

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

Fatemeh Rezapour<sup>1</sup> , Mehrdad Moharramzadeh<sup>2</sup> , Nasrin Azizian Kohan<sup>3</sup> , Abbas Naghizadeh- Baghi<sup>4</sup> 

1. Department of Sport Management, Faculty of Educational Sciences and Psychology, University of Mohaghegh Ardabili, Ardabil, Iran. E-mail: [fatemehrezapour@uma.ac.ir](mailto:fatemehrezapour@uma.ac.ir)
2. Corresponding Author, Department of Sport Management, Faculty of Educational Sciences and Psychology, University of Mohaghegh Ardabili, Ardabil, Iran. E-mail: [mmoharramzadeh@uma.ac.ir](mailto:mmoharramzadeh@uma.ac.ir)
3. Department of Sport Management, Faculty of Educational Sciences and Psychology, University of Mohaghegh Ardabili, Ardabil, Iran. E-mail: [n.azizian@uma.ac.ir](mailto:n.azizian@uma.ac.ir)
4. Department of Sport Management, Faculty of Educational Sciences and Psychology, University of Mohaghegh Ardabili, Ardabil, Iran. E-mail: [a.naghizadeh@uma.ac.ir](mailto:a.naghizadeh@uma.ac.ir)

### Article Info

### ABSTRACT

#### Article type:

Research Article

#### Article history:

Received:

19 May 2023

Received in revised form:

12 June 2023

Accepted:

28 June 2023

Published online:

21 December 2024

#### Keywords:

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

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

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

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

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

**Cite this article:** Rezapour, F., Moharramzadeh, M., Azizian Kohan, N & Naghizadeh Baghi, A. (2024). Talent Management Model for Meritocracy of Managers and Leaders in Sport Organizations, *Sport Management Journal*, 16 (4), 19-35.

DOI: <http://doi.org/10.22059/JSM.2023.35957.3145>.



Journal of Sport Management by [University of Tehran Press](http://www.ut.ac.ir) is licensed under [CC BY-NC 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/) | web site: <https://jrm.ut.ac.ir/> | Email: [jrm@ut.ac.ir](mailto:jrm@ut.ac.ir).

© The Author(s).

Publisher: University of Tehran Press.



## Extended Abstract

### Introduction

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

### Methods

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

### Results

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

### Conclusion

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

### Ethical Considerations

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

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

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

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

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



# مدیریت ورزشی



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

فاطمه رضاپور<sup>۱</sup>، مهرداد محرم‌زاده<sup>۲</sup>، نسرین عزیزیان کهن<sup>۳</sup>، عباس نقی‌زاده باقی<sup>۴</sup>

۱. گروه مدیریت ورزشی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران. رایانامه: [fatemehrezapour@uma.ac.ir](mailto:fatemehrezapour@uma.ac.ir)

۲. نویسنده مسئول، گروه مدیریت ورزشی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران. رایانامه: [mmoharramazadeh@uma.ac.ir](mailto:mmoharramazadeh@uma.ac.ir)

۳. گروه مدیریت ورزشی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران. رایانامه: [n.azizian@uma.ac.ir](mailto:n.azizian@uma.ac.ir)

۴. گروه مدیریت ورزشی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران. رایانامه: [a.naghizadeh@uma.ac.ir](mailto:a.naghizadeh@uma.ac.ir)

چکیده	اطلاعات مقاله
<p><b>مقدمه:</b> هدف از این پژوهش طراحی الگوی مدیریت استعداد برای ایجاد نظام شایسته‌سالاری مدیران و رهبران سازمان‌های ورزشی بود.</p> <p><b>روش پژوهش:</b> روش پژوهش، به شیوه کیفی و بر اساس نظریه داده‌بنیاد بود و برای جمع‌آوری داده‌ها از روش مصاحبه نیمه‌ساختاریافته استفاده شد. تحلیل داده‌ها با استفاده از روش گلیزر (۱۹۹۲) صورت گرفت و مشارکت‌کنندگان پژوهش، ۱۵ نفر از استادان هیأت علمی با سابقه مدیریت در سازمان‌های ورزشی بودند. نمونه‌گیری تا دستیابی به اشباع نظری ادامه یافت.</p> <p><b>یافته‌ها:</b> پس از کدگذاری مرحله به مرحله، ۹۷ کد نهایی به دست آمد که در ۱۳ مقوله فرعی و ۳ مقوله اصلی، شایستگی‌های مدیران ورزشی، شایستگی‌های رهبران ورزشی، فرایند مدیریت استعداد مدیران و رهبران ورزشی قرار گرفتند. نتایج نشان داد با در نظر گرفتن شایستگی‌های مدیران ورزشی (شایستگی‌های مدیریتی، سازمانی، ارتباطی، عملکردی، شخصیتی، بین‌المللی)، شایستگی‌های رهبران ورزشی (مهارت‌های رهبر، شخصیت رهبر، رفتار رهبر، اقدامات رهبر) و فرایند مدیریت استعداد مدیران و رهبران ورزشی (زیرساخت‌های لازم، شناسایی و حفظ استعدادها، آموزش و ارتقای استعدادها) می‌توان الگوی مدیریت استعداد برای شایسته‌سالاری مدیران و رهبران ورزشی تدوین کرد.</p> <p><b>نتیجه‌گیری:</b> بر اساس نتایج پژوهش، سازمان‌های ورزشی باید برای جذب و انتخاب، پرورش، حفظ و نگهداری مدیران و رهبران شایسته، از سیستم مدیریت استعداد استفاده کنند. این سیستم بر اساس شایسته‌سالاری، مدیران شایسته را برای پست‌های کلیدی سازمان انتخاب می‌کند و به پرورش و حفظ و نگهداری افراد شایسته می‌پردازد.</p>	<p>نوع مقاله: پژوهشی</p> <p>تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۲/۲۹</p> <p>تاریخ بازنگری: ۱۴۰۲/۰۳/۲۳</p> <p>تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۴/۰۷</p> <p>تاریخ انتشار: ۱۴۰۳/۱۰/۰۱</p> <p><b>کلیدواژه‌ها:</b> سیستم مدیریت استعدادها شایستگی‌های رهبر ورزشی، شایستگی‌های مدیر ورزشی، مدیریت ورزش، نظریه داده‌بنیاد.</p>

**استناد:** رضاپور، فاطمه؛ محرم‌زاده، مهرداد؛ عزیزیان کهن، نسرین؛ نقی‌زاده باقی، عباس (۱۴۰۳). الگوی مدیریت استعداد برای شایسته‌سالاری مدیران و رهبران سازمان‌های ورزشی، نشریه مدیریت ورزشی، (۴)، ۱۶-۳۵.

DOI: <http://doi.org/10.22059/JSM.2023.35957.3145>

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://jsm.ut.ac.ir/> | ایمیل: [jsm@ut.ac.ir](mailto:jsm@ut.ac.ir)



© نویسندگان.

ناشر: انتشارات دانشگاه تهران.

## مقدمه

مدیریت استعدادها یکی از مسائل مهم مدیریت منابع انسانی در سطوح جهانی است. این موضوع همچنان یکی از موضوعات اساسی در سازمان‌های مختلف است و موضوع تحقیقی مهمی در مدیریت منابع انسانی محسوب می‌شود. مدیریت استعداد سبب می‌شود تا سازمان‌ها با بهره‌گیری از بهترین روش‌ها، اعضای خود را بهترین شکل مدیریت کنند و بهره‌وری سازمانی را افزایش دهند (میتوز<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۲۱). مدیریت استعداد با شناسایی پست‌های کلیدی آغاز می‌شود و به توسعه کارمندان با عملکرد بالا برای پست‌های سازمانی و ایجاد ساختار منابع انسانی متفاوت برای مدیریت اعضا و حفظ حضور آنها در سازمان، ادامه می‌یابد. در فرایند مدیریت استعداد، افراد با استعداد ویژه شناسایی شده و برای پست‌های مختلف سازمانی آموزش داده می‌شوند تا برای پست‌های مرتبط به کار گرفته شوند. همچنین آموزش‌های مختلف در فرایند مدیریت استعداد برای پرورش و توسعه افراد ارائه می‌شود و شرایط مناسب فراهم می‌شود تا سازمان بتواند این افراد را حفظ و نگهداری کند. مدیریت استعداد منابع انسانی برای جذب، توسعه، حفظ و ایجاد انگیزه در کارکنان طراحی شده است. خروج کارمندان از سازمان می‌تواند سبب بروز اختلال در مسیر حرکت سازمان شود، بنابراین سازمان‌ها برنامه‌ریزی‌های متنوعی برای جلوگیری از این مشکلات دارند. مدیریت استعداد به سازمان اطمینان می‌دهد که کارکنان متخصص در جایگاه مناسب خود فعالیت می‌کنند و مزایای خدمت، منصفانه و عادلانه و مسیر شغلی آنها شفاف است. فرایند مدیریت استعداد روش‌ها و ابزارهایی برای رشد مدیران ایجاد می‌کند (جعفری و رعنائی، ۲۰۲۰). بنابراین سرمایه‌های انسانی و مدیریتی عامل اصلی موفقیت سازمان‌ها در حوزه‌های مختلف است. در سازمان‌های ورزشی، مدیران شایسته باید بر اساس سیستم مدیریت استعداد و طبق استانداردهای مناسب انتخاب شوند. تعیین شایستگی‌ها و استانداردهای مدیریتی برای هر شغل، از مراحل اصلی سیستم‌های مدیریت استعداد است. در غیر این صورت، سازمان‌های ورزشی قادر به جذب و حفظ کارکنان شایسته نخواهند بود (نوراد صدیق، ۲۰۱۷؛ فرهنگیان و همکاران، ۲۰۲۱).

از سوی دیگر، رهبری توانایی نفوذ بر اعضا برای دستیابی به اهداف سازمان است و رهبری می‌تواند برای مدیریت افراد مناسب باشد. مدیران و رهبران محورهای اصلی سازمان هستند. بر اساس نظر متخصصان، رهبر اثربخش توانایی نفوذ اثرگذار بر افراد با استفاده از دانش و مهارت‌های خود را برای رسیدن به اهداف سازمانی دارد. موفقیت سازمان‌های مختلف تا حد زیادی به رهبری وابسته است و این مسئله در سازمان‌های ورزشی نیز صادق است؛ زیرا سازمان‌های ورزشی با چالش‌های متنوعی مواجه‌اند و برای حل این چالش‌ها به رهبری اثربخش و مدیریت متخصص نیاز دارند. رهبری اثربخش در سازمان‌های ورزشی عامل خلاقیت کارکنان است. رهبران اثربخش قادرند به کارکنان انگیزه بدهند. همچنین رهبر اثربخش مسائل و مشکلات سازمانی را پیش‌بینی می‌کند و برای سازمان‌های ورزشی که با مسائل و چالش‌های مختلف روبه‌رو هستند، رهبر اثربخش قادر است مشکلات را پیش‌بینی کند و در مسائل و مشکلات حساس، راه‌حل‌های درست و کارا ارائه دهد و عامل تحول، موفقیت و مزیت رقابتی در سازمان ورزشی است. به‌طور کلی مدیریت متخصص و دارای قدرت رهبری اثربخش در سازمان‌های ورزشی مهم‌ترین مسئله در سازمان‌های ورزشی کنونی است و دستیابی به رهبر اثربخش از طریق سیستم مدیریت استعداد باید مورد توجه قرار گیرد (نظریان و مختاری، ۲۰۱۳).

در ادامه به برخی از پیشینه پژوهش‌های مرتبط با مدیریت استعداد مدیران و رهبران می‌پردازیم. باربو و دیاکونسکو<sup>۲</sup> (۲۰۱۸) در پژوهشی مدیریت استعداد در سازمان‌های ورزشی را بررسی کردند. در این پژوهش مراحل مدیریت استعداد به چند مرحله الف) برنامه‌ریزی/توسعه فرایند، ب) ارائه یکپارچگی راهبردی، ج) ارزیابی وضعیت فعلی، د) شناسایی و ارزیابی افراد با استعداد و اجرا، توسعه برنامه‌ریزی و تعهد، و) ارزیابی تقسیم شد (باربو و دیاکونسکو، ۲۰۱۸). لی<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۱۸) در پژوهشی به فرایند مدیریت استعداد در آسیا پرداختند. یافته‌های این تحقیق تنش‌هایی را آشکار کرد که سازمان‌ها هنگام اجرای مدیریت استعداد تنش‌هایی از جمله تنش بین

1. Mitosis

2. Barbu & Diaconescu

3. Li

شرکت‌های تابعه و ستادی، بین پتانسیل‌های بالا و غیر بالقوه و بین نسل‌های مختلف و گروه‌های جنسیتی را تجربه کرده‌اند. [فلوتمان](#)<sup>۱</sup> (۲۰۱۸) در تحقیقی به بررسی الزامات شایستگی استخدام مدیران پرداخت. یافته‌ها نشان داد که توانایی حل مسئله و تصمیم‌گیری، شخصیت متعادل‌تر از مواردی است که در انتخاب و گزینش مدیران باید مدنظر قرار گیرد. [پارک و سئو](#)<sup>۲</sup> (۲۰۱۹) در پژوهشی به بررسی نوع شناسی رهبری در مدیران ورزشی پرداختند. این مقاله به بررسی انواع مختلف رهبری موجود در مربیان خارجی که مسئول آن هستند پرداخت. تجزیه و تحلیل نتایج زیر را برجسته کرد؛ اول، رهبران موفق ورزشی انواع خاص رهبری خود را نشان دادند؛ دوم، رهبران ورزشی شکست‌خورده انواع خاصی از آن را نشان دادند. نتایج پژوهش به‌طور کلی نشان داد که در شرایط مختلف رهبران انواع مختلف سبک‌های رهبری را از خود نشان می‌دهند ([پارک و سئو، ۲۰۱۹](#)).

[ژیوتیچ و همکاران](#)<sup>۳</sup> (۲۰۱۹) تحقیقی با موضوع رهبری در یک سازمان ورزشی معاصر انجام دادند. هدف این پژوهش ارائهٔ مروری بر ویژگی‌ها، عوامل و عملکرد سازمانی رهبری به شیوهٔ روایی بود. نتایج نشان داد رهبران توانایی ایجاد چشم‌انداز، مأموریت، سیاست و راهبرد و اجرای آنها، دستیابی به ارزش کلی بسیار بیشتر برای مصرف‌کنندگان و تغییرات تحول‌آفرین بزرگ در کوتاه‌مدت را دارند. ایدهٔ رهبری مشترک، مجازی، تحول‌آفرین و مبتنی بر عناصر هوش هیجانی، حق شهروندی را به‌دست می‌آورد و به حوزهٔ پژوهشی غالب در حوزهٔ حاکمیت شرکتی مدرن تبدیل می‌شود. [هنگال و کینانگ](#)<sup>۴</sup> (۲۰۲۰) تحقیقی در زمینهٔ مدیریت استعداد و تأثیر آن بر عملکرد سازمان (یک بررسی تجربی) انجام دادند. پژوهشگر در این تحقیق رابطهٔ بین مدیریت استعداد و تأثیر آن بر عملکرد سازمان را بررسی کرد. نتایج نشان داد که بین سیستم مدیریت استعداد مناسب و عملکرد مطلوب سازمان رابطهٔ معناداری وجود دارد و سازمان‌هایی که سیستم مدیریت استعداد مناسبی داشته باشند، عملکرد سازمان هم بهبود پیدا می‌کند.

[مایرزه و همکاران](#)<sup>۵</sup> (۲۰۲۰) در پژوهشی فلسفهٔ استعدادهای مدیران منابع انسانی: شیوع و روابط با مدیریت استعداد درک‌شدهٔ تمرینات را بررسی کردند. آنالیز خوشه‌ای حضور چهار فلسفهٔ استعداد را تأیید کرد. نتایج نشان داد که اندازهٔ سازمانی با فلسفهٔ استعداد مرتبط است، به‌طوری‌که مدیران منابع انسانی که در کوچک‌تر کار می‌کردند، احتمال بیشتری وجود داشت که سازمان‌ها استعدادهای فراگیر داشته باشند. [گستجاهجانتی و همکاران](#)<sup>۶</sup> (۲۰۲۰) در تحقیقی به تأثیر مدیریت استعداد، رهبری معتبر و مشارکت کارکنان بر رضایت شغلی پرداختند. نتایج نشان داد که مدیریت استعداد تأثیر مثبت و معناداری بر رضایت شغلی به‌طور مستقیم و غیرمستقیم از طریق میانجیگری کارکنان نامزدی دارد. در این میان، رهبری اصیل چه به‌طور مستقیم و چه مستقیم بر رضایت شغلی تأثیر معناداری ندارد. به‌طور غیرمستقیم از طریق میانجیگری مشارکت کارکنان تأثیر دارد. این تحقیق جدید مدلی را برای ساختن شغل پیشنهاد کرد.

[کوشی و همکاران](#)<sup>۷</sup> (۲۰۲۰) به بررسی تصمیم‌گیری‌های رهبران ورزشی و کسب کار پرداختند. یافته‌های پژوهش فاکتورهای دخیل در تصمیم‌گیری رهبران را محیط، عوامل فردی، عوامل محیطی، مشتریان، پیامدها، عوامل شناختی، اطلاعات، یادگیری، آموزش و... مطرح کرد. [هارون و همکاران](#)<sup>۸</sup> (۲۰۲۰) در تحقیقی تأثیر عوامل مدیریت استعداد بر رهبری معلمان در مدارس متوسطه را بررسی کردند. این تحقیق با هدف شناسایی رابطهٔ بین مدیریت استعداد و توسعهٔ رهبری انجام گرفت. علاوه بر این این مطالعه مدیریت استعداد و سطوح رهبری معلم داده‌ها با استفاده از روش‌های توصیفی و استنباطی تجزیه و تحلیل شد. یافته‌ها نشان داد که مدیریت استعداد و شیوه‌های رهبری معلم در سطوح بالا بود. بین مدیریت استعداد و توسعهٔ رهبری معلم رابطهٔ مثبت معناداری وجود دارد. نتایج مطالعه نشان داد که مدیریت استعداد می‌تواند به تغییرات مثبت در رهبری معلمان در مدارس منجر شود ([هارون و همکاران، ۲۰۲۰](#)).

1. Flothmann

2. Park & Seo

3. Zivotic

4. Hongal & Kinange

5. Meyers

6. Goestjahjanti

7. Koshy

8. Harun

**تئودورا**<sup>۱</sup> (۲۰۲۰) تحقیقی با عنوان «مدیریت مرکز ورزشی: مدل ساختار شایستگی برای ورزش» انجام داد. در بخش اول این تحقیق مزایای استفاده از مدل شایستگی برای همه کارکنان مرکز ورزشی برجسته شد؛ به خصوص برای افرادی که پست‌های مدیریتی دارند. در بخش دوم تحقیق، نتایج تحقیقات ارائه شد که با هدف شناسایی و تحلیل شایستگی‌های مورد نیاز مدیر یک مرکز ورزشی انجام شد. **مارتینز مورنو و همکاران** (۲۰۲۱) در تحقیقی سبک رهبری در ورزش باشگاهی غیرحرفه‌ای را بررسی کردند. هدف از این تحقیق بررسی ادراک کارکنان از سبک رهبری رؤسا (مدیران) در باشگاه‌های غیرحرفه‌ای و چگونگی تأثیر آن بر تلاش، کارایی و رضایت آن کارکنان بود. نمونه شامل مدیران باشگاه بود. از پرسشنامه رهبری چندعاملی استفاده و مشخص شد که رؤسای باشگاه‌ها بدون توجه به رشته ورزشی اغلب از سبک تحول‌آفرین استفاده می‌کنند. سبک رهبری تأثیر معناداری بر تلاش، اثربخشی و رضایت داشت، درحالی‌که نوع ورزش تأثیر معناداری نداشت که مؤید قدرت پیش‌بینی مثبت سبک‌های تحولی و تعاملی بود. آموزش رهبری مزایایی را در ثبات و پایداری باشگاه‌های ورزشی به ارمغان می‌آورد (**مارتینز مورنو و همکاران، ۲۰۲۱**).

**کریستانوویچ و همکاران** (۲۰۲۱) در پژوهشی به بررسی تجربه شکل‌گیری شایستگی حرفه‌ای در مدیران آینده تربیت بدنی و ورزش پرداختند. این مقاله به تحلیل تجربه خارجی تربیت متخصصان در زمینه تربیت بدنی و ورزش در کشورهای خارجی پرداخت و روندهای کلی در توسعه نظام آموزشی که به‌طور مستقیم بر سطح آموزش مدیران ورزشی و صلاحیت حرفه‌ای آنها تأثیر می‌گذارد، روشن شد. هدف این پژوهش بررسی صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران در زمینه تربیت بدنی و ورزش در مؤسسات آموزش عالی ایتالیا و اسپانیا بود. روند توسعه نظام آموزشی در کشورهایی مانند ایتالیا و اسپانیا مشخص شد و عوامل مؤثر بر سطح آموزش مدیران در زمینه تربیت بدنی و ورزش و صلاحیت حرفه‌ای آنها شناسایی شد (**کریستانوویچ و همکاران، ۲۰۲۱**). **دوکلوس باستیاس و همکاران** (۲۰۲۱) در پژوهشی با عنوان «مدیران بهتر برای سازمان‌های ورزشی پایداری بیشتر: اعتبارسنجی مقیاس شایستگی مدیران ورزشی (COSM) در شیلی» به این نتیجه رسیدند که مقررات استفاده از ورزش و امکانات (۱۲ مورد)، مدیریت بودجه (پنج مورد) و مهارت‌های ارتباطی (پنج مورد) شاخص‌های خوبی برای برآزش مدل مدیران سازمان‌های ورزشی پایداری هستند. استفاده از این ابزار به فرایند تشخیص شایستگی‌ها در مدیران ورزشی، با هدف برنامه‌ریزی راهبردهای آموزشی با هدف ارتقای مهارت‌ها و دانش مرتبط با کار حرفه‌ای کمک می‌کند. **شاهین**<sup>۵</sup> (۲۰۲۲) در پژوهشی به بررسی انواع رهبری مؤثر در مدیریت تغییر در سازمان‌های ورزشی پرداخت.

هدف این پژوهش بررسی انواع رهبری اثربخش در مدیریت تغییر در سازمان‌های ورزشی بود. در پژوهش از روش تحقیق کیفی استفاده شد. بررسی یافته‌های پژوهش نشان داد شد که پنج بعد منعطف، مقتدرانه، بصیرتی، موقعیتی و شایسته‌سالاری وجود دارد. همچنین مشخص شد که دو نوع رهبری وجود دارد که شامل این ابعاد است. این دو مورد انواع رهبری خودکامه و دموکراتیک هستند. با توجه به مطالب مطرح‌شده، می‌توان گفت که موضوعات مطرح‌شده در پژوهش‌های مختلف، به ارتقای کیفیت و عملکرد مدیران ورزشی و توسعه صلاحیت‌های حرفه‌ای آنها مربوط می‌شود. به‌طور مثال در مقاله اول، تجربه شکل‌گیری شایستگی حرفه‌ای مدیران آینده تربیت بدنی و ورزش در کشورهای خارجی بررسی شده است. در تحقیق دوم، ابزاری برای تشخیص شایستگی‌های مدیران ورزشی به‌منظور برنامه‌ریزی راهبردهای آموزشی با هدف ارتقای مهارت‌ها و دانش مرتبط با کار حرفه‌ای معرفی شد. در پژوهش سوم، انواع رهبری مؤثر در مدیریت تغییر در سازمان‌های ورزشی بررسی شد. این پژوهش به مدیران ورزشی کمک می‌کند تا با انتخاب رهبری مناسب، بهبود کیفیت و عملکرد سازمان‌های ورزشی را تسهیل کنند.

در کل، این پژوهش‌ها می‌توانند به مدیران ورزشی کمک کنند تا مهارت‌های حرفه‌ای خود را بهبود بخشند و عملکرد بهتری داشته باشند. اما هریک از پژوهش‌ها تنها یک جنبه از صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران ورزشی را بررسی کرده‌اند. بنابراین برای داشتن دید کلی‌تر

1. Teodora

2. Martinez-Moreno

3. Kryshtanovich

4. Duclos-Bastias

5. Shahin

و جامع‌تر از مهارت‌های لازم برای مدیریت ورزشی، نیاز به بررسی دیگر جنبه‌ها نیز وجود دارد. همچنین پژوهش‌های معرفی شده در کشورهای خاصی انجام گرفته‌اند و نمی‌توان به آنها به صورت کلی برای سایر کشورها اعتماد کرد. در نتیجه، نیاز به بررسی بیشتر و گسترده‌تر در سطح جهانی وجود دارد. در بعضی پژوهش‌ها، محدودیت‌های روش تحقیق نیز وجود دارد. افزون بر این در برخی پژوهش‌ها، اطلاعات کافی در خصوص جامعه مورد بررسی و شرایط آنها در اختیار نیست. این موضوع می‌تواند سبب کاستی در نتایج پژوهش شود. در نهایت، نیاز به دسترسی به اطلاعات کامل‌تر در خصوص موضوع تحقیق و پرداختن به هر دو موضوع مدیریت و رهبری وجود دارد.

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

## روش‌شناسی پژوهش

به منظور طراحی الگوی مدیریت استعداد برای شایسته‌سالاری مدیران و رهبران سازمان‌های ورزشی، از روش تحقیق کیفی مبتنی بر نظریه داده‌بنیاد با رویکرد گلنزر (۱۹۹۲) استفاده شد. به دلیل اهمیت طراحی الگوی مدیریت استعداد برای شایسته‌سالاری مدیران و رهبران سازمان‌های ورزشی و پیشینه پژوهشی اندک در این زمینه، این پژوهش بر اساس نظریه داده‌بنیاد صورت گرفت. در این رویکرد، پس از اجرای مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با استادان هیأت علمی با سابقه مدیریتی، داده‌های حاصل از آنها به دقت بررسی شدند و سپس در سه گام کدگذاری باز، محوری و انتخابی قرار گرفتند. پس از مراحل کدگذاری با نرم‌افزار مکس کیودا نسخه ۲۰، محقق بین مفاهیم و مقوله‌ها نظریه ارتباط برقرار کرد. مصاحبه‌ها تا حد اشباع نظری ادامه یافت و در نهایت ۱۵ مصاحبه انجام گرفت. اطلاعات متخصصان پژوهش در پژوهش در جدول ۱ نمایش داده شده است.

جدول ۱. اطلاعات متخصصان در پژوهش

متخصصان	جنسیت	سن	مدرک تحصیلی	مرتبه علمی	سابقه مدیریتی در سازمان‌های ورزشی	سابقه خدمت (سال)
۱	مرد	۴۳	دکتری	استادیار	بله	۱۵
۲	مرد	۵۸	دکتری	استاد	بله	۳۰
۳	مرد	۶۴	دکتری	استاد	بله	۳۰
۴	مرد	۴۱	دکتری	استادیار	بله	۱۵
۵	مرد	۶۸	دکتری	استاد	بله	۴۵
۶	مرد	۶۴	دکتری	دانشیار	بله	۳۲
۷	مرد	۵۱	دکتری	دانشیار	بله	۲۳
۸	زن	۷۱	دکتری	استاد	بله	۵۰
۹	مرد	۵۵	دکتری	استاد	بله	۲۲

۱۷	بله	استادیار	دکتری	۵۲	مرد	۱۰
۲۳	بله	دانشیار	دکتری	۵۲	مرد	۱۱
۱۳	بله	استادیار	دکتری	۵۲	مرد	۱۲
۴۲	بله	استاد	دکتری	۶۲	مرد	۱۳
۲۷	بله	استاد	دکتری	۵۷	مرد	۱۴
۱۸	بله	دانشیار	دکتری	۴۶	مرد	۱۵

برای بررسی روایی و پایایی تحقیق از ضریب کاپای کوهن استفاده شد. در این روش دو کدگذار آشنا به روش کدگذاری متن پنج مصاحبه را به صورت تصادفی کدگذاری کردند و درصد توافق و عدم توافق کدگذاری آنها محاسبه شد. کدگذاری و آزمون ضریب کاپای کوهن در نرم افزار مکس کیودا انجام گرفت و ضریب کاپای کوهن کل ۰/۸۸ به دست آمد و روایی و پایایی پژوهش تأیید شد. نتایج در جدول ۲ به نمایش درآمده است.

جدول ۲. ضریب کاپای کوهن

شماره مصاحبه	توافق	عدم توافق	درصد	ضریب کاپا
۱	۳۶	۲	۹۴/۷۴	۰/۹۵
۲	۱۴	۱	۹۳/۳۳	۰/۹۳
۳	۱۴	۳	۸۲/۳۵	۰/۸۲
۴	۱۳	۲	۸۶/۶۷	۰/۸۷
۵	۱۴	۲	۸۷/۵۰	۰/۸۷
جمع	۹۱	۱۰	۹۰/۱۰	۰/۸۸

### یافته‌های پژوهش

با استفاده از روش گلیزر، پس از کدگذاری مرحله به مرحله، ۹۷ کد نهایی در ۱۳ مقوله فرعی و ۳ مقوله اصلی برای الگوی مدیریت استعداد در سازمان‌های ورزشی به دست آمد. مقوله اصلی اول، شایستگی‌های مدیران ورزشی را برای این الگو بیان می‌کند. این مقوله شامل شش مقوله فرعی است که شایستگی‌های مدیریتی، سازمانی، ارتباطی، عملکردی، شخصیتی، بین‌المللی را شامل می‌شود. به طور کلی، این مقوله شامل ۴۰ مفهوم در شش دسته است. جدول ۳ نیز مفاهیم و مقوله‌های فرعی برای این مقوله اصلی را نشان می‌دهد.

جدول ۳. مقوله اصلی اول، مقولات فرعی و کدهای اولیه مربوط به الگوی مدیریت استعداد برای شایسته‌سالاری مدیران و رهبران سازمان‌های

مقوله اصلی ۱	مقولات فرعی	مفاهیم
شایستگی‌های مدیران ورزشی	شایستگی‌های مدیریتی	دانش مدیریتی مدیر
		دانش تخصصی مدیر در حیطه ورزش
		مدرک تحصیلی مدیر
		مهارت‌های فنی مدیر
		مهارت‌های انسانی مدیر
		مهارت‌های ادراکی مدیر



مهارت برنامه‌ریزی مدیر	
مهارت انگیزه‌دهی مدیر به کارکنان	
عدالت مدیر	
مهارت تصمیم‌گیری مدیر	
نظم و انضباط مدیر	
مسئولیت‌پذیری مدیر	
سخت‌کوشی مدیر	
انتقادپذیری مدیر	شایستگی‌های سازمانی
آموزش‌پذیری مدیر	
خلاقیت مدیر	
قابلیت همکاری مدیر	
اخلاق‌مداری مدیر	
قابلیت مدیر در ایجاد فضای دوستانه	
مهارت کنترل مدیر	
تعهد مدیر به کار و جامعه	
قدرت قضاوت و داوری مدیر	
ارتباطات مؤثر مدیر با اعضا و جامعه	
مهارت سخنرانی مدیر	شایستگی‌های ارتباطی
حسن شهرت مدیر	
مهارت مدیریت تعارض مدیر	
گشاده‌رویی مدیر	
مهارت مذاکره‌کنندگی مدیر	
شناخت سازمانی مدیر	
به‌روز بودن در حوزه اطلاعات عمومی	شایستگی‌های عملکردی
تأمل ریسک مدیر	
قابلیت یادگیری مستمر	
کنترل عواطف و احساسات فردی مدیر	
تلاش مدیر برای بهبود فرهنگ سازمانی	
مهارت خوب گوش دادن مدیر	شایستگی‌های شخصیتی
صداقت مدیر	
مشتری‌مداری مدیر	
منش ورزشی مدیر	شایستگی‌های بین‌المللی
تسلط مدیر به زبان انگلیسی	
ارتباطات بین‌المللی مدیر	

در الگوی مدیریت استعداد مدیران و رهبران ورزشی، مقوله دوم شامل چهار مقوله فرعی مهارت‌های رهبر، شخصیت رهبر، رفتار

رهبر، اقدامات رهبر است. به طور کلی، این مقوله شامل ۳۳ مفهوم در این چهار دسته است. جدول ۴ همچنین مفاهیم و مقوله‌های فرعی مربوط به مقوله دوم را نشان می‌دهد.

جدول ۴. مقوله اصلی دوم، مقولات فرعی و کدهای اولیه مربوط به الگوی مدیریت استعداد برای شایسته‌سالاری مدیران و رهبران سازمان‌های

ورزشی		مقوله اصلی ۲
مفاهیم	مقولات فرعی	
مهارت‌های فنی رهبر	مهارت‌های رهبر	
مهارت‌های انسانی رهبر		
مهارت‌های ادراکی رهبر		
هدف‌مدار بودن رهبر		
قدرت بیان رهبر		
آینده‌نگر بودن رهبر		
گوش شنوا داشتن رهبر		
برنامه‌محور بودن رهبر		
رفتارهای فراتقشی رهبر		
شناخت انواع محیط توسط رهبر		
انعطاف‌پذیر بودن رهبر		
انتقادپذیری رهبر		
مهارت رهبر در ایجاد تغییر		
دانش تخصصی رهبر		
خلاقیت رهبر		
مهارت‌های اجتماعی رهبر	شخصیت رهبر	
تصمیم‌گیری مشارکتی رهبر		
استعداد رهبر		
مقبولیت رهبر در جامعه		
اعتماد‌پذیری رهبر		
زبان بدن رهبر		
عدالت رهبر		
مهربان بودن رهبر		
شخصیت کاریزماتیک رهبر		
مهارت انگیزه‌دهندگی رهبر		
جلب رضایت دیگران توسط رهبر		
الهام‌بخش بودن رهبر		
الگو بودن برای دیگران		
نفوذ کلام رهبر		
تشویق کارکنان توسط رهبر		رفتار رهبر
حمایت‌های رهبر از اعضا	اقدامات رهبر	
ارزیابی رهبر از زیردستان		
داشتن سبک رهبری		

شایستگی‌های رهبران ورزشی

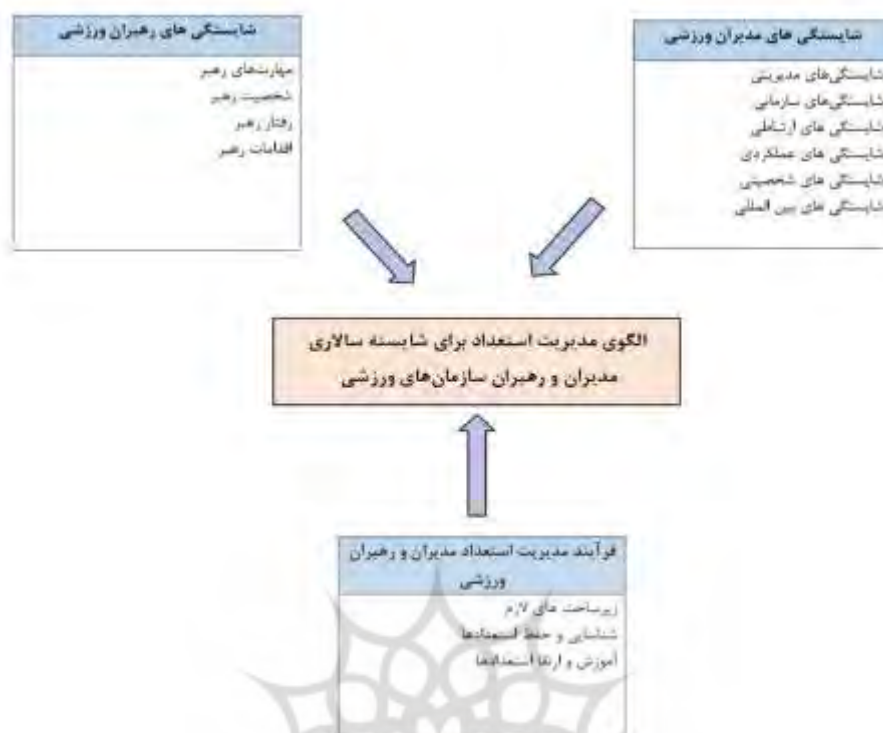
مفهوم اصلی سوم درباره فرایند مدیریت استعداد مدیران و رهبران ورزشی است. این مفهوم شامل سه مفهوم فرعی شامل زیرساخت‌های لازم، شناسایی و حفظ استعدادها، آموزش و ارتقای استعدادها می‌شود. در کل، این مفهوم شامل ۲۴ مفهوم در این سه

دسته است. اطلاعات مربوط به این مفهوم در جدول ۵ نمایش داده شده است.

جدول ۵. مقوله اصلی سوم، مقولات فرعی و کدهای اولیه مربوط به الگوی مدیریت استعداد برای شایسته‌سالاری مدیران و رهبران سازمان‌های ورزشی

مقوله اصلی ۳	مقولات فرعی	مفاهیم
زیرساخت‌های لازم	وجود نظام جامع ارزیابی عملکرد	
	بهبود استانداردهای رفاهی در سازمان	
	پویایی و بلوغ سازمان	
	ایجاد ساختار مدیریت استعداد با توجه به ویژگی‌های کشور	
	راستاسازی فعالیت‌ها بر اساس منابع	
	تهادینه‌سازی فرایند مدیریت عملکرد	
	توجه به ماهیت‌ها و انتظارات خاص هر شغل	
	ثبات در مدیریت	
	فراهم کردن شرایط عادلانه برای ظهور همه استعدادها	
	به رسمیت شناختن علم مدیریت	
شناسایی و حفظ استعدادها	اجرا کردن مبانی مدیریتی موجود در کتاب‌ها و منابع	
	ایجاد پایگاه داده نیروی انسانی	
	نیازسنجی برای انتخاب افراد از داخل و خارج سازمان	
	استفاده از نظر مشاوران برای انتخاب مدیر و رهبر	
	ایجاد سیستم پرداخت و پاداش شفاف در سازمان	
	استفاده از انگیزه‌های جذب فرد در سازمان به‌عنوان سیستم پاداش	
	در نظر گرفتن سیستم تشویق و تنبیه برای حفظ و نگهداری	
	حفظ مدیر و رهبر شایسته در سازمان	
	فراهم کردن شرایط ارتقا و چرخش شغلی	
	طراحی سیستمی برای ارتقای علمی و تحصیلی نیروهای جدید	
آموزش و ارتقای استعدادها	هدایت مدیر به سمت رهبری و نقش‌های فرآینقی	
	طراحی ساختار نظام‌مند آموزش	
	تعیین نیازمندی مورد نیاز برای آموزش مدیریت و رهبری	
		حمایت و پشتیبانی از فرایند آموزش مدیر و رهبر

در شکل ۱ الگوی مدیریت استعداد برای شایسته‌سالاری مدیران و رهبران سازمان‌های ورزشی ارائه شده است.



شکل ۱. الگوی مدیریت استعداد برای شایسته‌سالاری مدیران و رهبران سازمان‌های ورزشی

## بحث و نتیجه‌گیری

سیستم مدیریت استعداد شرایطی را فراهم می‌کند که افراد شایسته انتخاب و جذب سازمان شوند؛ بنابراین وجود سیستم مدیریت استعداد مناسب برای شایسته‌سالاری در هر سازمانی لازم است (مجرم‌زاده و رضاپور، ۲۰۲۲). با استفاده از نتایج به‌دست‌آمده برای طراحی الگوی مدیریت استعداد برای شایسته‌سالاری مدیران و رهبران سازمان‌های ورزشی سه مقوله اصلی شایستگی‌های مورد نیاز مدیران ورزشی، شایستگی‌های مورد نیاز رهبران ورزشی، فرآیند مدیریت استعداد مدیران و رهبران ورزشی شناسایی شدند.

در زمینه شایستگی‌های مورد نیاز مدیران ورزشی می‌توان به شش مقوله فرعی شایستگی‌های مدیریتی، شایستگی‌های سازمانی، شایستگی‌های ارتباطی، شایستگی‌های عملکردی، شایستگی‌های شخصیتی، شایستگی‌های بین‌المللی اشاره کرد. نتایج نشان داد که در ارتباط با شایستگی‌های مدیریتی می‌توان به دانش مدیریتی مدیر، دانش تخصصی مدیر در حیطه ورزش، مدرک تحصیلی مدیر، مهارت‌های فنی مدیر، مهارت‌های انسانی مدیر و مهارت‌های ادراکی مدیر اشاره کرد. برای ایفای نقش مدیریت در ورزش، مدیران ورزشی نیاز به داشتن دانش مدیریتی، دانش تخصصی مدیریت ورزش، مدرک تحصیلی مدیریت ورزشی، مهارت‌های فنی، انسانی و ادراکی دارند. برای ایفای نقش بهینه، مدیران ورزشی باید از ترکیب این مهارت‌ها در اجرای برنامه‌های خود استفاده کنند و به‌طور کلی باید در زمینه مدیریت ورزش شایستگی‌هایی مربوط به حوزه مدیریت را داشته باشند؛ به دلیل اینکه که داشتن این شایستگی‌ها یک مدیر ورزشی از اولین و مهم‌ترین مهارت‌های است. نتایج پژوهش با نتایج **مایرز و همکاران** (۲۰۲۰) همسوست، زیرا آنها مهارت‌های مدیریتی را برای یک مدیر ضروری می‌دانند. همچنین نتایج نشان داد که در زمینه شایستگی‌های سازمانی می‌توان به مهارت برنامه‌ریزی مدیر، مهارت انگیزه‌دهی مدیر به کارکنان، عدالت مدیر، مهارت تصمیم‌گیری مدیر، نظم و انضباط مدیر، مسئولیت‌پذیری مدیر، سخت‌کوشی

مدیر، انتقادپذیری مدیر، آموزش‌پذیری مدیر، خلاقیت مدیر، قابلیت همکاری مدیر، اخلاق‌مداری مدیر، قابلیت مدیر در ایجاد فضای دوستانه، مهارت کنترل مدیر، تعهد مدیر به کار و جامعه، قدرت قضاوت و داوری مدیر اشاره کرد. شایستگی‌های سازمانی مدیران به‌عنوان عوامل مؤثر در ایجاد فضای کاری موفق و بهبود عملکرد سازمان محسوب می‌شوند که هر مدیر برای انجام وظایف در حوزه سازمانی به آنها نیاز دارد. این شایستگی‌ها در حیطه سازمانی برای انجام وظایف شغلی مورد نیاز است. توسعه شایستگی‌های سازمانی می‌تواند بهبود عملکرد سازمان و افزایش رضایت کارکنان را به‌همراه داشته باشد. در نتیجه، برای بهبود عملکرد سازمان، شایستگی‌های سازمانی مدیران بسیار مهم است. نتایج پژوهش با نتایج [فلوتمان \(۲۰۱۸\)](#) همسوست، زیرا در این پژوهش به بررسی الزامات شایستگی‌های سازمانی مدیران پرداخته است و نتایج آنها نشان داد که توانایی حل مسئله و تصمیم‌گیری، از مواردی است که در انتخاب و گزینش مدیران باید مدنظر قرار گیرد. نتایج نشان داد که در زمینه شایستگی‌های ارتباطی می‌توان به ارتباطات مؤثر مدیر با اعضا و جامعه، مهارت سخنرانی مدیر، حسن شهرت مدیر، مهارت مدیریت تعارض مدیر، گشاده‌رویی مدیر و مهارت مذاکره‌کنندگی مدیر اشاره کرد. شایستگی‌های ارتباطی مدیران به‌عنوان عوامل مؤثر در ایجاد فضای کاری موفق و ارتباطات مؤثر با اعضا و جامعه محسوب می‌شوند. مدیران با داشتن مهارت‌های سخنرانی، مذاکره کردن، مدیریت تعارض و گشاده‌رویی می‌توانند روابط مؤثر با اعضا و جامعه برقرار کنند. به‌دلیل اینکه مدیران سازمان‌های ورزشی به مهارت‌های ارتباطی نیاز دارند، بنابراین توجه به ویژگی‌های ارتباطی مدیران برای شناسایی مدیران شایسته حائز اهمیت است. افزون بر این نتایج نشان داد که در زمینه شایستگی‌های عملکردی می‌توان به شناخت سازمانی مدیر، به‌روز بودن در حوزه اطلاعات عمومی، تأمل ریسک مدیر، قابلیت یادگیری مستمر، کنترل عواطف و احساسات فردی مدیر و تلاش مدیر برای بهبود فرهنگ سازمانی اشاره کرد. شایستگی عملکردی به مجموعه‌ای از شایستگی‌هایی گفته می‌شود که مدیران باید بر آنها تسلط داشته باشند تا بتوانند به‌عنوان یک مدیر با عملکرد مؤثر در سازمان عمل کنند. مدیران با داشتن شناخت سازمانی، به‌روز بودن در حوزه اطلاعات عمومی، تلاش برای بهبود فرهنگ سازمانی و کنترل عواطف و احساسات فردی، می‌توانند بهبود عملکرد سازمان را تضمین کنند. در نتیجه، برای بهبود عملکرد سازمان، شایستگی‌های عملکردی مدیران بسیار مهم است. نتایج پژوهش با نتایج تحقیق [کریشتانویچ و همکاران \(۲۰۲۱\)](#) همسوست، زیرا آنها نشان دادند که شایستگی‌های عملکردی یک مدیر موجب بهبود عملکرد سازمانی می‌شود. نتایج نشان داد که در زمینه شایستگی‌های شخصیتی می‌توان به مهارت خوب گوش دادن مدیر، صداقت مدیر، مشتری‌مداری مدیر و منش ورزشی مدیر اشاره کرد. این ویژگی‌ها به ویژگی‌های شخصیتی یک مدیر اشاره دارد. هریک از ویژگی‌های ذکرشده در نوع مدیریت و میزان موفقیت مدیریت تأثیرگذارند. بنابراین برای شناسایی مدیران ورزشی به شایستگی‌های شخصیتی نیز باید توجه کرد. همچنین نتایج نشان داد که در خصوص شایستگی‌های بین‌المللی مدیر می‌توان به تسلط مدیر به زبان انگلیسی و ارتباطات بین‌المللی مدیر اشاره کرد. در حوزه شایستگی‌های بین‌المللی، تسلط مدیر به زبان انگلیسی بسیار مهم است، زیرا انگلیسی به‌عنوان زبان بین‌المللی در ارتباطات تجاری و صنعتی استفاده می‌شود و مدیر باید بتواند با ارائه و دریافت اطلاعات در این زبان به بهبود روابط بین‌المللی کمک کند. همچنین ارتباطات بین‌المللی مدیریتی، توانایی برقراری روابط با افراد و سازمان‌های بین‌المللی است؛ در نتیجه، شایستگی‌های بین‌المللی می‌تواند بهبود روابط بین‌المللی، توسعه بازار و بهبود عملکرد سازمانی در سطح بین‌المللی را تسهیل کند. نتایج این بخش با نتایج تحقیق دوکلوس [باستیاس و همکاران \(۲۰۲۱\)](#) همسوست، زیرا آنها نیز اهمیت شایسته‌سالاری مدیران ورزشی را مطرح کردند. در پژوهش آنها نشان داده شد که شایستگی‌های مختلف از جمله شایستگی‌های بین‌المللی برای یک مدیر شایسته مورد نیاز است و در نظام شایسته‌سالاری مدیران باید به این شایستگی‌ها توجه کرد و بر اساس این شایستگی‌ها مدیران را انتخاب و جذب سازمان کرد.

در زمینه شایستگی‌های مورد نیاز رهبران ورزشی می‌توان به چهار مقوله فرعی مهارت‌های رهبر، شخصیت رهبر، رفتار رهبر و اقدامات رهبر اشاره کرد. در خصوص مهارت‌های رهبر می‌توان به مهارت‌های فنی رهبر، مهارت‌های انسانی رهبر، مهارت‌های ادراکی، هدف‌مدار بودن رهبر، قدرت بیان رهبر، آینده‌نگر بودن رهبر، گوش شنوا داشتن رهبر، برنامه‌محور بودن رهبر، رفتارهای فرانشی رهبر، شناخت انواع محیط توسط رهبر، انعطاف‌پذیر بودن رهبر، انتقادپذیری رهبر، مهارت رهبر در ایجاد تغییر، دانش تخصصی رهبر، خلاقیت رهبر، مهارت‌های اجتماعی رهبر، تصمیم‌گیری مشارکتی رهبر و استعداد رهبر اشاره کرد. مدیریت یک وظیفه رسمی و رهبری وظیفه

غیررسمی در سازمان است. با اینکه رهبری یک وظیفه رسمی در سازمان نیست، اما اگر در کنار مدیریت باشد، بسیار تأثیرگذار است. بنابراین مدیریت مکمل رهبری است. به این معنا که اگر مدیری در کنار قابلیت‌های تخصصی مدیریت، مهارت‌های رهبری هم داشته باشد، می‌تواند مدیر موفق‌تری باشد. برای دستیابی به این هدف سازمان باید به دنبال افرادی باشد که مهارت‌های ذکرشده رهبری را داشته باشند. نتایج حاضر با نتایج پژوهش [ژیوتیچ و همکاران](#) (۲۰۱۹) و [شاهین](#) (۲۰۲۲) مرتبط است، زیرا آنها نیز در تحقیق خود به اهمیت وظایف رهبری در کنار وظایف مدیریت اشاره و مهارت‌های رهبری را برای یک مدیر ورزشی ضروری ذکر کردند. همچنین در زمینه شایستگی‌های شخصیتی می‌توان به مقبولیت رهبر در جامعه، اعتماد به نفس رهبر، زبان بدن رهبر، عدالت رهبر، مهربان بودن رهبر، شخصیت کاریزماتیک رهبر، مهارت انگیزه‌دهندگی رهبر، شخصیت کاریزماتیک رهبر، مهارت انگیزه‌دهندگی رهبر، جلب رضایت دیگران توسط رهبر، جلب رضایت دیگران توسط رهبر، الهام‌بخش بودن رهبر و الگو بودن برای دیگران اشاره کرد. رهبران ورزشی با دارا بودن شایستگی‌های شخصیتی می‌توانند بهترین انتخاب را برای رسیدن به اهداف سازمانی بکنند و با برخورداری از این شایستگی‌ها، برای اعضای سازمان، الگو و الهام‌بخش باشند. بنابراین در انتخاب افرادی به‌عنوان نقش رهبری باید به ویژگی‌های شخصیتی آنها توجه کرد، زیرا این ویژگی‌ها در عملکردشان تأثیر دارند. نتایج این بخش با نتایج تحقیق [کوشی و همکاران](#) (۲۰۲۰) همسوست، زیرا آنها در تحقیق خود مطرح کردند که ویژگی‌های یک فرد در نوع رهبری در سازمان مؤثر است و برای انتخاب افراد به‌عنوان رهبر باید شخصیت‌شناسی صورت گیرد. در زمینه رفتار رهبر می‌توان به نفوذ کلام رهبر و تشویق کارکنان توسط رهبر اشاره کرد. با توجه به یافته‌های مذکور، می‌توان نتیجه گرفت که رفتار رهبر، شامل نفوذ کلام و تشویق کارکنان، دو عامل مؤثر در موفقیت سازمان‌هاست. نفوذ کلام رهبر، به‌عنوان یک شاخص مهم در رفتار رهبر، می‌تواند سبب تحول و بهبود عملکرد سازمان و افزایش رضایت و همکاری کارکنان شود. همچنین تشویق کارکنان توسط رهبر، باعث افزایش انگیزه کارکنان و بهبود ارتباطات بین اعضای سازمان می‌شود. در نتیجه، رهبران باید در رفتار خود به نفوذ کلام و تشویق کارکنان توجه کنند تا بتوانند بهترین نتیجه را در بهبود عملکرد سازمان و ایجاد فرهنگ کاری مؤثر به‌دست آورند. نتایج حاضر با نتایج [گستجاهجانی و همکاران](#) (۲۰۲۰) همسو و مرتبط است، زیرا آنها در تحقیق خود به بررسی رفتارهای یک رهبر پرداختند و نشان دادند که یک رهبر مؤثر در سازمان باید چه رفتارهایی داشته باشد. به افزون بر این در زمینه اقدامات رهبر می‌توان به حمایت‌های رهبر از اعضا، ارزیابی رهبر از زیردستان و داشتن سبک رهبری اشاره کرد. یک فرد به‌عنوان رهبر باید اقداماتی را در سازمان انجام دهد؛ به‌طور مثال سبک رهبری داشته باشد، از اعضای خود حمایت کرده و عملکرد آنها را ارزیابی کند. این اقدامات برای انجام وظایف رهبری ضروری هستند. نتایج این بخش با نتایج [پارک و سو](#) (۲۰۱۹) و [مارتینز مورنو و همکاران](#) (۲۰۲۱) ارتباط دارد، زیرا آنها در پژوهش خود به بررسی نوع‌شناسی سبک رهبری پرداختند و مشخص کردند چه نوع سبک رهبری موجب موفقیت در سازمان می‌شود.

در خصوص فرایند مدیریت استعداد مدیر و رهبر ورزشی می‌توان به سه مقوله زیرساخت‌های لازم، شناسایی و حفظ استعدادها، آموزش و ارتقای استعدادها اشاره کرد. در زمینه زیرساخت‌های لازم در سیستم مدیریت استعداد می‌توان به وجود نظام جامع ارزیابی عملکرد، بهبود استانداردهای رفاهی در سازمان، پویایی و بلوغ سازمان، ایجاد ساختار مدیریت استعداد با توجه به ویژگی‌های کشور، راستاسازی فعالیت‌ها بر اساس منابع، نهادینه‌سازی فرایند مدیریت عملکرد، توجه به ماهیت‌ها و انتظارات خاص هر شغل، ثبات در مدیریت، فراهم کردن شرایط عادلانه برای ظهور همه استعدادها، به رسمیت شناختن علم مدیریت، اجرا کردن مبانی مدیریتی موجود در کتب و منابع اشاره کرد. این موارد زیرساخت‌های لازم برای برقراری نظام شایسته‌سالاری طبق سیستم مدیریت استعداد است. این زیرساخت‌ها سبب ارتقای سطح مدیریت استعداد در سازمان می‌شوند و در نتیجه، سازمان می‌تواند به بهترین نحو از استعدادهای خود استفاده کند و بهبود عملکرد سازمانی را به‌دست آورد. برای برقراری سیستم مدیریت استعداد ابتدا باید زیرساخت‌های لازم را فراهم کرد؛ به همین دلیل این موضوع حائز اهمیت است. نتایج پژوهش با نتایج تحقیق [باربو و دیاکونسکو](#) (۲۰۱۸) و [هنگال و کینانگ](#) (۲۰۲۰) همسو و مرتبط است، زیرا آنها در تحقیق خود به زیرساخت‌هایی که برای ایجاد یک سیستم مدیریت استعداد نیاز است اشاره کردند. از نظر آنها این زیرساخت‌ها برای برقراری سیستم مدیریت استعداد ضروری است. همچنین در زمینه شناسایی و حفظ استعدادها در سیستم مدیریت

استعداد می‌توان به ایجاد پایگاه داده نیروی انسانی، نیازسنجی برای انتخاب افراد از داخل و خارج سازمان، استفاده از نظر مشاورین برای انتخاب مدیر و رهبر، ایجاد سیستم پرداخت و پاداش شفاف در سازمان، استفاده از انگیزه‌های جذب فرد در سازمان به‌عنوان سیستم پاداش، در نظر گرفتن سیستم تشویق و تنبیه برای حفظ و نگهداری، حفظ مدیر و رهبر شایسته در سازمان اشاره کرد. با توجه به یافته‌های مذکور، می‌توان نتیجه‌گیری کرد که برای شناسایی و حفظ استعدادها در سیستم مدیریت استعداد، رویکردهای مختلفی وجود دارد. این رویکردها به‌منظور شناسایی و جذب استعدادهای ارزشمند و حفظ آنها در سازمان قابل اجراست. شناسایی استعدادها بر اساس نظام شایسته‌سالاری باید صورت بگیرد و حفظ و نگهداری از استعدادها برای حفظ آن استعدادها و پیشگیری از هزینه‌های اضافه ضروری است. افزون بر این در زمینه آموزش و ارتقای استعدادها در سیستم مدیریت استعداد می‌توان به فراهم کردن شرایط ارتقا و چرخش شغلی، طراحی سیستمی برای ارتقای علمی و تحصیلی نیروهای جدید، هدایت مدیر به سمت رهبری و نقش‌های فرآینقی، طراحی ساختار نظام‌مند آموزش، تعیین نیازمندی مورد نیاز برای آموزش مدیریت و رهبری، حمایت و پشتیبانی از فرایند آموزش مدیر و رهبر اشاره کرد. با توجه به یافته‌های مذکور، می‌توان نتیجه‌گیری کرد که برای آموزش و ارتقای استعدادها در سیستم مدیریت استعداد، رویکردهای مختلفی وجود دارد. این رویکردها به‌منظور ارتقا و توسعه استعدادهای ارزشمند و توانمندی‌های مدیران و رهبران در سازمان قابل اجراست. پس از شناسایی استعدادها باید توسط سازمان آموزش‌های لازم به آنها داده شود. همچنین در طول فعالیت هم آموزش‌های لازم به‌منظور ارتقای مدیران باید صورت گیرد و این موضوع از این لحاظ بسیار حائز اهمیت است. نتایج پژوهش با نتایج تحقیق لی و همکاران (۲۰۱۸) مرتبط است، زیرا آنها در تحقیق خود به این موضوع اشاره کردند که پس از شناسایی استعدادها به‌منظور رشد و ارتقای مدیران باید پیوسته آموزش‌های لازم صورت گیرد و نظام آموزش و ارتقای استعدادها فعال باشد.

به‌طور کلی می‌توان نتیجه‌گیری کرد که مدیریت استعداد از مهم‌ترین عوامل در بهبود عملکرد و افزایش اثربخشی سازمان‌هاست. در سازمان‌های ورزشی، انتخاب و جذب مدیران و رهبران شایسته، بسیار حائز اهمیت است. برای این منظور، سیستم مدیریت استعدادی باید وجود داشته باشد که با استفاده از آن، مدیران و رهبران شایسته برای پست‌های کلیدی سازمان جذب و انتخاب شوند. در این پژوهش، شایستگی‌های مورد نیاز برای مدیران ورزشی و رهبران ورزشی بررسی و یک الگوی مدیریت استعداد برای جذب و پرورش مدیران و رهبران شایسته در سازمان‌های ورزشی ارائه شده است. با استفاده از نتایج این تحقیق، سازمان‌های ورزشی می‌توانند به شناسایی و جذب مدیران و رهبران شایسته و بهبود عملکرد و اثربخشی سازمان بپردازند. در ادامه به پیشنهادهاى مربوط به تحقیق می‌پردازیم:

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

## تقدیر و تشکر

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

## References

- [Barbu, M. C. R., & Diaconescu, D. L. \(2018\). Talent management in sport organizations. Journal of Sport and Kinetic Movement, 31\(1\).](#)
- [Duclos-Bastías, D., Giakoni-Ramírez, F., Parra-Camacho, D., Rendic-Vera, W., Rementería-Vera, N., & Gajardo-Araya, G. \(2021\). Better managers for more sustainability sports organizations: Validation of sports managers competency scale \(COSM\) in Chile. Sustainability, 13\(2\), 724.](#)
- [Flöthmann, C., Hoberg, K., & Wieland, A. \(2018\). Competency requirements of supply chain planners & analysts and personal preferences of hiring managers. Supply Chain Management: An International Journal.](#)
- [Goestjahjanti, F. S., Novitasari, D., Hutagalung, D., Asbari, M., Supono, J. \(2020\). Impact of Talent Management, Authentic Leadership and Employee Engagement on Job Satisfaction: Evidence From South East Asian Industries. Journal of Critical Reviews, 7\(19\):67-88.](#)
- [Harun, N., Mahmood, N., & Othman, S. \(2020\). The effect of talent management factors on teacher's leadership at the secondary schools. Management Science Letters, 10\(1\), 225-234.](#)
- [Hongal, P., & Kinange, U. \(2020\). A study on talent management and its impact on organization performance-an empirical review. International Journal of Engineering and Management Research, 10.](#)
- [Jafari, L., & Ranaei Kordshouli, H. A. \(2019\). An analysis on talent management concepts and models. Iranian journal of management sciences, 14\(56\), - \(In Persian\).](#)
- [Koshy, G. J., April, K. A., & Dharani, B. \(2020\). Intuition and decision-making: business and sports leaders. Effective Executive, 23\(2\), 31-65.](#)
- [Kryshtanovych, S., Bilyk, O., Shayner, H., Barabash, O., & Bondarenko, V. \(2021\). Study of the Experience of the Formation of Professional Competence in Future Managers of Physical Education and Sports. Revista Romaneasca pentru Educatie Multidimensionala, 13\(1Sup1\), 162-176.](#)
- [Li, J., Hedayati-Mehdiabadi, A., Choi, J., Wu, F., & Bell, A. \(2018\). Talent management process in Asia: a multiple case study. European Journal of Training and Development.](#)
- [Martinez-Moreno, A., Cavas-Garica, F., Diaz-Suarez, A. \(2021\). Leadership Style in Amateur Club Sports: A key in Strategic Management. Sustainability, 13\(2\):730.](#)
- [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.](#)
- [Mitosis, K. D., Lamnisos, D., & Talias, M. A. \(2021\). Talent management in healthcare: A systematic qualitative review. Sustainability, 13\(8\), 4469.](#)
- [Moharramzadeh, M., & Rezapour, F. \(2022\). Assessing the Quality of Technology in the Talent Management System in Individual Sports in Ardabil Province. Journal of Advanced Sport Technology, 6\(2\), 84-98 \(In Persian\).](#)
- [Mokhtari Dinani M, Kozechian H, Nazarian Madavani A. The relationship between cultural intelligence and leadership effectiveness of sport managers. Sport Management Studies. 2015;7\(30\):185-202.](#)
- [Norad Sadiq, M \(2016\). Designing a model of talent management for principals of non-government secondary schools in Tehran. PhD dissertation of Kharazmi University.](#)
- [Park, E.-M., & Seo, J.-H. \(2019\). A Study on Leadership Typology in Sports Leaders Based on Big Data Analysis. Journal of the Korea Convergence Society, 10\(7\), 191-198.](#)
- [Sahin, B. \(2022\). Effective leadership types in change management in sports organizations. International Journal on Social and Education Sciences, 4\(4\), 562-580.](#)



- [Teodora, T. \(2020\). Sports center management: competence structure model for sport managers. Interdisciplinary Journal of Physical Education and Sports, 20\(2\), 2-7.](#)
- [Zivotic,D., Ilic,R ., Veselinovic,J ., Bacevac, S.\(2019\). Leadership in a Contemporary Sports Organization. Physical Education and Sport ,17 \(9\):247-258.](#)

