



Original Article

Designing a Model for the Management of Sports Talent in Schools

Adel Talebzadeh¹, Abolfazl Farahani², Ali Mohammad Safania³,
Ali Mohammad Amir Tash⁴

1. PhD Candidate, Sport Management, Islamic Azad University, Research and Science Branch, Tehran
2. Professor, Sports Management Department, Payame Noor University, Tehran, Iran
3. Professor, Physical Education and Sports Science Department, Islamic Azad University, Research and Science branch, Tehran
4. Professor, Physical Education and Sports Science Department, Islamic Azad University, Research and Science branch, Tehran

Received: 30/06/2022, Revised: 18/12/2023, Accepted: 04/09/2023

* Corresponding Author: Abolfazl Farahani, Tel: + 09123596096, E-mail: afarahani@pnu.ac.ir

How to Cite: Talebzadeh, A; Farahani, A; Safania, A. M; Amir Tash, A. M. (2024). Designing a Model for the Management of Sports Talent in Schools. *Research on Educational Sport*, 11(32), 53-68. In Persian.

Extended Abstract

Background and Purpose

In today's world, identifying talented individuals for various organizations—especially educational ones, which contribute a significant portion of the workforce—has become a key strategy and priority in competing with other organizations. Research shows that 51 percent of human resources experts are unfamiliar with talent scouting, while only 49 percent are officially implementing such plans. There are also reports suggesting that educational organizations lack awareness of their management potential due to insufficient understanding of their current situation and the absence of a specialized model for talent management in their field. Research involving 40 global organizations indicates that all of these organizations face the challenge of not having a clear talent management strategy, which significantly limits their growth potential. Talent management is defined as the systematic implementation of activities related to managing human resources, aimed at identifying, recruiting, developing, and retaining individuals considered to be talented. It is also referred to as the process through which these activities are carried out. In the context of strategic management, talent management is central to human resources and helps organizations bridge the gap between the talents they need and those that are available. Since schools are the primary institutions for education, they have a greater need to manage their sports talents compared to other organizations. Talent scouting is particularly crucial in schools, as it serves as the pathway to achieving success.



Methodology

The present study is applied in nature and utilizes a qualitative method for data collection, employing a grounded theory approach. The study population consists of experts, university professors (who were previously school teachers), and physical education teachers. Purposive sampling was used, and the process continued until data saturation was reached. Data collection took place over a period of 8 to 12 months following the initial interviews. However, to ensure data saturation, three additional interviews were conducted, bringing the final number of interviews to 15. The criteria for individuals eligible for the study were as follows: having at least ten years of experience, holding an MA or PhD, having a degree in Physical Education, Sports Science, or related subfields, and possessing work experience in both the executive and theoretical aspects of talent scouting. Semi-structured interviews were used to collect data, with each interview lasting between 30 to 60 minutes. All interviews were recorded and transcribed. Initial analysis and coding were conducted immediately after each interview. To ensure the quality and credibility of the results, Lincoln and Guba's Evaluative Criteria—comprising credibility, transferability, dependability, and confirmability—were applied. The study employed the following methods: a) evaluation by external experts, which involved sharing the results with a group of Physical Education teachers who were not involved in the research process, and incorporating their feedback into the findings after they reviewed the materials; and b) an exposition of the research process, which provided a detailed account of the procedures including data collection, analysis, and theme formation, allowing readers to discern the various elements of the research. Lastly, three interconnected processes—open coding, axial coding, and selective coding—were used to analyze the data.

Results and Discussion

The analysis of interviews reveals several major challenges that physical education faces in managing talent: the inability of schools to conduct effective talent scouting, neglect of potential talents, imbalance in the elements of talent scouting, the dormancy of the Education Department in talent scouting, schools' failure to effectively utilize human resources for talent identification, and a lack of social support.

The analysis also highlights that the management of sports talents in schools is hindered by both financial challenges and organizational limitations. Financial difficulties include a lack of investment in school sports, budget deficits faced by schools, and a lack of transparency in the financial management of sports programs. Furthermore, school principals tend to act independently when it comes to talent scouting, education officials do not prioritize talent identification, there is a lack of strategic planning, and there is no cohesive top-down management system in place. The management of sports talent in schools faces setbacks, as it is limited to mere sports festivals and competition results. There is no established model for talent scouting, and the process lacks systematic organization. Additionally, it is unclear which official is responsible for managing talents in schools. The findings suggest that the management of sports talent is influenced by intervening factors such as infrastructure and the quality of educational services. Moreover, the effectiveness of management depends on the performance and incentives of teachers, as well as the behaviors of both teachers and students, which serve as background factors. Given the various elements that impact the management of sports talents in schools, strategies such as efficient management, identifying and nurturing talent, adhering to talent scouting guidelines, setting clear objectives, providing adequate facilities, developing informational and organizational resources, and empowering teachers should be

prioritized. These strategies are essential to mitigate undesirable influences and enhance the effectiveness of talent management in school sports programs.



طراحی الگوی مدیریت استعداد ورزشی در مدارس

عادل طالب زاده^۱، ابوالفضل فراهانی^۲ , علی محمد صفانیا^۳، علی محمد امیر تاش^۴

۱. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات، تهران
۲. استاد گروه مدیریت ورزشی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران
۳. استاد گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات، تهران
۴. استاد گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات، تهران

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۴/۰۹، تاریخ اصلاح: ۱۴۰۲/۰۹/۲۷، تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۶/۱۳

*Corresponding Author: Abolfazl Farahani, Tel: + 09123596096, E-mail: afarahani@pnu.ac.ir

How to Cite: Talebzadeh, A; Farahani, A; Safania, A. M; Amir Tash, A. M. (2024). Designing a Model for the Management of Sports Talent in Schools. *Research on Educational Sport*, 11(32), 53-68. In Persian.

چکیده

شناسایی، جذب، انتخاب، حفظ و ارتقاء استعدادهای ورزشی در مدارس می‌تواند به پویایی و موفقیت ورزش در مدارس و افراد مستعد کمک کند، مشروط به اینکه چارچوب مشخصی برای مدیریت آن در نظر گرفته شده باشد. از این‌رو، هدف مطالعه حاضر طراحی مدل مدیریت استعداد ورزشی در مدارس است. این تحقیق از نوع کیفی است و در آن از روش نظریه داده‌بنیاد استفاده شده است. مشارکت‌کنندگان در تحقیق صاحب‌نظران، اساتید دانشگاه و معلمان تربیت‌بدنی بودند که به‌صورت هدفمند با ۱۵ نفر از آن‌ها تا رسیدن به اشباع نظری مصاحبه نیمه‌ساختار یافته انجام شد. در این تحقیق جهت ارزیابی کیفیت و اعتبار نتایج از معیارهای ارزشیابی لینکلن و گابا (۱۹۸۵) استفاده گردید. سرانجام جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش کدگذاری باز، محوری و گزینشی استفاده شد. یافته‌ها نشان داد توسعه و حمایت از استعدادهای ورزشی دانش‌آموزان در مدارس تحت تأثیر شرایط علی (ظرفیت سازمانی، موضوعات مالی، مدیریتی، فرایند استعدادیابی)، شرایط زمینه‌ای (کارکرد معلم، رفتار دانش‌آموزان، رفتار والدین، انگیزاننده‌ها) و شرایط مداخله‌گر (سخت‌افزار، کیفیت خدمات آموزشی) قرار دارد. راهبردها شامل هدایت استعداد، مدیریت کارآمد، هدف‌گذاری مناسب، فراهم‌سازی تجهیزات و امکانات، توسعه سرمایه اطلاعاتی و توانمندسازی می‌باشند. پرورش و استعدادیابی، بهره‌وری فرایند استعدادیابی و ارتقاء فرایند استعدادیابی پیامدهای مدل خواهند بود. با توجه به این یافته‌ها می‌توان نتیجه‌گیری کرد که مدیریت استعداد ورزشی مدارس به شرایط مختلفی وابسته است و در مواجهه با این شرایط لازم است راهبردهای شناسایی شده در این تحقیق جهت کسب پیامدهای مطلوب اجرا شود.

واژگان کلیدی: مدیریت استعداد ورزشی، مدارس، نظریه داده بنیاد



مقدمه

امروزه شناسایی افراد مستعد برای سازمان‌ها و نهادهای مختلف، به‌ویژه سازمان‌های آموزشی که بخش مهمی از سرمایه‌های انسانی از آن خارج می‌شود، به یک استراتژی کلیدی و در عین حال یک امتیاز رقابتی تبدیل شده است (اسویم^۱، ۲۰۰۹). مطابق با بررسی‌های انجام شده، ۵۱ درصد از متخصصان منابع انسانی فعالیت‌های استعدادیابی را به خوبی نمی‌شناسند و فقط ۴۹ درصد از آن‌ها این برنامه را به طور رسمی اجرا می‌کنند (کولینگز و مراهی^۲، ۲۰۰۹). از طرفی، گزارشاتی وجود دارد مبنی بر اینکه سازمان‌های آموزشی از ظرفیت مدیریت استعداد خود ناآگاه بوده‌اند، چرا که شناختی کافی از شرایط جاری خود ندارند و فاقد مدل اختصاصی مدیریت استعداد در زمینه مربوطه هستند (وایمن و همکاران^۳، ۲۰۱۷). علاوه بر این، نتایج تحقیقات از ۴۰ سازمان جهانی نشان می‌دهد که همه سازمان‌ها با مشکل عدم استفاده از استراتژی مدیریت استعداد رو به رو هستند و همین امر به طور قابل توجهی توانایی سازمان‌ها را برای رشد محدود ساخته است (مورگان^۴، ۲۰۱۱).

مدیریت استعداد به عنوان استفاده سیستماتیک از فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی به منظور جذب، شناسایی، توسعه و نگهداشت افرادی که به عنوان استعداد در نظر گرفته می‌شوند، تعریف می‌شود (مایرز و ورکوم^۵، ۲۰۱۴). همچنین به عنوان یک فرایند شناخته می‌شود که از طریق آن یک سازمان تصمیمات مربوط به شناسایی، توسعه، نگهداری و مشارکت در استخدام را اتخاذ می‌کند (فاروق و همکاران^۶، ۲۰۱۶). از دیدگاه مدیریت استراتژیک، مدیریت استعداد هسته اصلی مدیریت منابع انسانی است و به موجب آن سازمان‌ها قادر خواهند بود شکاف میان استعدادهای مورد نیاز و استعدادهای موجود در سازمان را از بین ببرند (تانسلی^۷، ۲۰۱۱).

از آنجایی که مدارس پایگاه اصلی تعلیم و تربیت هستند، بیش از هر سازمان دیگری نیازمند مدیریت استعدادهای ورزشی خود هستند. این مهم در مدارس از اهمیت بالاتری برخوردار است، چرا که راه رسیدن به قله افتخارات در ورزش از مسیر استعدادیابی می‌گذرد (حاجی حسنی، ۲۰۱۷). برای مثال، بیشتر افرادی که در بازی‌های المپیک ۱۹۷۲ مدال گرفته بودند، به ویژه کشور آلمان شرقی، به صورت علمی از قبل انتخاب شده بودند. این موضوع برای کشور بلغارستان در بازی‌های المپیک ۱۹۷۶ نیز روی داد و تقریباً ۸۰٪ از ورزشکارانی که در این رویداد مدال کسب کرده بودند، به عنوان افراد مستعد انتخاب شده بودند. بر این مبنای استعدادیابی ورزشی موضوعی است که در دنیای ورزش اهمیت ویژه‌ای دارد (ذبیحی‌رمی و همکاران، ۲۰۲۰). اما چون در بافت پرورش استعدادهای، درک فرایندها بسیار حائز اهمیت است و پرورش استعداد یک سرمایه‌گذاری طولانی‌مدت است، لازم است استعدادیابی در تمامی زمینه‌ها، به طور خاص در مدارس، مجهز به یک مدل راهبردی باشد (ابراهیم و حلاجی). در این مدل، مقتضیات آتی فرایند استعداد در نظر گرفته می‌شود و تحولات پیش‌روی آن مبتنی بر مدل مزبور قابل انطباق است. نتایج تحقیقات گذشته نشان می‌دهد فرایند استعدادیابی و مدیریت آن متأثر از عوامل مختلفی است. برای مثال، مرتضائیان و همکاران (۲۰۲۳ الف) نشان دادند مدیریت استعدادهای ورزشی دانش‌آموزان تحت تأثیر مدل راهبری و مدیریت استعداد ورزشی، رشد و تعالی نیروی انسانی، طراحی سامانه نظارت و ارزیابی و تأمین فضا، تجهیزات و فناوری، مدیریت انگیزش استعدادهای، گسترش گفتمان استعدادیابی و تنظیم روابط با نهادها و خانواده‌ها است. با اجرای استعدادیابی، استعدادپروری و استعدادداری می‌توان انتظار افزایش نشاط و امید به آینده را در بین دانش‌آموزان داشت. همچنین گوهررستمی و صادق‌وقار (۲۰۲۳) نشان دادند که مدیریت استعداد ورزش تحت تأثیر چهار لایه به‌نام‌های شاخص‌های استعدادیابی، مدیریت و ساختار، ذینفعان و محیط کلان و سه مرحله کشف و شناسایی،

1. Sweem
2. Collings & Mellahi
3. Vaiman et al
4. Morgan
5. Meyers & Van Woerkom
6. Farooq et al
7. Tansley

انتخاب و توسعه استعداد است. در همین راستا، عقلی و همکاران (۲۰۲۳) گزارش کردند که مدیریت استعداد ورزش، به‌ویژه ورزش کاراته، متأثر از جذب استعداد، گزینش استعداد، به‌کارگیری استعداد، حفظ استعداد و توسعه استعداد است. در این بین، حفظ و نگهداشت استعداد مهم‌ترین عامل مدیریت استعداد ورزش کاراته است.

زهره‌وندیان و همکاران (۲۰۲۳) پی‌بردند که مدیریت استعداد اثر مثبت و معناداری روی ابعاد حفظ و نگهداری بازیکنان دارد. این ابعاد شامل ترک نکردن باشگاه، ثبات و امنیت شغلی و خالی نماندن پست‌های تیم است.

مرتضائیان و همکاران (۲۰۲۳ ب) کشف کردند که تشکیل کارگروه نظارت بر فرایند مدیریت استعداد ورزشی دانش‌آموزان با بهره‌گیری از افراد دارای تخصص در ورزش دانش‌آموزی، شایسته‌سالاری، تخصص‌گرایی و انتخاب برترین مربیان در هر رشته ورزشی به‌منظور استعدادزایی و پرورش افراد مستعد برای ورزش قهرمانی، به‌کارگیری افراد ورزشی در راس امور مربوط به تربیت‌بدنی آموزش و پرورش و پیش‌گیری از ورود افراد غیرورزشی و تأسیس پایگاه‌های استعدادیابی ورزشی، مدارس تخصصی ورزش و گسترش کانون‌های ورزشی دانش‌آموزی با حمایت‌های مردمی، فدراسیون‌ها و بخش خصوصی، راهبردهای اساسی در مدیریت استعدادهای ورزشی دانش‌آموزان هستند.

در تحقیقی دیگر، قبادی و همکاران (۲۰۲۳) نشان دادند که عوامل روانی (تمرکز، هدف‌گزینی، کنترل شرایط پراسترس، تنش، اضطراب، افسردگی، سرسختی ذهنی، تصویرسازی ذهنی، استحکام ذهنی، خودتنظیمی، خودگویی، خودپنداره، آرامش، اجتناب از تفکرات منفی، صبر و بردباری) و ویژگی‌های فردی (شجاعت، رقابت‌جویی، انگیزش درونی، استقلال، کمال‌گرایی، وظیفه‌شناسی، وجدانی بودن، ثبات عاطفی، برون‌گرایی، تجربه‌پذیر بودن، توافق‌پذیری، تعهد، اعتماد به نفس و علاقه) از مهم‌ترین شاخص‌های مدل استعدادیابی در ورزش دانش‌آموزی با تأکید بر عوامل روان‌شناختی هستند.

علاوه بر این، سوسانتو و همکاران^۱ (۲۰۲۳) با پیش‌بینی استعدادیابی در دو و میدانی: مطالعه موردی اندونزی، به‌طور کلی نشان دادند که مراکز پرورش استعدادهای ورزشی معیار موفقیت استعدادیابی هستند. همچنین، کوسانیک و همکاران^۲ (۲۰۲۳) به این نتیجه رسیدند که می‌توان دانش‌آموزان مستعد در ورزش والیبال را از طریق اجرای الگوهای استعدادیابی در مدارس تربیت‌بدنی شناسایی کرد.

پیش‌تر، اسپیس و همکاران^۳ (۲۰۲۲) نشان دادند که عوامل فردی که ترکیبی از متغیرهای انگیزه، علائق، مهارت‌ها و تجربه است، لازم است در فرایند توسعه استعداد ورزشی گنجانده شوند. همچنین دلاتور و همکاران^۴ (۲۰۲۲) نشان دادند که در فرایند جذب استعدادهای ورزشی در آینده، روش‌های آماری و یادگیری ماشینی با رویکردهای بهینه‌سازی- شبیه‌سازی ترکیب می‌شوند و این مهم لازم است در پشتیبانی از تصمیم‌گیری مورد استفاده قرار گیرد.

در نهایت، ژیانگ و همکاران^۵ (۲۰۲۲) با بررسی عوامل چندزمینه‌ای مؤثر بر شناسایی استعدادهای ورزشی در برنامه درسی تربیت‌بدنی نشان دادند که شناسایی استعدادهای ورزشی در برنامه مذکور تحت تأثیر شناسایی استعدادهای ورزشی در برنامه درسی تربیت‌بدنی، عملکرد کیفی جسمانی فردی، کیفیت روان‌شناختی، دانش مربی و سیاست‌های شناسایی استعداد مدارس قرار دارد.

مرور مطالعات گذشته نشان می‌دهد مدیریت استعداد تابع پیشایندها و پیامدهای مختلفی است و مدل‌های استعداد از زمینه‌ای به زمینه دیگر متفاوت است. به این معنی که نمی‌توان الگوی واحدی از مدیریت استعداد را برای حوزه‌های مختلف به کار گرفت. همچنین، نتایج تحقیقات نشان داد که در آینده برای مدیریت استعداد لازم است راهبردها و استراتژی‌های مقتضی به کار گرفته شود. این تحقیقات همچنین نشان دادند که در حوزه استعداد ورزشی در مدارس، مدیریت استعداد مورد توجه قرار گرفته است، اما مدلی که فرایند مدیریت استعداد را

1. Susanto et al
2. Kusnanik et al
3. Spies et al
4. De La Torre et al
5. Xiang et al

بررسی کرده باشد و مشخص کند که این متغیر تابع چه عواملی است و پیامدها و نتایج آن برای استعداد ورزشی در مدارس چیست، ارائه نشده است. از طرفی، در مدارس کشور برای مدیریت کردن استعداد ورزش، مدل از قبل تعیین شده‌ای وجود ندارد و به‌طور خاص فرآیندی که در آن نحوه شناسایی، شکل‌گیری و پرورش استعداد مشخص شده باشد، وجود ندارد. این مسئله سبب شده است امکان استفاده بهینه از پتانسیل‌های بالقوه انسانی در بخش ورزش کشور در آینده سلب شود و حتی با فراهم‌سازی امکانات سخت‌افزاری و گاه نرم‌افزاری، شاهد رشد و شکوفایی در زمینه‌های ورزشی نباشیم. بنابراین، برای فائق آمدن بر این وضعیت و برای اینکه فرایند استعدادیابی متضمن مدل راهبردی باشد، لازم است مدل راهبردی برای مدیریت استعداد ورزشی در مدارس طراحی شود.

شایان ذکر است در سند ملی تحول بنیادین آموزش و پرورش، یکی از اهداف سند، شکوفایی استعدادهای دانش‌آموزان در نظر گرفته شده است و بر کشف و هدایت استعداد تأکید مؤکد شده است. مبنی بر اینکه، کشف و هدایت استعدادها دانش‌آموزان منجر به پاسخگویی به نیازها، علائق و رغبت دانش‌آموزان می‌شود و در عین حال حرکت در این مسیر در راستای مصالح و چارچوب نظام است. بر این مبنای مطالعه حاضر درصدد است با بهره‌گیری از روش نظریه داده بنیاد به این مسئله بپردازد که مدیریت استعداد ورزشی در مدارس تابع چه شرایطی است و مدل برخاسته از آن چگونه است؟

مادامی که چنین مدلی برای مدیریت استعداد ورزشی در مدارس طرح‌ریزی و سپس اجرا شود، می‌توان این انتظار را داشت که فرایند بلندمدت در استعدادیابی برحسب شانس و اتفاق رخ ندهد، بلکه با یک نگاه کل‌نگر و علمی مسیر استعدادیابی در مدارس طی شود. بی‌شک توجه به استعدادیابی ورزشی که شروع آن می‌تواند از اهمیت و توجه به مدارس آغاز شود، زمینه‌ساز موفقیت ورزش در سطوح مختلف، به طور خاص سطح حرفه‌ای و قهرمانی است.

روش پژوهش

این پژوهش به لحاظ هدف کاربردی و به لحاظ روش گردآوری در زمره پژوهش‌های کیفی است و با استفاده از روش نظریه داده‌بنیاد رویکرد نظام‌مند (اشتراوس و کوربین^۱، ۱۹۹۴) انجام شد. جامعه آماری این پژوهش را صاحب‌نظران، اساتید دانشگاه (که پیش‌تر معلم و یا مربی پایه بوده‌اند) و معلمان ورزش تشکیل می‌دادند. جهت نمونه‌گیری از روش نمونه‌گیری هدفمند استفاده شد و نمونه‌گیری تا رسیدن به حد اشباع نظری ادامه پیدا کرد. زمانی که مصاحبه انجام شد، از مصاحبه ۸ تا ۱۲ ما تکرار اطلاعات مصاحبه را تجربه کردیم. با این حال، برای اطمینان از اشباع داده‌ها، سه مصاحبه دیگر انجام دادیم و به طور کلی نتایج ۱۵ مصاحبه تحلیل شد.

لازم به ذکر است معیارهای ورود افراد به تحقیق داشتن سابقه کاری ۱۰ سال و بالاتر، تحصیلات کارشناسی ارشد و بالاتر، رشته تحصیلی تربیت‌بدنی و علوم ورزشی و گرایش‌های مرتبط با آن و در نهایت داشتن فعالیت اجرایی و علمی در زمینه استعدادیابی بود. برای جمع‌آوری اطلاعات، از مصاحبه نیمه‌ساختار یافته استفاده شد. سؤالاتی که در مصاحبه مطرح شده بدین شرح بود: ۱) تعریف شما از استعداد چیست؟ ۲) شرایط علی مؤثر بر مدیریت استعداد ورزشی در مدارس کدامند؟ ۳) شرایط زمینه‌ای و محیطی مؤثر بر مدیریت استعداد ورزشی در مدارس کدامند؟ ۴) مداخله‌گرهای مدیریت استعداد ورزشی در مدارس کدامند؟ ۵) برای رشد، نمو و بهبود مدیریت استعداد ورزشی مدارس چه راهبردهای لازم است اتخاذ شود؟ ۶) پیامدهای حاصل از اجرای مدیریت استعداد ورزشی در مدارس چیست؟

هر مصاحبه بین ۳۰ تا ۶۰ دقیقه طول کشید و پس از هر مصاحبه، مطالب ضبط و تایپ شدند. بلافاصله پس از هر مصاحبه، تحلیل و کدگذاری اولیه به شیوه مداوم انجام شد. جهت بررسی کیفیت و اعتباربخشی به نتایج پژوهش حاضر، معیارهای ارزشیابی لینکلن و گابا^۲

1. Strauss & Corbin
2. Lincoln & Guba

(۱۹۸۵) شامل معیارهای اعتبار، انتقال، قابلیت اعتماد و تأییدپذیری مدنظر قرار گرفتند. در ادامه، ضمن بررسی مورد به مورد هر یک از این معیارها، به برخی راهبردهای مناسب برای برآورده ساختن این معیارها در پژوهش حاضر نیز اشاره شده است.

اعتبار: به واقعی بودن توصیف‌ها و یافته‌های پژوهش اشاره دارد و عبارت است از درجه اعتماد شرکت‌کنندگان در پژوهش به واقعی بودن یافته‌ها و زمینه‌ای که این پژوهش در آن انجام شده است (اشتراوس و کوربین، ۲۰۲۲، ۲۸۱). برای دستیابی به این معیار، در پژوهش حاضر از روش‌های زیر استفاده شد:

(الف) ارزیابی چند جانبه: در فرایند جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات و انتخاب نمونه پژوهش برای مصاحبه و طراحی سؤالات مصاحبه از منابع و جنبه‌های گوناگونی استفاده شده است.

(ب) ارزیابی شرکت‌کنندگان از پژوهش: متن مصاحبه و کدهای استخراج شده برای ۳ نفر از مشارکت‌کنندگان در مصاحبه ارسال و نقطه نظرات آنها اعمال شد.

انتقال‌پذیری: به این مطلب اشاره دارد که یافته‌های مطالعه تا چه حد در دیگر گروه‌ها یا مکان‌ها قابل انتقال یا استفاده است. در پژوهش حاضر، به منظور دستیابی به این معیار از روش‌های زیر استفاده شد:

(الف) مستندسازی: تمام مراحل پژوهش برای استفاده احتمالی محققان دیگر به صورت مکتوب مستندسازی شد.

(ب) گزارش شرایط زمینه‌ای: شرایط جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان به صورت تفصیلی ارائه شد.

قابلیت اعتماد: به پایداری داده‌ها در طول زمان و شرایط متفاوت اشاره دارد. در پژوهش حاضر، دستیابی به این معیار از طریق روش زیر انجام گرفت:

(الف) استفاده از دو کدگذار: بدین منظور از یکی از متخصصان حوزه مدیریت در فرایند کدگذاری در پژوهش کمک گرفته شد. به صورت تصادفی دو مصاحبه انتخاب شد و پس از آموزش‌های لازم، کدگذاری توسط ایشان انجام گرفت. در هر یک از مصاحبه‌ها، کدهایی که از نظر دو نفر مشابه بودند، با عنوان توافق و کدهای غیر مشابه با عنوان عدم توافق مشخص شدند و درصد توافق بین دو کدگذار با استفاده از فرمول زیر محاسبه شد و نتایج آن در قالب جدول ۱ ارائه شد.

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

جدول ۱. نتایج بررسی پایایی بین دو کدگذار

Table 1. The results of the reliability check between two coders

| شماره مصاحبه | کل کدها | توافقات | عدم توافقات | درصد پایایی |
|--------------|---------|---------|-------------|-------------|
| ۱ | ۹ | ۴ | ۱ | ۰/۸۸۸ |
| ۳ | ۱۵ | ۶ | ۳ | ۰/۸۰۰ |
| کل | ۳۴ | ۱۰ | ۴ | ۰/۸۳۳ |

همان‌طور که داده‌های جدول نشان می‌دهد، پایایی کل بین دو کدگذار برابر با ۸۳ درصد است. با توجه به اینکه پایایی بیش از ۶۰ درصد است، قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها تأیید شد. تأییدپذیری: نشان‌دهنده ارتباط داده‌ها با منابع و ظهور نتایج و تفاسیر از این منابع است. بدین منظور، در پژوهش حاضر از روش‌های زیر استفاده شد: (الف) ارزیابی متخصصان خارج از فرایند پژوهش: نتایج این پژوهش در اختیار چند تن از دبیران تربیت‌بدنی خارج از فرایند پژوهش قرار گرفت. پس از مطالعه و بازبینی ایشان، نظرات آن‌ها اخذ و بکار گرفته شد. (ب) تشریح فرایند پژوهش: در متن حاضر، مراحل پژوهش اعم از جمع‌آوری داده‌ها، تحلیل و شکل‌گیری درون‌نمایه‌ها، به منظور فراهم آوردن امکان

ممیزی پژوهش برای مخاطبان و خوانندگان تشریح شده است. سرانجام، به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از سه فرایند هم‌پوش کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی استفاده شد.

نتایج

مطابق جدول شماره ۱، از مجموع مشارکت‌کنندگان در تحقیق، ۴ نفر (۲۶/۶۷ درصد) زن و ۱۱ نفر (۷۳/۳۳ درصد) مرد بودند. همچنین، ۶ نفر (۴۰ درصد) از آن‌ها تحصیلات کارشناسی ارشد و مابقی ۹ نفر (۶۰ درصد) تحصیلات دکتری داشتند. شایان ذکر است ۱۲ نفر (۸۰ درصد) از آن‌ها رشته تحصیلی‌شان مدیریت ورزشی، ۶ نفر (۴۰ درصد) حوزه فعالیت‌شان دانشگاه و ۹ نفر (۶۰ درصد) مدرسه بود.

جدول ۲. اطلاعات جمعیت شناختی مشارکت‌کنندگان

Table 2. Demographic information of the participants

| ردیف | جنسیت | تحصیلات | حوزه فعالیت | |
|------|-------|---------------|------------------|-----------------|
| | | | رشته تحصیلی | دانشگاه / مدرسه |
| ۱ | مرد | دکتری | مدیریت ورزشی | ✓ |
| ۲ | زن | کارشناسی ارشد | مدیریت ورزشی | ✓ |
| ۳ | مرد | دکتری | مدیریت ورزشی | ✓ |
| ۴ | زن | دکتری | مدیریت ورزشی | ✓ |
| ۵ | مرد | دکتری | مدیریت ورزشی | ✓ |
| ۶ | مرد | کارشناسی ارشد | روان‌شناسی ورزشی | ✓ |
| ۷ | مرد | دکتری | روان‌شناسی ورزشی | ✓ |
| ۸ | مرد | کارشناسی ارشد | مدیریت ورزشی | ✓ |
| ۹ | مرد | کارشناسی ارشد | فیزیولوژی ورزشی | ✓ |
| ۱۰ | مرد | دکتری | مدیریت ورزشی | ✓ |
| ۱۱ | زن | دکتری | مدیریت ورزشی | ✓ |
| ۱۲ | مرد | دکتری | مدیریت ورزشی | ✓ |
| ۱۳ | زن | کارشناسی ارشد | مدیریت ورزشی | ✓ |
| ۱۴ | مرد | کارشناسی ارشد | مدیریت ورزشی | ✓ |
| ۱۵ | مرد | دکتری | مدیریت ورزشی | ✓ |

با اقتباس از کدهای احصاء شده از متن مصاحبه در مرحله کدگذاری باز، تعداد ۹۲ مفهوم یا کد اولیه شناسایی شد. سپس در مرحله کدگذاری محوری، با در نظر گرفتن قرابت معنایی مفاهیم شناسایی شده، ۲۰ مقوله فرعی شامل ظرفیت سازمانی، سخت‌افزار، موضوعات مالی، مدیریتی، فرایند استعدادیابی، کارکرد معلم، انگیزه‌دهنده‌ها، کیفیت خدمات آموزشی، مدیریت کارآمد، هدایت استعداد، رعایت اصول استعدادیابی، هدف‌گذاری مناسب، فراهم‌سازی تجهیزات و امکانات، توسعه سرمایه اطلاعاتی، توسعه سرمایه‌های سازمانی، توانمندسازی معلمان، تأمین منابع انسانی مستعد، بهره‌وری، توانمند سازی و توسعه فرایند تشکیل گردید و براساس مدل نظام‌مند در ۵ بعد شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها قرار گرفتند. در جدول ۳ نحوه فرایند کدگذاری مشخص شده است.

جدول ۳. نتایج حاصل از فرایند کدگذاری باز، محوری و گزینشی

Table3. The results of the open, central and selective coding process

| مقوله اصلی | مقوله فرعی | مفهوم | کد مصاحبه |
|------------|-----------------|--|--------------------------------------|
| | | توانا نبودن مدارس در استعدادیابی | P2, P3 |
| | | توجه نکردن به ظرفیت‌ها و برقراری تعادل در مؤلفه‌های استعداد- | P1, P8, P12 |
| | ظرفیت سازمانی | یابی فعال نبودن آموزش و پرورش در زمینه کشف استعدادها مشارکت و تعاملات برون سازمانی (با فدراسیون‌ها و هیات‌ها) | P7, P12 P2, P9, P10 |
| | | بی توجهی به پشتوانه‌سازی | P14 |
| | موضوعات مالی | سرمایه‌گذاری نکردن روی ورزش مدارس کمبود بودجه | P6, P7, P13 P6, P7 |
| | | شفاف نبودن عملکرد مالی در ورزش مدارس | P6, P11, P12, P13 |
| | شرایط علی | جزیره‌ای عمل کردن مدیران پیرامون استعدادیابی اهمیت ندادن مدیران وزارت آموزش و پرورش به استعدادیابی | P4, P5, P13 P1, P3, P10, P12, P15 |
| | مدیریتی | ورزشی در مدارس عدم وجود استراتژی و برنامه‌ریزی در زمینه استعدادیابی حاکمیت مدیریت آمرانه در آموزش و پرورش | P3, P8, P11, P13 P4, P8, P10 |
| | | محدود بودن معیار استعدادیابی به نتایج مسابقات و جشنواره‌های ورزشی | P9, P11 |
| | فرایند | نبود معیارهای مناسب جهت انتخاب دانش‌آموزان مستعد | P9 |
| | استعدادیابی | نبود الگوی استعدادیابی ورزشی مدون در مدارس سیستماتیک نبودن فرایند استعدادیابی مشخص نبودن نهاد و مسئول استعدادیابی ورزشی در مدارس | P9, P13 P5, P9, P13 P15 |
| | | نبود تجهیزات مناسب و استاندارد مختص استعدادیابی | P1, P2, P7 P4, P12 |
| | | ناکافی بودن اماکن ورزشی | P5 |
| | سخت‌افزار | پراکندگی نامناسب امکانات ورزشی در سطح مدارس فراهم نبودن امکانات مناسب جهت استعدادیابی | P5, 10, P15 P11 |
| | شرایط مداخله‌گر | فراهم نبودن امکانات مورد نیاز آموزشی مختص استعدادیابی عدم توجه به برگزاری رویدادهای جانبی | P3, P11 P3 |
| | کیفیت خدمات | کیفیت نامناسب خدمات | P3, P10 |
| | آموزشی | توجه نکردن به استانداردهای آموزشی پاسخگو نبودن مدارس به نیازهای دانش‌آموزان ورزشکار مستعد | P12 P6, P7, P8, P13 |
| | | کافی نبودن ساعت زنگ تربیت‌بدنی | P5 |
| | | عدم شناخت معلمان از فرآیند رشد و نمو کودکان و نوجوانان | P10, P12 |
| | | مناسب نبودن شیوه‌های تدریس معلمان | P6 |
| | کارکرد معلم | تخصص نداشتن معلمان در زمینه استعدادیابی | P4, P8, P9, P2, P3, P13, P15 |
| | شرایط زمینه‌ای | بی‌انگیزه بودن معلمان به روز نبودن دانش معلمان ورزش در زمینه موضوعات استعدادیابی | P4, P5 P6, P10 |
| | | کمبود معلمان تخصصی ورزش نداشتن هدف مشخص برای آینده | P6, P10, P14, P15 P11 |

جدول ۳. نتایج حاصل از فرایند کدگذاری باز، محوری و گزینشی

Table 3. The results of the open, central and selective coding process

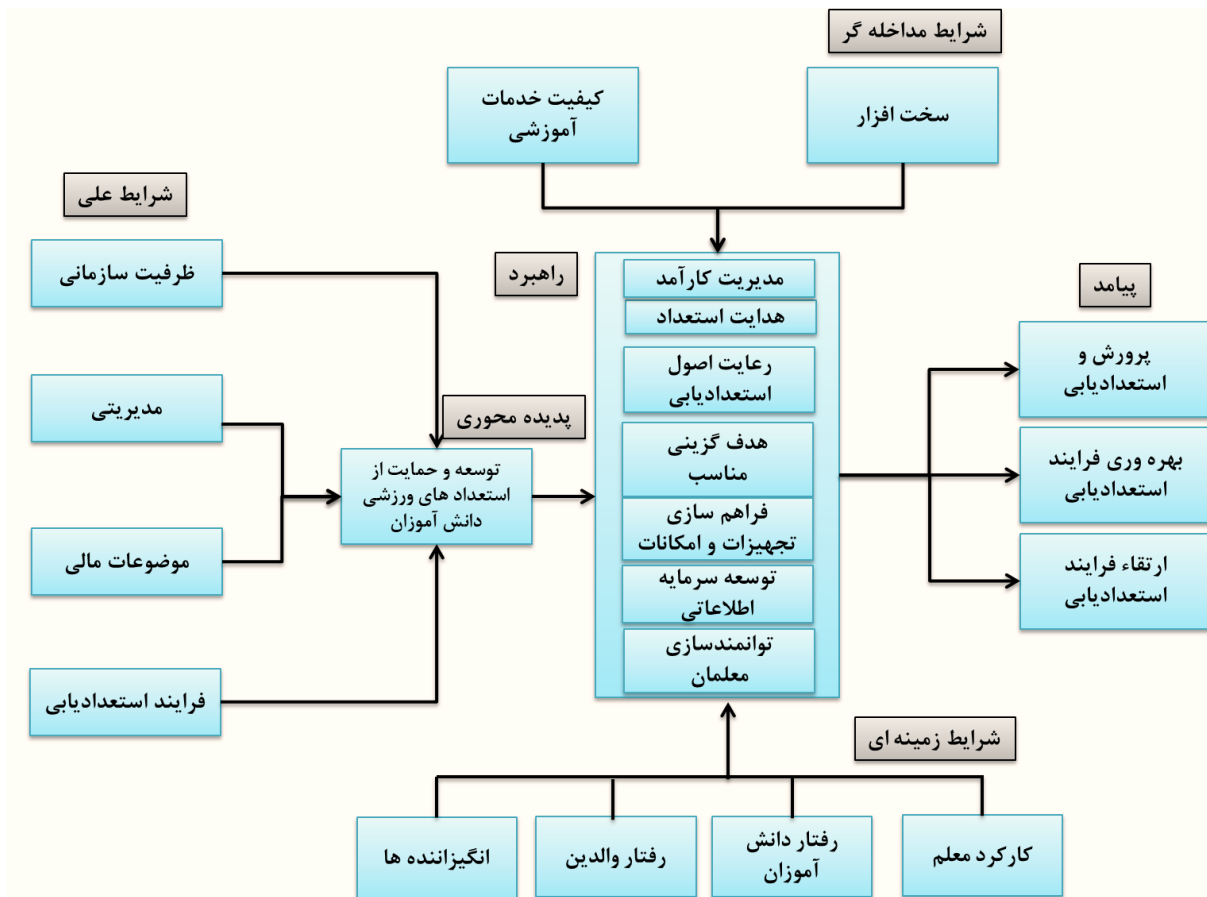
| مقوله اصلی | مقوله فرعی | مفهوم | کد مصاحبه |
|------------|------------------------------|---|-------------------------------|
| | رفتار دانش - آموزان | عدم همکاری دانش آموزان در طرح‌های استعدادیابی | P3, P11 |
| | | بی انگیزگی دانش آموزان | P6 |
| | رفتار والدین | عدم همکاری والدین با مدرسه | P12 |
| | | حمایت نکردن والدین از فرزندان | P10 |
| | | تشویق نشدن افراد مستعد در ورزش | P1, P7, P3 |
| | انگیزه دهنده‌ها | متغیر بودن ذوق و انگیزه دانش آموزان در انجام ورزش | P3 |
| | | نهادینه نبودن خودباوری در دانش آموزان ورزشکار | P7, P12 |
| | | هم‌راستایی فرآیندهای استعدادیابی در جهت مشخص | P9 |
| | مدیریت کارآمد | داشتن یک برنامه‌ریزی اصولی و درست جهت استعدادیابی | P2, P5 |
| | | پیگیری برنامه مدیران قبلی پیرامون استعدادیابی | P6 |
| | | پالایش مرتب برنامه‌های استعدادیابی | P6 |
| | | تعیین رشته ورزشی افراد از سنین پایین | P1, P6 |
| | هدایت استعداد | تعیین مسیر دانش آموزان در آخر دوره ابتدایی | P6, P10 |
| | | آشنایی دانش آموز با رشته‌های ورزشی مختلف | P10 |
| | | ترغیب و ایجاد انگیزه هدفمند در دانش آموزان | P6, P9, P10 |
| | | برنامه‌ریزی فرایند استعدادیابی | P5 |
| | رعایت اصول استعدادیابی | مشارکت ذینفعان در برنامه‌ریزی استعدادیابی | P2, 11 |
| | | استفاده از متغیرهای پایدارتر اثری برای دانش آموزان مستعد | P12 |
| | | استفاده از علوم و متخصصین مختلف در امر استعدادیابی | P7 |
| | | در نظر گرفتن اهداف عملیاتی در موضوعات استعدادیابی | P4, P6 |
| | | دست یافتنی بودن اهداف | P13 |
| | هدف‌گذاری | قابل اندازه‌گیری بودن اهداف | P10 |
| | راهبرد مناسب | تدوین معیارها و شاخص‌های ارزیابی عملکرد مبتنی بر مدیریت استعداد | P5, P7, P13 |
| | | در نظر گرفتن اهداف راهبردی در موضوعات استعدادیابی | P1, P11 |
| | | افزایش اماکن ورزشی | P13 |
| | فراهم‌سازی تجهیزات و امکانات | مهیا کردن تجهیزات استاندارد مورد نیاز استعدادیابی | P1, P4, P5, P8, P11, P12, P13 |
| | | استانداردسازی اماکن ورزشی | P5, P8 |
| | | فراهم‌سازی امکانات و تجهیزات مختص استعدادیابی | P6, P10, P12, P13 |
| | | ایجاد کمپها و اردوهای ورزشی | P6 |
| | | استفاده از فناوری‌های به‌روز | P7, P10 |
| | توسعه سرمایه اطلاعاتی | تحقیق و پژوهش در زمینه مدیریت استعداد ورزشی در مدارس | P6 |
| | | آمایش و قطب‌بندی ورزش در نقاط مختلف کشور | P2, P5, P10 |
| | | کاهش فاصله بین تحقیقات پژوهشی با واقعیت‌های موجود | P7 |
| | توسعه سرمایه‌های سازمانی | ایجاد کمیته‌های تخصصی در راستای استعدادیابی | P3, P9 |
| | | توجه به فرایند استعدادیابی | P5, P10 |
| | | چابکی در پاسخگویی به تغییرات | P11, P13 |

جدول ۳. نتایج حاصل از فرایند کدگذاری باز، محوری و گزینشی

Table3. The results of the open, central and selective coding process

| مقوله اصلی | مقوله فرعی | مفهوم | کد مصاحبه |
|--------------------------------|------------|---|-------------------------------|
| توانمندسازی معلمان | | تناسب محتوای برنامه‌های استعدادیابی با اهداف | P9 |
| | | تاکید بر سواد بدنی معلمان | P10, P11 |
| | | افزایش دانش استعدادیابی معلمان | P4, P8 |
| | | تاکید ارتباطات مؤثر در بین معلمان | P7 |
| | | افزایش دانش شناختی معلمان | P6 |
| پرورش و استعدادیابی | | تاکید بر مهارت‌ها، شایستگی‌ها و توانمندی‌های معلمان | P8, P10, P11 |
| | | یافتن ورزشکاران با استعداد | P8, P10, P12 |
| | | پیشرفت از سطوح ابتدایی تا نخبه‌شدن در ورزش | P1, P3, P4, P10, P11 |
| | | هدایت ورزشکار به سمت یک ورزش تخصصی | P1, P4, P5, P8, P10, P11, P12 |
| | | هدایت دانش‌آموزان مستعد به سمت ورزش قهرمانی | P2, P3, P4, P10 |
| | | صرفه‌جویی در صرف انرژی و حجم کار | P3, P4, P5, P10, P13 |
| | | حفظ و ارتقاء سلامت و رعایت بهداشت جسمی | P5, P8 |
| | | کوتاه کردن زمان رسیدن به سطوح قهرمانی | P10, P12, P15 |
| | | تقویت قوای جسمانی و روحی دانش‌آموزان | P3, P9 |
| | | هدایت افراد به سمت رشته ورزشی مناسب | P1, P7, P10, P12, P13, P14 |
| بهره‌وری فرایند استعدادیابی | پیامد | تعیین انطباق فعالیت‌ها بر پایه پارامترهای اساسی | P6 |
| | | یکپارچگی اهداف و برنامه‌ها | P10, P11 |
| | | بهبود مشارکت‌پذیری دانش‌آموزان در ورزش | P8, P9 |
| | | بهبود مدیریت استعداد دانش‌آموزان | P6, P8 |
| | | پیشگیری از اتخاذ تصمیمات موازی و سلیقه‌ای | P5, P6, P10 |
| ارتقاء فرایند استعدادیابی | | پرورش ورزشکاران موفق | |
| | | دستیابی به مأموریت‌ها و برنامه‌های تعریف شده | P3, P5, P9, P10 |

سرانجام پس از شناسایی مفاهیم اولیه، مقوله‌های فرعی و مقوله‌های اصلی، مدل مدیریت استعداد ورزشی در مدارس و پیوند بین مقوله‌ها در قالب شکل ۱ به تصویر کشیده شد. مطابق الگوی مزبور، مدیریت استعداد ورزشی شرایط علی مانند ظرفیت سازمانی، موضوعات مالی، مدیریتی و فرایند استعدادیابی است. در واقع، این مقوله‌ها به صورت مستقیم بر مدیریت استعداد ورزشی در مدارس تأثیر دارند. همچنین مشخص شد در این وضعیت، عوامل زمینه‌ای مانند سخت‌افزار و کیفیت خدمات آموزشی، عوامل محیطی هستند که بر راهبردهای مدیریت استعداد ورزشی در مدارس اثر دارند. در مقابل، عوامل مداخله‌گر به مثابه عوامل بیرونی شامل کارکرد معلم و انگیزه‌دهنده‌ها بودند. به موازات آن‌ها، لازم است در مدیریت استعداد ورزشی در مدارس، مدیریت کارآمد، هدایت استعداد، رعایت اصول استعدادیابی، هدف‌گذاری مناسب، فراهم‌سازی تجهیزات و امکانات، توسعه سرمایه اطلاعاتی، توسعه سرمایه‌های سازمانی و توانمندسازی معلمان به مثابه راهبردها مورد توجه قرار گیرند. سرانجام، انتظار می‌رود با اتخاذ راهبردهای نامبرده، تأمین منابع انسانی مستعد، بهره‌وری، توانمندسازی و توسعه فرایند به مثابه پیامد سیستم حاصل شود.



شکل ۱. مدل راهبردی مدیریت استعداد ورزشی در مدارس

Figure 1. Strategic model of sports talent management in schools

بحث و نتیجه‌گیری

هدف این تحقیق طراحی مدل راهبردی مدیریت استعداد ورزشی در مدارس براساس نظریه داده‌بنیاد بود. براساس یافته‌های تحقیق، مدیریت استعداد ورزشی در مدارس متأثر از شرایط علی مانند ظرفیت سازمانی، موضوعات مالی، مدیریتی و فرآیند استعدادیابی است. این یافته با نتایج مطالعات مرتضائیان و همکاران (۲۰۲۳) که در تحقیق خود گزارش کرده بودند مدیریت در استعدادیابی نقش تعیین‌کننده دارد، همخوان است. از طرفی، یافته‌های مطالعه گوهررستمی و صادق‌وقار (۲۰۲۳) و کوسانیک و همکاران (۲۰۲۳) این یافته را تأیید می‌کنند. گوهررستمی و صادق‌وقار (۲۰۲۳) به دلیل اینکه به مقوله مدیریت و ساختار اشاره کرده بودند، همخوان است. در تبیین این یافته می‌توان گفت که وجود ظرفیت‌های متعدد در نظام آموزش و پرورش می‌تواند بر توانمندسازی عملکرد مدارس در بحث مدیریت استعداد تأثیر داشته باشد. شایان ذکر است ظرفیت سازمانی دو ویژگی اصلی دارد: اول اینکه این ظرفیت‌ها وارد کردنی نیستند، یعنی باید در داخل سازمان ایجاد شوند و ایجاد آن نیز منوط به این است که بخش اعظم آن از طریق کار حاصل شود. ویژگی دوم این است که ظرفیت‌های سازمانی خصلت انباشت تدریجی داشته و در طول زمان شکل می‌گیرند و نه یک‌باره و ناگهانی.

براساس مصاحبه‌های انجام گرفته، توانا نبودن مدارس در استعدادیابی، توجه نکردن به ظرفیت‌ها و برقراری تعادل در مؤلفه‌های استعدادیابی، فعال نبودن آموزش و پرورش در زمینه کشف استعدادها، توانا نبودن مدارس در به کارگیری موفقیت‌آمیز منابع انسانی جهت استعدادیابی و بی‌توجهی به پشتوانه‌سازی از جمله چالش‌هایی است که ورزش مدارس در بحث مدیریت استعداد با آن روبرو است. به موازات ظرفیت سازمانی، تحلیل یافته‌ها نشان داد مدیریت استعداد ورزشی در مدارس با چالش مالی نیز روبرو می‌باشد. از جمله اینکه روی ورزش مدارس سرمایه‌گذاری انجام نمی‌شود، ورزش مدارس همواره با کمبود بودجه روبرو است و سرانجام اینکه عملکرد مالی در ورزش مدارس شفاف نیست. لازم به ذکر است جزیره‌ای عمل کردن مدیران پیرامون استعدادیابی، اهمیت ندادن مدیران وزارت آموزش و پرورش به استعدادیابی ورزش در مدارس، عدم وجود استراتژی و برنامه‌ریزی در زمینه استعدادیابی و حاکمیت مدیریت آمرانه در آموزش و پرورش، چالش‌های مدیریت استعداد در ورزش مدارس را به مراتب افزایش داده است. کما اینکه به زعم مشارکت‌کنندگان در تحقیق، فرایند مدیریت استعداد در ورزش مدارس وضعیت مناسبی ندارد و مشاهده می‌شود که معیارهای استعدادیابی ورزشی در مدارس صرفاً محدود به نتایج مسابقات و جشنواره‌های ورزشی است، الگوی استعدادیابی ورزشی میدانی در مدارس وجود ندارد، فرایند استعدادیابی ورزشی در مدارس منظم و سیستماتیک نیست و اینکه نهاد و مسئول استعدادیابی ورزشی در مدارس مشخص نیست.

براساس یافته‌های تحقیق، مدیریت استعداد ورزشی در مدارس متأثر از شرایط مداخله‌گر مانند عوامل سخت‌افزاری و کیفیت خدمات آموزشی است. این یافته با نتایج مطالعات سئوسانتو و همکاران (۲۰۲۳) که مراکز پرورش استعدادیابی ورزشی را معیار موفقیت استعدادیابی می‌دانستند، مرتضائیان و همکاران (۲۰۲۳ الف) که تأمین فضا، تجهیزات و فناوری را شرط مدیریت استعداد معرفی کرده بودند، و مرتضائیان و همکاران (۲۰۲۳ ب) که به تاسیس پایگاه‌های استعدادیابی ورزشی اشاره کرده بودند، همخوان است. در تبیین این یافته می‌توان اشاره به این داشت که سخت‌افزار یا عامل زیرساخت یکی از ارکان اصلی مدیریت استعداد است. چرا که اگر تمامی عوامل مؤثر بر مدیریت استعدادیابی ورزشی در مدارس فراهم آید و در مقابل سخت‌افزار مناسبی فراهم نباشد، نمی‌توان انتظار یاری‌رسانی و بهبود استعدادها را داشت. زیرا در ورزش زیرساخت‌ها و سخت‌افزارها جزء ارکان بنیادی آن به شمار می‌روند و بدون آن‌ها امکان پیاده‌سازی و اجرای برنامه ورزشی وجود ندارد. براساس نظر مشارکت‌کنندگان در تحقیق، مدیریت استعداد ورزشی در مدارس در بحث سخت‌افزارها وضعیت مناسبی ندارد. آن‌ها در تبیین ادعای خود به نبود تجهیزات مناسب و استاندارد مختص استعدادیابی، ناکافی بودن اماکن ورزشی، پراکندگی نامناسب امکانات ورزشی در سطح مدارس، فراهم نبودن امکانات مناسب جهت استعدادیابی و فراهم نبودن امکانات مورد نیاز آموزشی مختص استعدادیابی اشاره کردند.

به موازات تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد خدمات آموزشی مدارس نیز از کیفیت مناسبی برخوردار نیست و در نتیجه مدیریت استعداد ورزشی در مدارس با چالش مواجه شده است. عدم توجه به برگزاری رویدادهای جانبی، توجه نکردن به استانداردهای آموزشی، پاسخگو نبودن مدارس به نیازهای دانش‌آموزان ورزشکار مستعد و کافی نبودن ساعت زنگ ورزش از جمله کاستی‌ها و مشکلات بودند. همچنین براساس یافته‌های تحقیق، مدیریت استعداد ورزشی در مدارس تابع کارکرد معلم و عوامل انگیزشی، رفتار معلم و رفتار دانش‌آموزان به عنوان شرایط زمینه‌ای است. این یافته با نتایج مطالعات دلاتورا و همکاران (۲۰۲۰) و اسپیس و همکاران (۲۰۲۲) که به عوامل انگیزشی اشاره کرده بودند، و مرتضائیان و همکاران (۲۰۲۳ ب) که شایسته‌سالاری، تخصص‌گرایی و انتخاب برترین مربی‌ها در هر رشته ورزشی را به‌منظور استعدادیابی و پرورش افراد مستعد معرفی کرده بودند، همخوان است. در تبیین این یافته می‌توان گفت که سیستم مدیریت استعداد ورزشی در مدارس یک سیستم گسترده و پیچیده است که تنها نمی‌توان تغییر در آن را منتسب به عوامل بیرونی و ساختاری دانست. بلکه عوامل درونی از جمله اقدامات معلمان در بالندگی و رشد این سیستم نقش تعیین‌کننده‌ای دارد. به اعتقاد مشارکت‌کنندگان در تحقیق، مدیریت استعداد ورزشی در مدارس وضعیت مطلوبی ندارد چون معلمان اقدامات و کارکردشان مناسب نیست. آن‌ها همچنین بیان داشتند مشوق‌ها و انگیزاننده‌ها نیز در مسیر یاری‌رسانی به مدیریت استعداد ورزشی در مدارس حرکت نمی‌کنند و در مدیریت استعداد ورزشی در مدارس کشور نقش یک بازدارنده را بازی می‌کنند.

با در نظر گرفتن شرایطی که بر مدیریت استعداد ورزشی در مدارس مؤثر هستند، مشخص گردید که در تقابل با این شرایط لازم است مدیریت کارآمد، هدایت استعداد، رعایت اصول استعدادیابی، هدف‌گذاری مناسب، فراهم‌سازی تجهیزات و امکانات، توسعه سرمایه اطلاعاتی، توسعه سرمایه‌های سازمانی و توانمندسازی معلمان به مثابه راهبردهای سیستم مورد توجه قرار گیرد. این یافته با نتایج مطالعات مرتضائیان و همکاران (۲۰۲۳ الف)، مرتضائیان و همکاران (۲۰۲۳ ب)، گوهررستمی و صادق‌وقار (۲۰۲۳)، عقیلی و همکاران (۲۰۲۳) و کوسانیک و همکاران (۲۰۲۳) همخوان است. شایان ذکر است این واکنش یا تعامل که به مثابه راهبردها شناخته می‌شود، در پاسخ به شرایط حاکم بر مدیریت استعداد در ورزش مدارس شکل گرفته است. می‌توان گفت که مدیریت استعداد ورزشی در مدارس چون دچار نوعی ضعف و کجی است و شرایط مؤثر بر آن شرایط مناسبی نیست، تا زمانی که از چنین راهبردهایی پیروی نگردد، نمی‌توان انتظار موفقیت و بالندگی مدیریت استعداد ورزشی را در مدارس داشت. لازم به ذکر است همانطور که از جنس راهبردهای فوق‌الذکر پیدا است، این راهبردها صرفاً در راستای مرتفع کردن خلاءهایی بوده است که در زمره شرایط علی، زمینه‌ای و مداخله‌گر مدیریت استعداد را به بی‌راهه سوق داده است.

در نهایت، تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد اگر راهبردهای نامبرده در زمینه مدیریت استعداد ورزشی در مدارس بکار گرفته شود، می‌توان انتظار داشت که پیامدهای مثبتی برای مدیریت استعداد ورزشی در مدارس حاصل شود. پیامد اول اینکه منابع انسانی مستعد تأمین می‌شود و به موازات آن می‌توان انتظار داشت که بهره‌وری در اجرا افزایش پیدا کند. در این حالت، توانمندسازی بر مدیریت استعداد ورزشی در مدارس حاکم می‌شود و می‌توان شاهد این بود که ذینفعان این حوزه توانمند می‌شوند و با رشد در این حوزه‌ها است که توسعه فرایند استعدادیابی به بار می‌نشیند. این یافته با نتایج مطالعات کوسانیک و همکاران (۲۰۲۳)، سئوساتو و همکاران (۲۰۲۳) و زهره‌وندیان و همکاران (۲۰۲۳) همخوان است.

به‌طور کلی، یافته‌ها نشان داد توسعه و حمایت از استعدادهای ورزشی دانش‌آموزان در مدارس تحت تأثیر شرایط علی (ظرفیت سازمانی، موضوعات مالی، مدیریتی، فرایند استعدادیابی)، شرایط زمینه‌ای (کارکرد معلم، رفتار دانش‌آموزان، رفتار والدین، انگیزاننده‌ها) و شرایط مداخله‌گر (سخت‌افزار، کیفیت خدمات آموزشی) قرار دارد. از این‌رو، لازم است راهبردهای هدایت استعداد، مدیریت کارآمد، هدف‌گذاری مناسب، فراهم‌سازی تجهیزات و امکانات، توسعه سرمایه اطلاعاتی و توانمندسازی معلمان اجرا شود. در نهایت، مشخص شد پرورش و استعدادیابی، بهره‌وری فرایند استعدادیابی و ارتقاء فرایند استعدادیابی پیامدهای راهبردهای نامبرده خواهند بود. با توجه به این یافته، می‌توان نتیجه‌گیری کرد که مدیریت استعداد ورزش مدارس به شرایط مختلفی وابسته است و در مواجهه با این شرایط، لازم است راهبردهای شناسایی شده در این تحقیق جهت کسب پیامدهای مطلوب اجراء شود.

شایان ذکر است در تعمیم این نتایج لازم است جانب احتیاط رعایت گردد، چرا که یافته‌های این پژوهش صرفاً دیدگاه مشارکت‌کنندگان در تحقیق را منعکس کرده است و ممکن است با افزایش ناهمگنی در مشارکت‌کنندگان در تحقیق، نتایج دستخوش تغییر شود.

تشکر و قدردانی

از کلیه مشارکت‌کنندگان در پژوهش که بدون آن‌ها انجام این اثر خلق نمی‌شد، تشکر و قدردانی می‌شود.

منابع

1. Aghili, A., Shahmansouri, E., & Sabounchi, R. (2023). Designing a talent management model in Iranian karate with a combined design approach. *Sports Management Journal*, 14(4), 202-222. (Persian)
2. Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human resource management review*, 19(4), 304-313.
3. De La Torre, R., Calvet, L. O., Lopez-Lopez, D., Juan, A. A., & Hatami, S. (2022). Business Analytics in Sport Talent Acquisition: Methods, Experiences, and Open Research Opportunities. *International Journal*

- of *Business Analytics (IJBAN)*, 9(1), 1-20.
4. Ebrahim, K. & Halaji, M. (2015). Theoretical foundations and process of sports talent identification. Publisher: Bamdad Ketab.
 5. Farooq, M., Othman, A., Nordin, M. S., & Ibrahim, M. B. (2016). A measurement model of talent management practices among university staff in central region of Uganda. *Journal of Positive Management*, 7(3), 3-19.
 6. Ghobadi, B., Bahrami, SH., Eydi, H. (2023). Designing a talent identification model in student sports with emphasis on psychological factors. *Sport Psychology Studies*, 11(40), 85-106. (Persian)
 7. Goharrostami, H., & Sadeh Vaghar, M. (2023). Designing a Talent Management Model for Sports of Iran. *Sports Management Journal*, 14(4), 21-39. (Persian)
 8. Hajihassani, M. (2017). Investigating the role of school sports in the process of identifying and cultivating students' sports talents. The Second National Conference on New Achievements in Physical Education and Sports, September 15 and 15, 2016, Chabahar International University. (Persian)
 9. Kusnanik, N., Januarumi, F., Yulfadinata, A., Ayubi, N., Lumba, J., & Fenanlampir, A. (2023, January). Identifying of Talented Students at Elementary Schools Using Volleyball's Talent Identification. In *Unima International Conference on Social Sciences and Humanities (UNICSSH 2022)* (pp. 422-427). Atlantis Press.
 10. Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1988). *Naturalistic Inquiry*. Beverly Hills, CA: Sage Publications, Inc.
 11. Meyers, M. C., & Van Woerkom, M. (2014). The influence of underlying philosophies on talent management: Theory, implications for practice, and research agenda. *Journal of World Business*, 49(2), 192-203.
 12. Morgan, G. (2011). Reflections on images of organization and its implications for organization and environment. *Organization & Environment*, 24(4), 459-478.
 13. Mortezaeian, M., Mirzazadeh, Z.S., Keshtidar, M., & Talebpour, M. (2023a). Presenting the management model of sports talents of Iranian students based on grounded theory. *Sociological strategic studies in sports*, 2(4), 389-400. (Persian)
 14. Mortezaeian, M., Mirzazadeh, Z.S., Keshtidar, M., & Talebpour, M. (2023b). Editing of a strategic plan for the management of sports talents of Iranian students. *Sport science journal*, 1(2), 85-103 (Persian)
 15. Spies, F., Schauer, L., Bindel, T., & Pfeiffer, M. (2022). Talent detection—importance of the will and the ability when starting a sport activity. *German Journal of Exercise and Sport Research*, 52(4), 647-656.
 16. Susanto, E., Bayok, M., Satriawan, R., Festiawan, R., Kurniawan, D. D., & Putra, F. (2023). Talent Identification Predicting in Athletics: A Case Study in Indonesia. *Annals of Applied Sport Science*, 11(1), 1-11.
 17. Sweem, S. L. (2009). *Leveraging employee engagement through a talent management strategy: optimizing human capital through human resources and organization development strategy in a field study*. Benedictine university.
 18. Strauss, A., & Corbin, J. (2022). Basics of qualitative research techniques and stages of production of grounded theory. Ney publication. (Persian)
 19. Strauss, A., & Corbin, J. (1994). *Grounded theory methodology: An overview*.
 20. Tansley, C. (2011). What do we mean by the term “talent” in talent management?. *Industrial and commercial training*. *Industrial and Commercial Training*, 43(5). 266-274.
 21. Vaiman, V., Collings, D. G., & Scullion, H. (2017). Contextualising talent management. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*. 4(4), 294-297.
 22. Xiang, C., Kamalden, T. F. T., Liu, H., & Ismail, N. (2022). Exploring the Multidisciplinary Factors Affecting Sports Talent Identification. *Frontiers in Psychology*, 13, 1-14.
 23. Zabihirami, A., Moradi Dehbaghi, K., Jokar, M., Akbari, N., & Shahrestani, Z. (2020). talent-acquisition in sports. Mazandaran: University Jihad Publications. (Persian)
 24. Zohrevandian, K., Khosravizadeh, E., & Shakeri, E. (2023). Role of talent management in maintaining players of football clubs in Isfahan Province. *Journal of Human Resource Management in Sport*, 9(2), 245-264. (Persian)