارزش‌ها، ارتقا بر اساس شایستگی و ضریب ارتقا است.

اعتبارسنجی مدل

اعتبارسنجی مدل، قابلیت مدل برای بررسی سیاست‌ها را نشان می‌دهد و اعتماد به کاربردی بودن آن را بالا می‌برد. اعتبار ساختاری مدل بر اعتبار رفتاری آن اولویت دارد و تنها زمانی که ساختار مدل دارای اعتبار است، می‌توان اعتبار رفتار مدل را بررسی کرد (شی و گیل، ۲۰۰۵). برای دستیابی به اطمینان در مورد اعتبار مدل، از آزمون‌های حد نهایی، سازگاری توابع و جدول‌های عددی، بخشی از اجزای مدل و بازتولید رفتار استفاده می‌شود. این آزمون‌ها پرکاربردترین آزمون‌های اعتبارسنجی در ادبیات مربوط به پویایی‌شناسی سیستم‌ها هستند (ماتیو و همکاران، ۲۰۱۲). بدین منظور در این پژوهش، از آزمون شرایط حدی استفاده شد که در این آزمون مطابق شکل ۶، با توجه به منفی نشدن رفتار متغیرهای حالت این وضعیت را تأیید می‌کند. شایان ذکر است به دلیل طولانی شدن از آوردن نمودارهای رفتار متغیرهای دیگر خودداری شده است.

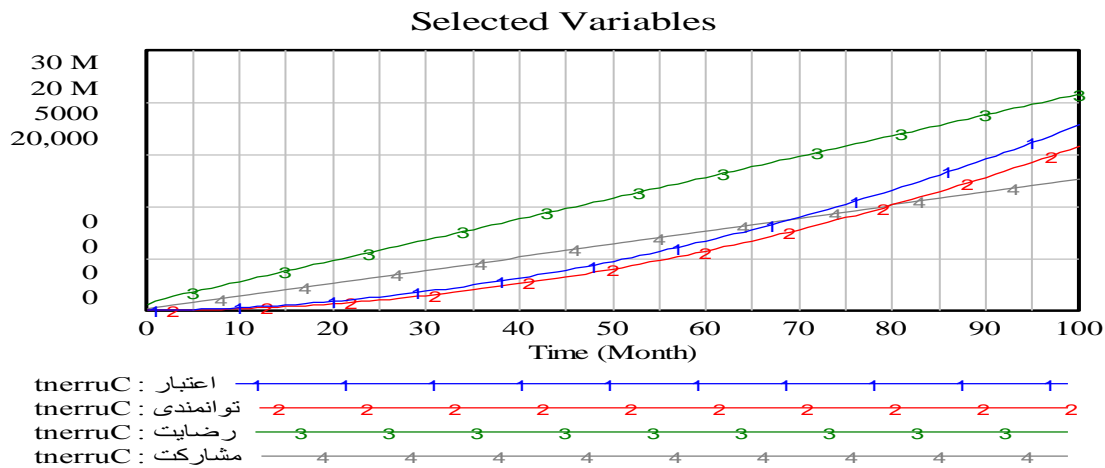
آزمون شرایط حدی در واقع عملکرد منطقی مدل را در شرایط حدی نشان می‌دهد. آزمون شرایط حدی با اعمال شرایط حدی و بررسی نتایج حاصل از مدل انجام می‌شود. انجام این ساختار علی و روابط تعریف‌شده بین متغیرهای مدل را ارزیابی می‌کند. آزمون شرایط حدی، بر مقاوم بودن مدل در شرایط حدی تأکید دارد؛ به این معنا که در هر شرایطی با تغییر یافتن سیاست‌ها و یا مقادیر ورودی‌ها، مدل باید رفتار مورد انتظار را از خود نشان دهد. برای مثال وقتی مقادیر اولیه متغیرهای مدل، به میزان زیاد افزایش یا کاهش یابند، امتیاز معیارها و مدل در همان میزان واقعی خود تغییر می‌یابد. در این آزمون تغییر در مقادیر نیازها حداقل و حداکثر به مدل اعمال شده و رفتار تک‌تک متغیرهای مربوط بررسی می‌شود (احمد و سیمونویچ، ۲۰۰۰). در واقع در این آزمون مقدار چند متغیر اصلی مدل در وضعیت‌های حدی مختلف بسیار زیاد و بسیار کم تغییر داده می‌شوند و سپس میزان حساسیت مدل در برابر این تغییرات ارزیابی می‌شود؛

1. Shi & Gill

2. Mathew

3. Ahmad & Simonovic

اما از آنجایی که محور این مطالعه داده‌های کیفی استخراج شده از مصاحبه با خبرگان و متخصصان حوزه مدیریت استعداد است و به علت دسترسی نداشتن به داده‌های صحیح و قابل اطمینان، مدل کیفی ساخته شد.



شکل ۶. نمودار متغیرهای اعتبار، توانمندی، رضایت و مشارکت

واقعیت‌سنجی (ارائه سیاست)

برای پیشبرد سیاست‌ها، آن دسته از متغیرهایی استفاده شد که در دنیای واقع توسط خبرگان، مدیران و کارشناسان دستکاری و تغییر کرد. برای نمونه ارتقا بر اساس شایستگی، بازرسی قانونمند، آمادگی محیط برای رشد، حفظ استعدادها، ارزیابی افراد، توسعه فردی، مهارت، نمره ارزشیابی سالانه، حمایت‌گری، تأثیر ضریب تسهیل‌گری بر عملکرد و زیرساخت‌ها. در ادامه چند سیاست و تأثیر هر یک بر مدیریت استعداد در نظر گرفته شد.

سیاست شناسایی استعدادها: اگر مدیران وزارت ورزش و جوانان بخواهد برای تأمین نیروهای مستعد مورد نیاز خود اقدام کند، لازم است از منبع استعداد که شامل منبع داخلی (کمیته استعدادیابی خود وزارت) و منبع خارجی (سامانه ثبت متخصصان ورزشی، وبسایت‌های تحت مالکیت وزارت، آژانس‌های استخدامی، طرح‌های انتقالی ارجاع کارکنان به وزارت و فراخوان‌های عمومی در جریان مسابقات) است، استفاده کند، چراکه در مدل مشاهده می‌شود هر دو منبع داخلی و خارجی بر روی منبع استعداد اثرگذار است؛ بنابراین بی‌توجهی به این منابع استعداد سبب ورود نیروهایی نامناسب به وزارت خواهد شد و اگر ورودی‌های نظام مدیریت استعداد از کیفیت مناسب برخوردار نباشند، فرایندهای بعدی مدیریت استعداد را با چالش‌های جدی مواجه خواهد کرد.

سیاست جذب استعدادها: وزارت ورزش و جوانان برای جذب افراد متقاضی لازم است که بر اساس میزان مهارت افراد (توانمندی و کیفیت) اقدام کند، زیرا متغیر مهارت که شامل شایستگی‌های حداقلی (تحصیلات، سابقه کاری، سابقه ورزشی، روحیه متناسب با شغل، توانایی بهره‌گیری از فناوری اطلاعات و درک صحیح از قوانین، فضای سیاسی و اجتماعی) و شایستگی برتر (لیسانس تربیت بدنی، احکام و مدال‌های قهرمانی) است، بر نرخ جذب استعداد مؤثر است؛ بنابراین اگر نیروهای مستعد از مهارت‌های لازم و کافی برخوردار باشند، می‌توانند سبب افزایش عملکرد مطلوب در این وزارتخانه شوند، چراکه بر اساس نمودار حالت- جریان، مهارت اثر مثبتی بر روی عملکرد دارد.

سیاست توسعه استعدادها: در این زمینه وزارت ورزش و جوانان برای توسعه استعدادها باید به چند متغیر مهم از جمله آموزش، یادگیری، توانمندی و تسهیل‌گری (مربیگری) توجه ویژه‌ای داشته باشد، چراکه با افزایش دادن ساعات آموزش می‌توان بر میزان یادگیری

استعدادها اثر مثبت گذاشت و توانایی آنها را ارتقا داد. از طرفی، اگر به استعدادها مشاوره و راهنمایی‌های لازم (تسهیل‌گری) داده شود، عملکرد مطلوب آنان افزایش می‌یابد؛ بنابراین، با توجه به روابط بین این متغیرها می‌توان بستر لازم را برای توسعه استعدادها فراهم کرد. سیاست حفظ استعدادها: با توجه به مدل پژوهش، اگر وزارت برای حفظ استعدادها متغیرهای ارتباطات مؤثر و متقابل، مشارکت فعال، حقوق و دستمزد، انگیزه و آمادگی محیط برای رشد را در نظر بگیرد سبب می‌شود که آنان وزارت را ترک نکنند و در آنجا باقی بمانند، چراکه طبق روابط علی و معلولی، ارتباطات روی میزان مشارکت استعدادها و مشارکت روی نمره ارزشیابی سالانه و نمره ارزشیابی سالانه روی حقوق و حقوق روی انگیزه اثر مثبتی دارد. از این رو اگر استعدادها با یکدیگر ارتباطات متقابل و مؤثری داشته باشند، این امر سبب بالا رفتن میزان مشارکت فعال آنها می‌شود و این مشارکت فعال، نمره ارزشیابی سالانه آنان را افزایش خواهد داد و زمانی که نمره ارزشیابی سالانه آنان افزایش یابد به تبع حقوقشان نیز افزایش پیدا می‌کند و این افزایش حقوق، انگیزه را بالا می‌برد. از سوی دیگر، آمادگی محیط برای رشد بر روی انگیزه و متغیر حفظ استعداد مؤثر است. بر این اساس، اگر محیط بستر لازم برای رشد استعدادها را فراهم سازد، استعدادها انگیزه پیدا می‌کنند و در وزارت باقی می‌مانند. از این رو با توجه به متغیرهای شناسایی شده مؤثر ضروری است که این وزارتخانه نیازهای مادی، غیرمادی و انگیزه‌های درونی استعدادها را بشناسد تا از عدم ماندگاری آنها ممانعت به عمل آورد.

به‌طور کلی با توجه به سیاست‌های ارائه شده، چنانچه وزارت ورزش و جوانان بخواهد فرایند مدیریت استعداد را به‌طور موفقیت‌آمیزی پیاده سازد، ضروری است که با شناسایی درست استعدادها از منابع استعداد (منبع داخلی و خارجی)، جذب استعدادها بر اساس مهارت و شایستگی‌ها (حداقلی و برتر)، ارائه آموزش‌های عمومی و مهارتی لازم، افراد را توانمند ساخته و با افزایش حقوق و دستمزد، مزایای مکفی و فراهم ساختن بستر مشارکت فعال سبب حفظ و نگهداری استعدادها شود.

بحث و نتیجه‌گیری

تاکنون مدل‌های متنوعی از مدیریت استعداد ارائه شده است که هر کدام از آنها در زمینه خاصی مدیریت استعداد را بررسی کرده‌اند. **فلیپس و روپر** (۲۰۰۹) فرایند مدیریت استعداد را شامل مؤلفه‌های چون جذب، انتخاب، درگیر سازی، توسعه، نگهداری از کارکنان می‌دانند که این مؤلفه‌های تا حدودی زیادی با این تحقیق همخوانی دارد. از طرفی، **کالینگز و ملاهی** (۲۰۰۹) معتقدند در فرایند مدیریت استعداد، ابتدا باید پست‌های کلیدی سازمان شناسایی شوند، سپس دانش، شایستگی و مهارت‌های متناسب با این جایگاه‌ها تعریف شود و در نهایت، مخازن استعداد تشکیل شود که در راستای الگوی پیشنهادی پژوهش حاضر است. همچنین **کابولت^۱ و همکاران** (۲۰۱۲) فرایند مدیریت استعداد را شامل جذب، استخدام، هویت نگاری، توسعه و حفظ کارکنان می‌داند که الگوی پیشنهادی پژوهش حاضر را تأیید می‌کند. افزون بر این چرخه عمر استعداد **شیمان^۲** (۲۰۱۴) شامل جذب، استخدام، جامع‌پذیری، آموزش، حداکثر سازی عملکرد، توسعه و جانشین‌پروری، نگهداشت و بازیابی است که با مؤلفه‌های کلیدی الگوی پیشنهادی پژوهش حاضر همپوشانی دارد.

در این پژوهش، هدف ارائه مدل پویای مدیریت استعداد برای سیاست‌گذاری آینده‌نگارانه (مطالعه موردی: وزارت ورزش و جوانان) است. از این رو با توجه به کلیدی بودن مؤلفه‌های استخراج‌شده، تفکر سیستمی و روابط علی و معلولی بین متغیرها ضروری است که وزارت ورزش و جوانان توجه خود را برای فراهم‌سازی شرایط و بهبود این متغیرها متمرکز سازد. از طرفی، در فرایند مدیریت استعداد می‌بایست سه متغیر اصلی شناسایی و جذب، توسعه و حفظ استعدادها در نظر گرفته شود، زیرا این سه متغیر از فرایند مدیریت استعداد غیرقابل حذف هستند، چراکه اگر سایر متغیرهای اثرگذار بر فرایند مدیریت استعداد را در نظر بگیریم هر کدام در یکی از این سه متغیر اصلی و کلیدی قرار می‌گیرند. بدین منظور با توجه به مدل پژوهش، برای فرایند مدیریت استعداد باید ارتباط بین متغیرها به‌صورت یک فرایند پویا در نظر گرفته شود؛ بنابراین، به نظر می‌رسد وزارت ورزش و جوانان برای پیاده‌سازی فرایند مدیریت استعداد در وهله اول، لازم

^۱. Chabault

^۲. Schiemann

است با استفاده از منبع استعداد که تحت تأثیر دو متغیر منبع داخلی و منبع خارجی است، استعدادهای مورد نیاز خود را شناسایی کند. بر اساس روابط علی و معلولی این امر سبب افزایش دسترسی به افراد مستعد می‌شود و وزارت با دسترسی به این افراد می‌تواند نیروهای مورد نیاز خود را تأمین کند و از این طریق در هزینه و زمان صرفه‌جویی کند تا با کاهش هزینه و زمان، میزان رضایت مدیران افزایش یابد. در این صورت آنان مجدداً از منبع استعداد نیروهای مستعد را شناسایی می‌کنند. **نادری و همکاران** (۲۰۱۳) در پژوهش خود به تأیید این مطلب پرداخته‌اند که برای شناسایی افراد مستعد، می‌توان از منبع داخلی و خارجی استعدادهای مورد نیاز را شناخت. در وهله دوم، برای جذب افراد متقاضی طبق مهارت آنان عمل کند و از بین آنها افراد مستعد را به کار گیرد، چراکه جذب افراد مستعد سبب افزایش عملکرد می‌شود و عملکرد هم سبب افزایش ارتقا بر اساس شایستگی خواهد شد. از سوی دیگر، با در نظر گرفتن متغیر خوشنامی و برند سازمانی که بر روی نرخ ورودی منبع خارجی اثرگذار است، می‌توان سبب جذب بیشتر افراد متقاضی شد و برای افزایش نرخ ورودی خوشنامی و برند سازمانی لازم است به قابلیت‌های متعارف و منحصربه‌فرد توجه کرد. این مطلب با نتایج پژوهش‌های **لی و همکاران** (۲۰۱۹)، **حسن‌پور و همکاران** (۲۰۱۸) و **اقبال و همکاران** (۲۰۱۶) همخوانی دارد. در وهله سوم، برای توسعه استعدادهای با توجه به اینکه متغیر ضریب زیرساخت‌ها تحت تأثیر دو متغیر هزینه و امکانات است، این ضرورت وجود دارد که امکانات و هزینه‌های لازم برای آموزش افراد مستعد فراهم شود و با دادن آموزش‌های کافی، میزان یادگیری را افزایش داد، چراکه طبق روابط علی و معلولی، این میزان افزایش یادگیری موجب توانمندی بیشتر آنان می‌شود و توانمندی بر روی مربیگری اثر مثبتی می‌گذارد و مربیگری هم میزان آموزش را افزایش می‌دهد. این مطلب با نتایج پژوهش‌های جراوی و خوروا^۲ (۲۰۲۰) و **دهقانان و همکاران** (۲۰۱۸) همخوانی دارد، چراکه آموزش یکی از راه‌های افزایش توانایی استعدادهای در وزارت ورزش و جوانان محسوب می‌شود و این موضوع باید به‌درستی بررسی شود تا اولاً ساعات آموزشی مناسبی در نظر گرفته شود و ثانیاً آموزش‌ها بر اساس نیازهای شغلی افراد مستعد باشد. علاوه بر آموزش، مشارکت فعال افراد مستعد هم سبب افزایش یادگیری می‌شود و یادگیری خود، افزایش توانمندی افراد مستعد را در پی دارد؛ بنابراین توانمندی استعدادهای با استفاده از توسعه فردی به افزایش عملکرد منجر خواهد شد که **قلی‌پور و افتخار** (۲۰۱۷) در مدل پژوهش خود به تأیید این مطلب پرداخته‌اند.

بر اساس الگوی پژوهش، ارتباطات متقابل و مؤثر سبب افزایش مشارکت می‌شود و مشارکت بر روی نمره ارزشیابی سالانه افراد اثرگذار است. از سوی دیگر، ارزیابی افراد که بر اساس یادگیری و عملکرد سنجیده می‌شود بر روی متغیر ارزشیابی سالانه تأثیر مثبت دارد. در وهله چهارم، برای حفظ و نگهداشت استعدادهای ضروری است که افراد بر اساس میزان نمره ارزشیابی سالانه حقوق دریافت کنند، چراکه نمره ارزشیابی سالانه بر روی حقوق تأثیرگذار است و حقوق هم بر روی میزان انگیزه آنان اثر دارد و انگیزه هم به افزایش مشارکت منجر خواهد شد. از طرفی، زمانی که محیط برای رشد فراهم باشد، سبب افزایش انگیزه و حفظ استعداد می‌شود و از آنجایی که پایبندی به ارزش‌ها بر روی فرهنگ سازمانی اثرگذار است، وزارت می‌تواند با ایجاد فرهنگ سازمانی خاص خود که بر اساس برنامه‌های مدیریت استعداد بنا شده باشد سبب حفظ افراد مستعد شود؛ زیرا در این صورت است که استعدادهای احساس ارزشمندی پیدا می‌کنند و متوجه می‌شوند که حضور آن‌ها برای وزارت ارزشمند است. فرهنگ سازمانی بر روی ساختار سازمانی اثرگذار است و ساختار سازمانی بر بازرسی قانونمند اثر دارد و با توجه به اینکه ضریب بازرسی قانونمند که خود از تقسیم دستورالعمل‌ها بر گزارش‌ها به‌دست می‌آید، بر بازرسی قانونمند اثرگذار است. از این‌رو به‌نظر می‌رسد برای بازرسی قانونمند، مدیران لازم است به دستورالعمل‌ها و گزارش‌ها توجه داشته باشند تا از این طریق بتوانند به‌درستی وظیفه خود را انجام دهند. از سوی دیگر، متغیر بازرسی قانونمند بر روی متغیر ارتقای افراد بر اساس شایستگی اثرگذار است و ضریب ارتقا هم که از تقسیم عملکرد بر نمره ارزشیابی سالانه به‌دست می‌آید، بر متغیر ارتقا بر اساس شایستگی تأثیرگذار است؛ بنابراین اگر مدیران بخواهند افراد مستعد را بر اساس شایستگی ارتقا دهند، نیازمند بازرسی قانونمندند. در خصوص متغیر رضایت می‌توان گفت اگر هریک از مدیران یک مربی داشته باشند که آنها را راهنمایی کنند سبب تسهیل‌گری می‌شود و این تسهیل‌گری علاوه بر اینکه عملکرد را افزایش می‌دهد موجب افزایش کیفیت و کیفیت، رضایت استعدادهای را به ارمغان می‌آورد.

¹. Li

². Järvi, Khoreva

همچنین مدیران برای افزایش رضایت باید به دو متغیر پاداش و هزینه و زمان توجه کنند؛ چراکه اگر پاداش‌هایی را در نظر بگیرند و برای کاهش هزینه‌ها و زمان برنامه داشته باشند، استعدادها راضی می‌شوند و این رضایت و انگیزه‌ای که با لحاظ کردن پاداش‌ها به وجود می‌آید، به حفظ آنها منجر خواهد شد. این مطلب با نتایج پژوهش‌های سیف‌هاشمی و همکاران (۲۰۱۸) و محفوظی و همکاران (۲۰۱۸) همخوانی دارد. از طرفی، رضایت هم موجب افزایش اعتبار می‌شود و با توجه به اینکه حمایت‌گری بر اعتبار اثرگذار است، می‌توان گفت که حمایت‌گری اعتبار را بالا می‌برد. متغیر ضریب حمایت‌گری هم که از تقسیم زیرساخت‌ها بر فعالیت به دست می‌آید و این ضریب بر حمایت‌گری اثرگذار است و متغیر حمایت‌گری بر روی هزینه و زمان اثر منفی دارد؛ بنابراین، هرچه حمایت‌گری زیاد شود هزینه و زمان کاهش می‌یابد و موجب رضایت می‌شود. به طور کلی، می‌توان گفت مدیران وزارت ورزش و جوانان با استفاده از مدل پژوهش حاضر می‌توانند تصمیمات صحیحی در راستای پیاده‌سازی فرایند مدیریت استعداد اتخاذ کنند.

تقدیر و تشکر

از همه کسانی که ما را در انجام این پژوهش یاری کردند، کمال تشکر و قدردانی داریم. همچنین از داوران محترم به سبب ارائه نظراتی ساختاری و علمی سپاسگزاریم.

References

- Aghbal F, Hovoda R, Siyadat A, Samavati H, Yarmohammadiyan MH. Designing and developing the faculty of the faculty of faculty members for university faculty. *Journal of General management*. 2016;9(34):5-24. (In Persian)
- Ahmad, S., & Simonovic, S. P. (2000). System dynamics modeling of reservoir operations for flood management. *Journal of computing in civil engineering*, 14(3), 190-198.
- Aksakal, E., Dağdeviren, M., Eraslan, E., & Yüksel, İ. (2013). Personel selection based on talent management. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 73, 68-72.
- Al-Lozi, M. S., Almomani, R. Z. Q., & Al-Hawary, S. I. S. (2018). Talent Management Strategies as a Critical Success Factor for Effectiveness of Human Resources Information Systems in Commercial Banks Working in Jordan. *Global Journal of Management and Business Research*.
- Amstrong, M. (2008). *Strategic Human Resource Management: A Guide to Action*. London, GBR: Kogan Page Ltd, 248.
- Anlesinya, A., & Amponsah-Tawiah, K. (2020). Towards a responsible talent management model. *European Journal of Training and Development*.
- Armstrong, M. (2006). *A handbook of human resource management practice*. Kogan Page Publishers. 1-957.
- Attafar, A., Salehi, M., Rafiee, A. A., & Hosseinipour, S. (2010). Recognition of Key Employee Characteristics and Appropriate Management Practice Through Grounded Theory. *Police Organizational development*, 6(27), 7-32. (persian).
- Azad SM, Ghodsipour SH. Modeling and Policymaking the Techno-Sectoral Innovation System in Petrochemical Industry using System Dynamics. *Innovation Management Journal*. 2018 Feb 20;6(4):29-62. (In Persian)
- Chabault, D., Hulin, A., & Soparnot, R. (2012). Talent management in clusters. *Organizational Dynamics*, 4(41), 327-335.
- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human resource management review*, 19(4), 304-313.

- Collings, D. G., Mellahi, K., & Cascio, W. F. (2019). Global talent management and performance in multinational enterprises: A multilevel perspective. *Journal of Management*, 45(2), 540-566.
- Dehghanan H, Afge AA, Soltani M, Javahrizadeh A. Foundation data model of talent management process. *Journal of Research in Human Resource Management Studies at the University of Imam Hussein*. 2018;10(4):185-216. (In Persian)
- Dehghan Dehnavi, H., & Delshad, Z. (2019). System dynamics modeling for assessment of customer satisfaction criteria at the level of comprehensive quality management. *Journal of Development Evolution Management*, 36, 25-35. (persian).
- Foster, C. L. (2015). Managing the flow of talent through organizations—a boundary-less model. *Development and learning in organizations: an international journal*.
- Ghavidel Bajgiran, M., Ayati, M., & Asgari, A. (2019). Developing and validating of talent management test in education based on Davies model. *International Journal of Schooling*, 1(1), 35-46. (persian).
- Gholipour A, Eftekhar N. Introducing a talent management model based on grounded theory (case study: telecom operator). *Public Manag Res*. 2017 Feb 19;9(34):59-90. (In Persian)
- Greenberg, J., & Colquitt, J. A. (Eds.). (2013). *Handbook of organizational justice*. Psychology Press.1-641.
- Grobler, P. A., & Diedericks, H. (2009). Talent management: An empirical study of selected South African hotel groups. *Southern African Business Review*, 13(3). 1-27.
- Hasan poor A, Abdolahi B, Jafarenia S, Memari M. Design of talent management pattern in the banking industry using foundation data theory. *Journal of Improvements and evolution*. 2018;28(93): 93-129. (In Persian)
- Haghani, M., Khorasani, A., & Zamanipour, H. (2016). Investigation of talent management system models. The first international conference on modern research in the field of educational sciences and psychology and social studies in Iran, Qom, the permanent secretariat of the conference. 1-10. (persian).
- Khoreva, V., & Kostanek, E. (2019). Evolving talent management patterns and challenges in Russia and Kazakhstan. *Baltic Journal of Management*.
- Krishnan, T. N., & Scullion, H. (2017). Talent management and dynamic view of talent in small and medium enterprises. *Human Resource Management Review*, 27(3), 431-441.
- Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Human resource management review*, 16(2), 139-154.
- Li LQ, Xin K, Pucik V, Wei WX. MNCs' R&D talent management in China: aligning practices with strategies. *Chinese Management Studies*. 2019 Nov 4.
- Lockwood, N. R. (2006). Talent management: Driver for organizational success. *HR magazine*, 51(6), 1-11.
- Mahfozi A, Lotfrooshan D, Ghorbani M. Designing a comprehensive model of talent management with a succession approach to enhance organizational productivity using structural equation method. *Journal of Efficiency Management*. 2018;12(48):249-275. (In Persian)
- Mathew, A. O., Rodrigues, L. L., & Vittaleswar, A. (2012). Human factors & knowledge management: A system dynamics based analysis. *Journal of Knowledge Management Practice*, 13(2), 241-247.
- Meyers, M. C., van Woerkom, M., Paauwe, J., & Dries, N. (2020). HR managers' talent philosophies: prevalence and relationships with perceived talent management practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(4), 562-588.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The war for talent*. Harvard Business Press. 1-225.

- Mohaghar, A., Hashemi Petrodi, S. H., & Talaei, H. (2017). Dynamic Modeling of a New Product Supply Chain using System Dynamics Approach. *Journal of Industrial Management Perspective*, 6(4), 9-36. (persion).
- Naderi N, Yar Ahmadi M, Almasi Fard MR. Talent management: Concepts, approaches and conceptual model. *Journal of Naja Human Resources*. 2013;3 (29):75-100. (In Persion)
- Nopasand Asil, S. M., Malek Akhlagh, A., & Ashegh Hosseini Mehravani, M. (2014). Relationship between Talent Management and Organizational Performance. *Journal of Research in Human Resources Management*, 6(1), 31-51. (persion).
- Ooi, C. S. (2009). *Surviving the War for Talent in Asia: How Innovation Can Help*, Portable Documents. Pearson Education. 1-216.
- Phillips, D. R., & Roper, K. O. (2009). A framework for talent management in real estate. *Journal of Corporate Real Estate*, 11(1), 7-16.
- Rothwell, W. J. (2009). *The manager's guide to maximizing employee potential: Quick and easy strategies to develop talent every day*. AMACOM Div American Mgmt Assn.
- Rowshan, S. A., Barzegar, K., & Yaghoubi, M. (2020). Designing a Basic Model for Talent Management System. *journal of Public Management Researches*, 13(47), 161-188. (persion).
- Seif Hashemi F, Abas poor A, Ghasi nadoshan KH, Khorsandi A. Designing and validating a talent management pattern in the schools of the Free Islamic University of Islam. *Journal of School Management*. 2018;7(2):115-232. (In Persion)
- Schiemann, W. A. (2014). From talent management to talent optimization. *Journal of World Business*, 49(2), 281-288.
- Schweyer, A. (2010). *Talent management systems: Best practices in technology solutions for recruitment, retention and workforce planning*. John Wiley & Sons.
- Shi, T., & Gill, R. (2005). Developing effective policies for the sustainable development of ecological agriculture in China: the case study of Jinshan County with a systems dynamics model. *Ecological economics*, 53(2), 223-246.
- Järvi K, Khoreva V. The role of talent management in strategic renewal. *Employee Relations: The International Journal*. 2020;42(1):75-99.
- Sterman, J. D. (2000). *Business Dynamics: Systems Thinking and Modeling for a Complex World* McGraw Hill NY. 1-31.
- Thunnissen, M. (2016). Talent management: For what, how and how well? An empirical exploration of talent management in practice. *Employee Relations*, 38(1), 57-72.
- Wilson, N. H., Verma, M., & Nanda, A. (2019). Leadership in recruiting and retaining talent in academic dentistry. *Journal of dentistry*, 87, 32-35.
- Younas, M., & Bari, M. W. (2020). The relationship between talent management practices and retention of generation 'Y' employees: mediating role of competency development. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 33(1), 1330-1353.