

Research Paper

Explaining the Effective Factors for Global Talent Management with Focus on Human Capital Development in Iranian Sports Organizations

**K. Mousavi Cheshmehkaboodi¹, M. Hakak^{*2}, R. Sepahvand³,
A. H. Nazapouri⁴**

1. Ph.D. Student of Human Resource Management, Lorestan University, KhorramAbad, Iran.
- 2*. Associate Professor of Strategic Management, Lorestan University, KhorramAbad, Iran (Corresponding Author)
3. Associate Professor of Human Resource Management, Lorestan University, KhorramAbad, Iran.
4. Associate Professor of Strategic Management, Lorestan University, KhorramAbad, Iran.

Received: 2019/10/09

Accepted: 2020/03/11

Abstract

Global talent management can have a significant positive impact on organizational performance. Identifying processes, substrates and agents of global talent management can effectively improve the performance of sport organizations. The aim of this study was to explain the factors influencing global talent management, focusing on human capital development in Iranian sport organizations. The data of this qualitative exploratory-descriptive study were collected from experts and managers through theoretical and purposeful sampling and based on deep interviews. According to the Grounded Theory, the data were analyzed after encoding. The results of the current study identified factors such as extra-organizational and national, structural, environmental, behavioral and managerial factors as well as agents outside the organization and country, intelligence of human resources, intelligence of competitors, intelligence of customers and intelligence of the market as effective causes of global talent management. Based on the proposed model, it is recommended to consider the different roles of effective global talent management, to promote and to develop this important system of actions.

Keywords: Talent Management, Global Talent Management, Intelligent, Grounded Theory

-
1. Email: k.mousavi@bonnychow.ir
 2. Email: hakkak.m@lu.ac.ir
 3. Email: sepahvand.r@lu.ac.ir
 4. Email: nazarpouri.a@lu.ac.ir

Extended Abstract

Background and Purpose

The organizational environment is changing rapidly today. Undoubtedly, as this change occurs, new concepts will emerge in the organizational arena that will help inform these new concepts, management and employees in advance of organizational goals. One of the most important of these concepts is global talent management, which includes activities such as the systematic use and integration of international human resource management activities to attract, develop, and retain talented and capable employees. Global talent management can have a significant positive impact on organizational performance. Identifying processes, substrates and agents of global talent management can effectively improve the performance of sport organizations. The aim of this study was to explain the factors influencing global talent management, focusing on human capital development in Iranian sport organizations.

Materials and methods: This research used the exploratory nature and qualitative approach of the Grounded Theory strategy. The aim was to increase the knowledge and understanding of global talent management in the field of sports organizations. During the research, data collection and analysis were done simultaneously, and the initial data were collected to form a continuous data collection process. This provided the researcher with the opportunity to increase appropriateness of the relevant categories. In order to obtain comprehensive theoretical and practical information on the phenomenon under investigation, the research community consisted of both theoretical and practical practitioners related to the development of human capital in sports organizations. From this community, faculty members in the fields of sport management, sociology, development economics that are competent to provide scientific views on the subject of research were considered as theoretical research communities, as well as senior, middle and operational managers of sports organizations as bodies. The executive and the operational part of the research subject were considered. Theoretical and purposeful sampling method was used to select the participants for in-depth interviews. In this technique, an initial group was selected for an interview and then the other groups were introduced by the same group for interview and sampling continued until (16 interviews) that the research reached theoretical saturation and adequacy. To provide a systematic and schematic model of the findings from the encoded data, the current study tried to use the paradigm model proposed by Strauss and Corbin (2010). In this model, one of the classes designated as the pivotal class, and the other classes discovered are arranged based on a system of relationships with that class.

Results

After extracting the categories, axial coding was performed. Axial coding is a series of procedures with which, after open coding, they relate to each other by linking them to new ways of information. The next step was selective coding (systematically selecting the main category and its relation to other categories). In this step, according to the causes coded in the previous two steps, ways of managing these causes were selectively coded. Based on the procedures outlined, the final model was as follows. In this model, six categories were identified to examine the factors influencing global talent management in sports organizations each of them had connections with each other. After collecting the data and analyzing it at the open coding stage, and exploring the features presented, the Human Resources Intelligence category was selected as the core category. One of these categories was Causal conditions. These conditions create and develop a pivotal class. Among the produced classes, external and internal factors, non-organizational and country factors that are part of these conditions related to the actions and practices of personnel and other parts of the managers were considered as causal conditions that directly affected the pivotal factor. The other category was the ruling bed. This class refers to the specific conditions that provide the basis for the pivotal phenomenon. These conditions are a set of contexts or variables referred to the model as management and environmental factors influencing this class of actions and interactions. The next category was the intervening conditions, which are general conditions that constitute a set of mediating and mediating variables and affect the class of actions and interactions. In the presented model of research, this class is named internal structure and behavioral factors. Another category was the actions and interactions that represent the behaviors, activities, and targeted interactions influenced by the axial class, the intervening conditions, and the dominant context. In the proposed model of research, this class is brought up with factors such as customer intelligence, market intelligence and competitor intelligence. The last line of the model was the consequences so that consequence identified in the proposed model of research is global talent management. This class reflects the results and consequences of adopting strategies and behaviors.

Conclusion: Identifies factors influencing the management of global talent in sports organizations, taking into account the role of these organizations in maintaining the country's public vitality through success in national, international, world and Olympic competitions and the presence of members and officials of these organizations in world federations and associations, while defending the country's rights in the field of sports and preventing the loss of the country's financial and human capital, provides reasons for reform in all cases identified in the research (organizational and external factors, external and external factors,

management factors, behavioral factors, structural factors, environmental factors, information about human resources, information about customers, information about competitors, and information about the market) in the hope of increasing efficiency and effectiveness. Therefore, based on the proposed model, it is therefore recommended that the role of the various factors influencing global talent management be taken into account and that systematic measures be developed to promote and improve this important issue.

Keywords: Talent Management, Global Talent Management, Intelligent, Grounded Theory

تبیین عوامل مؤثر بر مدیریت استعداد جهانی با تأکید بر توسعه سرمایه انسانی در سازمان‌های ورزشی ایران

کیوان موسوی چشمه‌کبودی^۱، محمد حکاک*^۲، رضا سپهوند^۳، امیر هوشنگ نظری پوری^۴

۱. دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، دانشکده علوم اقتصادی، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران
۲. دانشیار مدیریت استراتژیک، دانشکده علوم اقتصادی، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران (نویسنده
مسئول)

۳. دانشیار مدیریت منابع انسانی، دانشکده علوم اقتصادی، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران
۴. دانشیار مدیریت استراتژیک، دانشکده علوم اقتصادی، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۱۲/۲۱

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۰۷/۱۷

چکیده

مدیریت استعداد جهانی می‌تواند تأثیرات مثبت درخور توجهی بر عملکرد سازمان‌ها داشته باشد. شناسایی فرایندها، بسترها و عوامل ایجادکننده مدیریت استعداد جهانی می‌تواند در بهبود عملکرد سازمان‌های ورزشی مؤثر واقع شود. این پژوهش با هدف تبیین عوامل مؤثر بر مدیریت استعداد جهانی با تأکید بر توسعه سرمایه انسانی در سازمان‌های ورزشی ایران انجام شد. این مطالعه با روش پژوهش کیفی و با ماهیت اکتشافی-توصیفی انجام گرفت. از طریق نمونه‌گیری نظری و هدفمند براساس مصاحبه‌های عمیق، داده‌های پژوهش از متخصصان و مدیران سازمان‌ها جمع‌آوری شد. براساس روش نظریه داده‌بنیاد سیستماتیک، داده‌ها پس از کدگذاری تجزیه و تحلیل شدند. نتایج نشان داد عواملی همچون عوامل برون‌سازمانی و درون‌کشوری، عوامل ساختاری، عوامل محیطی، عوامل رفتاری، عوامل مدیریتی، عوامل خارج از سازمان و کشور، هوشمندی منابع انسانی، هوشمندی رقبا، هوشمندی مراجعان و هوشمندی بازار به‌عنوان علل مؤثر بر مدیریت استعداد جهانی شناسایی شدند. براساس مدل طرح‌شده توصیه می‌شود که نقش عوامل مختلف مؤثر بر مدیریت استعداد جهانی مدنظر قرار گیرد و برای ترویج و رشد این مهم تدابیر نظام‌مندی اندیشیده شود.

واژگان کلیدی: مدیریت استعداد، مدیریت استعداد جهانی، هوشمندی، نظریه داده‌بنیاد.

1. Email: k.mousavi@bonnychow.ir

2. Email: hakkak.m@lu.ac.ir

3. Email: sepahvand.r@lu.ac.ir

4. Email: nazarpouri.a@lu.ac.ir

مقدمه

سازمان‌های امروزی در راستای حرکت جوامع مدرن با مسائل و پیچیدگی‌هایی روبه‌رو هستند و در تلاش‌اند از طریق حل‌وفصل کردن مشکلات موجود درون خود، گام بلندی در راستای تحقق اهداف ازپیش تعیین‌شده بردارند (ملاعباسی، وحدتی، سپهوندی و اسماعیلی، ۲۰۱۷، ۳۴). آن‌ها به‌خوبی در یافته‌اند که به‌منظور دستیابی به موفقیت در اقتصاد پیچیده جهانی و نیز ماندگاری در محیط کسب و کار، به داشتن بهترین استعدادها^۱ نیاز دارند. هم‌زمان با درک نیاز به استخدام، توسعه و نگهداشت استعدادها، سازمان‌ها فهمیده‌اند که استعدادها منابعی حیاتی‌اند که برای دستیابی به بهترین نتیجه‌ها نیازمند مدیریت هستند (معالی و تاج‌الدین، ۲۰۰۸، ۶۹). درواقع، سازمان‌های هزاره سوم از مفهومی به نام سرمایه انسانی یاد می‌کنند که توسعه سرمایه انسانی راز ماندگاری بنگاه‌ها تلقی می‌شود و مهم ترین چالش در عرصه کسب و کار، دیگر تنها موضوع فناوری نیست؛ بلکه بهره‌مندی از سرمایه انسانی^۲ هوشمند و مستعد، راز اصلی رویارویی با چالش‌هاست.

یکی از معضلات گریبان‌گیر سازمان‌های امروزی، نبود یا کمبود استعدادهای سازمانی است. پژوهشگران بسیاری (مانند لویس^۳ و رابرت، ۲۰۰۶؛ هیرش و گارو^۴، ۲۰۰۸؛ تنسلی^۵، ۲۰۱۱) ابهام ذاتی به ساخت مدیریت استعداد را به ناکافی بودن استعدادهای پایه‌ای ارجاع می‌دهند. سردرگمی مداوم درباره معنی «استعداد» در دنیای کار، مانع از مقبولیت گسترده نظریه‌ها و شیوه‌های مدیریت استعداد شده است (گالاردو^۶، درایز و توماس، ۲۰۱۳، ۲۹۲). از طرفی اتفاق نظر جامعی درباره مفهوم استعداد وجود ندارد و به نظر می‌رسد استعداد می‌تواند به این معنی باشد که هریک از رهبران یا نویسندگان کسب و کار می‌خواهند این معنی را بدانند؛ چراکه هر کسی ایده خود را از آنچه ساختار انجام می‌دهد و نه شامل می‌شود، مدنظر قرار می‌دهد (آلریش^۷ و اسمالوود، ۲۰۱۱، ۱۹۱). درواقع، تعاریف متفاوتی از استعداد را می‌توان در ادبیات مدیریت منابع انسانی^۸ مشاهده کرد. علاوه بر این، در ادبیات متخصصان منابع انسانی، معیارهای زیادی درباره تعاریف خاصی از استعداد که به شدت تحت تأثیر نوع صنعت یا رشته شغلی قرار دارد، پیدا خواهیم کرد (تنسلی، ترنر^۹، کارلی، هریس،

-
1. Talents
 2. Human Capital
 3. Lewis, R. E., & Robert
 4. Garrow & Hirsh
 5. Tansley
 6. Gallardo, Dries & Tomas
 7. Ulrich & Smallwood
 8. Human resources management
 9. Turner, Carley, Harris, Sempik & Stewart

سمپیک و استوارت، ۲۰۰۷).

جدول ۱- تعاریف استعداد در دنیای کار

Table 1- Definitions of Talent in The World of Work

داویس ^۱ ، کات، فلاین، مول و اورم (۲۰۰۷)	گروهی انتخابی از کارمندان، کسانی که در مقایسه با سایر همکاران خود در رده بالا از نظر قابلیت و عملکرد قرار دارند. A selected group of employees, those who are in a high rank compared to their colleagues in terms of capability and performance.
تنسلی و همکاران (۲۰۰۷)	استعدادها شامل کسانی می‌شود که می‌توانند از طریق مشارکت فوری خود و یا در بلندمدت از طریق نمایش بالاترین سطوح پتانسیل خود، به ارتقای عملکرد سازمانی منجر شوند. Talents include those who can improve organizational performance through their immediate involvement or, in the long run, by demonstrating their highest potential.
آلریش (۲۰۰۷)	استعداد مساوی است با شایستگی (قدرت انجام‌دادن کار) + تعهد (تمایل به انجام‌دادن کار) + حس همکاری و مشارکت (پیدا کردن معنی و هدف در کار خود). Talent equals competence (power to do work) + commitment (willingness to do work) + sense of cooperation and participation (finding meaning and purpose in one's work).
تنسلی و همکاران (۲۰۰۷)	اساساً استعداد به معنی مجموع تمام تجربه، دانش، مهارت‌ها و رفتارهایی است که یک فرد دارد و کار را به ارمغان می‌آورد. Talent basically means the sum of all the experience, knowledge, skills and behaviors that a person has and brings to work.
کاپلی ^۲ (۲۰۰۸)	در گروه‌ها استعداد به مجموعه‌ای از کارکنان که به مهارت‌ها و توانایی‌های خود در یک حوزه خاص فنی (مانند مهارت‌های گرافیکی نرم‌افزار) و یا صلاحیت (مانند استعداد بازاریابی مصرف‌کننده) یا یک حوزه عمومی‌تر (مانند مدیران کل یا استعداد بالقوه) اشاره دارد و در برخی موارد، استعداد ممکن است به کل جمعیت کارمندی اشاره کند. In categories, talent refers to a set of employees who share their skills and abilities in a specific technical area (such as software graphics skills) or competency (such as consumer marketing talent) or a general area. More (such as general managers or potential talent) and in some cases, talent may refer to the entire employee population
هیرش و گارو (۲۰۰۸)	مجموعه‌ای از شایستگی‌هایی که در حال توسعه و کاربرد هستند، به فرد اجازه می‌دهند نقش خاصی را به روش عالی انجام دهد. A set of competencies that are being developed and applied will allow the individual to perform a specific role in an excellent way.

1. Davis, Cutt, Flynn, Mowel & Orme

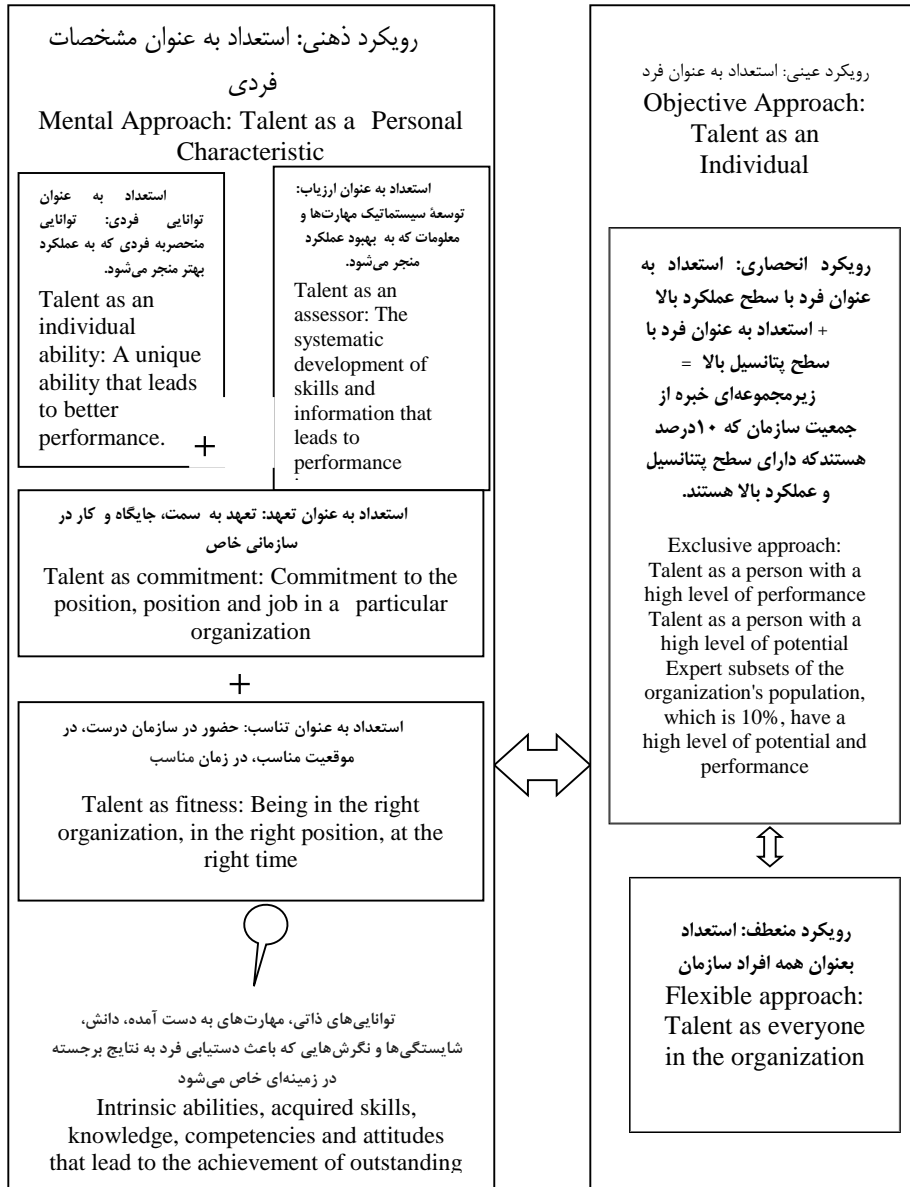
2. Coppelli

ادامه جدول ۱- تعاریف استعداد در دنیای کار

سیلزر ^۱ و دوول (۲۰۱۰)	در برخی موارد، استعداد ممکن است به کل جمعیت کارمند اشاره کند. In some cases, talent may refer to the entire employee population
آلریش و اسمالوود (۲۰۱۲)	مهارت‌ها و توانایی‌های فردی (استعدادها) و آنچه فرد قادر به انجام دادن یا کمک به سازمان است. Individual skills and abilities (talents) and what the individual is able to do or help the organization.
گلاردو و همکاران (۲۰۱۳، ۶۰)	استعداد = شایستگی (دانش، مهارت‌ها و ارزش‌های مورد نیاز برای شغل امروز و فردا؛ مهارت-های مناسب، جای درست، کار درست، زمان مناسب) × تعهد (تمایل به انجام دادن کار) × مشارکت (پیدا کردن معنی و هدف در شغل خود). Talent = Competence (knowledge, skills and values required for today and tomorrow's job; appropriate skills, right place, right job, right time) × commitment (willingness to do the job) × participation (finding meaning and purpose In your job).

در دنیای کار، استعداد به دو صورت عینی و ذهنی معنی می‌شود. در رویکرد ذهنی، استعداد به‌عنوان توانایی‌ها و نگرش‌های استثنایی که فرد آن را نشان می‌دهد، مفهوم‌سازی می‌شود. مهم است بدانیم که روش‌های متفاوت رویکرد ذهنی (یعنی استعداد به‌عنوان توانایی طبیعی، استعداد به‌عنوان معیار ارزیابی، استعداد به‌عنوان تعهد و استعداد به‌عنوان تناسب)، مکمل هم‌اند، نه جایگزین و رغیب هم. میزان تعهد و تناسب هرگز به‌عنوان شاخص معرف استعداد مطرح نیست؛ بلکه همواره از آن به‌عنوان ابزاری برای سنجش توانایی یاد شده است (آلریش و اسمالوود، ۲۰۱۲، ۵۸). سازمان‌ها به‌طور کلی بین عناصر ذاتی و اکتسابی استعداد تمایز قائل نمی‌شوند؛ بلکه بر موفقیت‌های ثابت‌شده در ارزیابی استعدادها تمرکز می‌کنند (سیلزر و دوول، ۲۰۱۰)؛ بنابراین برای سازمان‌ها ضروری است که به‌صراحت موضع خود را درباره‌ی میزان توجه و متمرکز کردن بر تلاش‌های خود برای مدیریت و شناسایی استعداد (خرید استعداد) در مقابل توسعه‌ی استعداد (ساخت استعداد) مشخص کنند. گرچه رویکرد ذهنی به استعداد بیشتر به معنی استعداد ایدئولوژیک می‌پردازد (تنسلی، ۲۰۱۱، ۲۷۰)، ولی در عمل رویکرد عینی (یعنی استعداد به‌عنوان مردم) در سازمان‌ها بسیار شایع است. به‌طور خاص، استراتژی مدیریت استعداد مبتنی بر تقسیم نیروی کار (بکر^۲، هازلید و بیٹی، ۲۰۰۹، ۲۹) براساس شناسایی مجموعه‌های منتخب از افراد با سطح عملکرد یا پتانسیل بالا، شایع‌ترین روش ممکن به‌نظر می‌رسد (درایس^۳ و

1. Silzer & Dowell
2. Becker, Huselid & Beatty
3. Dries & Pepermans



شکل ۱- رویکردهای مختلف به استعداد در دنیای کار

Figure 1- Different Approaches to Talent in The World of Work

در سازمان‌های ورزشی، مدیریت توسعه سرمایه انسانی دیگر مرکز هزینه کردن نیست؛ بلکه هم‌راستا با محیط رقابتی، سازمان‌ها برای سود بیشتر و کاهش هزینه‌ها با بهره‌مندی از رویکرد مدیریت استعدادها^۱ تنوع کارکنان و تنوع آموزش‌ها، سعی در ایجاد ارزش افزوده برای خود دارند؛ بنابراین مهم‌ترین دغدغه مدیران، توسعه سرمایه انسانی، حفظ و توسعه استعدادهای سازمانی است و مدیریت استعدادها در خوش‌نام کردن سازمان‌ها تأثیر حیرت‌انگیزی دارد (کارت‌رایت^۲، ۲۰۰۸)؛ البته باید خاطر- نشان کرد که مدیریت استعداد تنها شامل جذب و حفظ بهترین افراد نمی‌شود، بلکه شناسایی و حذف افراد غیرضروری و کاملاً نامناسب را نیز در بر می‌گیرد؛ از این رو گفته می‌شود مدیریت استعداد به سازمان‌های ورزشی اطمینان می‌دهد که افراد شایسته با مهارت‌های مناسب در جایگاه شغلی مناسب قرار داشته باشند (کولینگر^۳ و ملاهی، ۲۰۰۹، ۳۰۵). با توجه به اینکه سازمان‌های ورزشی در زمره سازمان‌هایی هستند که مدیران آن‌ها تحت تأثیر توجه و حساسیت افراد جامعه به اثربخشی‌شان، در پی اثربخشی کوتاه‌مدت و کسب برتری در صحنه رقابت‌های ورزشی هستند، به نظر می‌رسد، یکی از شیوه‌های مؤثر در حفظ رقابت در صحنه بین‌المللی، بهره‌گیری از کارکنان مستعد و استعدادهای سازمانی است. در واقع، سازمان‌های ورزشی ناظر بر فعالیت‌های باشگاه‌های ورزشی فعال در سطح کشور هستند و این باشگاه‌ها درباره حضور در رقابت‌های بین‌المللی می‌باید اول اینکه هماهنگی‌های لازم بین سازمان‌های ایرانی و خارجی از طریق سازمان‌های مرتبط انجام دهند؛ دوم اینکه خود را در سطح فنی تقویت کنند که این تقویت سطح فنی نیازمند تبادل اطلاعات، بهره‌مندی از دانش روز و نقل و انتقالات ورزشکاران، مربیان و... است؛ بنابراین سازمان‌های ورزشی ناگزیرند مانند سایر سازمان‌ها در دنیای رقابتی امروز از سیستم‌های جذب، حفظ و نگهداری کارکنان آن هم در سطح جهانی استفاده کنند تا بتوانند عملکرد مطلوبی داشته باشند. در این راستا استفاده از رویکرد مدیریت استعداد جهانی (به‌کارگیری سیستماتیک و نظام‌مند خط‌مشی‌های مکمل مدیریت منابع انسانی به‌منظور جذب، توسعه و حفظ نیروهای مستعد و برخوردار از سرمایه‌های وافر انسانی) راه‌گشای سازمان‌های ورزشی در صحنه‌های رقابت جهانی خواهد بود. سازمان‌های امروزی برای موفقیت در بازارهای جهانی و ماندن در فضای رقابت به داشتن بهترین استعدادها فکر می‌کنند و برای رسیدن به این منبع، علاوه بر استخدام، توسعه، ارزیابی و نگهداری آن‌ها، به مدیریت استعدادها نیز نیاز دارند. امروزه تغییرات ضروری برای پیشرفت در آینده تلقی می‌شود (فالکنبرگ^۴، استنساگر، مایر و هاونگ، ۲۰۰۵، ۳۳). با توجه به

-
1. Talent Management
 2. Karet Rait
 3. Collings & Mellahi
 4. Falkenberg, Stensaker, Meyer & Haueng

فضای به‌شدت رقابتی و روند تغییرات جهانی، توسعه مدیریت استعداد یکی از مهم‌ترین عوامل حفظ مزیت رقابتی در سازمان‌ها به شمار می‌رود؛ به‌طوری‌که سازمان‌های مدرن پیشرفت خود را در گرو سرمایه‌گذاری روی کارکنان می‌دانند و در تلاش‌اند استعداد کارکنان خود را به‌سمت موفقیت نهایی هدایت کنند (سویم^۱، ۲۰۰۹). در حال حاضر، مدیریت استعداد یکی از مهم‌ترین موضوعات استراتژیک سازمان‌ها به‌حساب می‌آید و وجود نخبگان از هر لحاظ ضروری است و اغلب به‌عنوان استراتژی کلیدی در حفظ برتری نسبی در برابر رقبا محسوب می‌شود (داویس و همکاران، ۲۰۰۷). از دیدگاه کاپلی (۲۰۰۸)، مدیریت استعداد نگرشی به‌منظور جذب، توسعه و نگهداری افراد خلاق و نخبه به‌منظور رسیدن به اهداف حال و آینده سازمان است.

ایده مدیریت استعداد در دهه ۱۹۹۰ شکل گرفت و به‌عنوان جنگ استعداد از سوی شرکت مکنزی در سال ۱۹۹۷ مطرح شد، ولی هم‌اکنون سازمان‌های چندملیتی با چالش جدیدی مواجه‌اند. آن‌ها به‌طور فزاینده‌ای استعدادهای خود را به‌طور جهانی هماهنگ می‌کنند و موجب شکل‌گیری مفهوم مدیریت استعدادهای جهانی می‌شوند. کولین^۲ و اسکالین (۲۰۰۹) مدیریت استعداد جهانی را به‌صورت «یکپارچگی استراتژیک منابع انسانی و توسعه آن در سطح بین‌المللی» تعریف می‌کند که شامل «شناسایی فعال و توسعه و استقرار استراتژیک کارکنان استراتژیک با کارایی بالقوه در مقیاس جهانی» می‌شود. در تعریفی با گستره وسیع‌تر، مدیریت استعداد جهانی به معنی به‌کارگیری نظام‌مند فعالیت‌های مدیریت بین‌المللی منابع انسانی (خط‌مشی‌های مکمل مدیریت منابع انسانی) برای جذب، توسعه و حفظ نیروهای مستعد و برخوردار از سرمایه‌های وافر انسانی (به‌طور مثال، شایستگی، شخصیت و انگیزه) است که با تبیین دستورالعمل‌های استراتژیک کارآفرینی بین‌المللی در محیطی پویا، به‌شدت رقابتی و جهانی منسجم می‌شود.

اقتصاد جهانی امروز فضای بسیار پیچیده و پویایی را به‌وجود آورده است که بیشتر سازمان‌ها برای دستیابی به رشد پایدار ناگزیر به فراگیری رقابت مؤثر در این فضا هستند. این اقتصاد نه‌تنها مسیر پیش روی کسب‌وکار را تغییر داده است، بلکه سازمان‌ها را نیز به مدیریت نیروهای خود مطابق با فضای جهانی ملزم کرده است؛ در نتیجه، نظر و عقیده «نیروی کار جهانی» این روزها بسیار مدنظر مباحث مدیریتی قرار گرفته است. شواهد درخور اتکایی وجود دارد که نشان می‌دهند توانایی جذب، توسعه و حفظ استعدادهای حیاتی اکنون به چالشی تبدیل شده است که گریبان همه سازمان‌ها را گرفته است (اسچولر^۳، جکسون و تریک، ۲۰۱۱، ۵۰۶)؛ به‌عبارت دیگر، اغلب سازمان‌ها در جای‌جای

1. Sweem
2. Choline and Scalin
3. Schuler, Jackson & Tarique

دنیا، صرف نظر از اندازه و ابعادشان، با چالش‌های مدیریت استعداد جهانی^۱ دست‌وپنجه نرم می‌کنند یا به‌زودی با آن مواجه خواهند شد که اگر آن را نادیده بگیرند، بر استراتژی‌های جهانی کسب‌وکارشان تأثیرگذار خواهد بود (نچولد^۲، ۲۰۱۴). پژوهش‌های گسترده‌ای دربارهٔ این موضوع انجام شده‌اند که غالباً به بررسی تأثیر یا رابطهٔ مدیریت استعداد با مؤلفه‌هایی نظیر توانمندسازی و اثربخشی سازمان، رفتار شهروندی، نوآوری و... پرداخته‌اند؛ از جمله پژوهش هیل تراپ (۱۹۹۹). پژوهشگران در این زمینه پژوهش‌هایی را انجام داده‌اند که به‌اختصار به آن‌ها می‌پردازیم؛ قاسمی، جواهرزاده و بیگی‌راد (۲۰۱۵) در پژوهشی با عنوان «تأثیر مدیریت استعداد بر قابلیت یادگیری سازمانی با نقش میانجی هوش سازمانی» به این نتیجه رسیدند که مدیریت استعداد به‌صورت مستقیم و غیرمستقیم از طریق هوش سازمانی بر قابلیت یادگیری سازمانی تأثیر معنادار دارد. کاسیو و بودریو^۳ (۲۰۱۷) در پژوهشی مروری به بررسی مطالعات دربارهٔ مدیریت منابع انسانی بین‌المللی و مدیریت استعداد پرداختند. براساس پژوهش آن‌ها، مدیریت صحیح منابع و کارمندان می‌تواند به توانمندی آن‌ها کمک کند که این امر از طریق مدیریت استعداد میسر است. سارکار^۴ و اوسیوسکی (۲۰۱۷) پژوهشی دربارهٔ پارادوکس موجود در زمان تغییر انجام دادند. آن‌ها به این نتیجه رسیدند که کارکنان توانمند که براساس مدیریت استعداد پرورش یافته‌اند، می‌توانند اثرات بحرانی تغییرات را به حداقل برسانند و عملکرد و اثربخشی مطلوبی در این چنین شرایطی داشته باشند. قوسی، مهرآرا و شاکری (۲۰۱۵) در پژوهشی با عنوان «توسعهٔ مدلی برای مدیریت استراتژیک استعداد به‌منظور بهبود عملکرد سازمانی» به این نتیجه رسیدند که برای اجرای فرایند مدیریت استراتژیک استعداد به توسعهٔ مخزن استعداد از متصدیان شغلی با ظرفیت و عملکرد بالا نیاز است. بیموند^۵، فاردیل و هارتل (۲۰۱۶) در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که مدیریت استعداد نقش تعیین‌کننده‌ای در بهره‌وری اقتصادی سازمان‌ها و اثربخشی آن‌ها دارد. تاتوگلو^۶، گلیستر و دمیربگ (۲۰۱۶) در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که مدیریت استعداد می‌تواند به افزایش فروش و ارائهٔ خدمات مطلوب‌تر کارکنان در سازمان‌ها منجر شود. قوسی و همکاران (۲۰۱۵) در پژوهشی با عنوان «نقش مدیریت استعداد در حفظ و نگهداری منابع انسانی مستعد در شرکت ملی پخش فراورده‌های نفتی منطقهٔ ساری» به این نتیجه رسیدند که چهار پیامد مدیریت استعداد عبارت‌اند از: ترک کار نکردن افراد مستعد سازمان، ثبات و امنیت شغلی افراد

-
4. Global Talent Management (GMT)
 2. Nijveld
 3. Cascio & Boudreau
 4. Sarkar & Osiyevsky
 5. Beamond, Farndale & Hartel
 6. Tatoglu, Glaister & Demirbag

مستعد، ایجاد خزانه استعداد و خالی‌نماندن منصب‌های کلیدی. اینگرام^۱ و گلدا^۲ (۲۰۱۶) در پژوهشی که با رویکرد کیفی درباره نقش مدیریت استعداد در سازمان‌های بهداشتی انجام دادند، به این نتیجه رسیدند که مدیریت استعداد در جهت‌دهی به اهداف آینده سازمان‌های بهداشتی و اثربخشی آنها نقش بسزایی دارد. آلتینوز^۲، کاکیروگلو و کوپ (۲۰۱۳) در پژوهشی با عنوان «اثر مدیریت استعداد بر اعتماد سازمانی» به این نتیجه رسیدند که مدیریت استعداد اثر معناداری بر اثربخشی سازمانی، کارآمدی و عملکرد سازمان‌ها و اعتماد سازمانی دارد. نوروزی سیدحسینی، سپهوندی، موسوی و فتاحی (۲۰۱۷) در پژوهشی با عنوان «طراحی مدل ساختاری ارتباط مدیریت استعداد با توانمندسازی کارکنان و اثربخشی سازمانی» به این نتیجه رسیدند که جذب و حفظ کارکنان هم‌راستا با هدف‌های سازمانی می‌تواند به توانمندی کارکنان کمک کند و توانمندی کارکنان نیز اثربخشی سازمانی را به همراه خواهد داشت. همان‌طور که در پژوهش‌های ذکرشده مشخص است، پژوهشی که در پی ارائه مدلی برای مدیریت استعداد جهانی یا علل مؤثر بر این پدیده باشد، یافت نشد و پژوهش‌های خارجی اندکی به این موضوع پرداخته‌اند؛ برای مثال، فارندیل^۲، اسکالین و اسپارو (۲۰۱۰) در پژوهشی با عنوان «بررسی نقش منابع انسانی سازمان در مدیریت استعداد جهانی» به این نتیجه رسیدند که وظایف و نقش‌های مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های چندملیتی، مرتبط و منطبق بر مدیریت استعداد جهانی است و مدیریت استعداد جهانی از دو منظر بررسی می‌شود: ابتدا از منظر رقابت شدید جهانی برای تصاحب استعدادها و دوم از منظر شکل‌های جدید سیالیت نیروی کار بین‌المللی. در منظر اول دقیقاً به مکانیزم‌های مدیریت استعداد جهانی توجه می‌شود و در منظر دوم تمایل افراد به جابه‌جایی به‌خصوص در بازارهای نوظهور و نیاز سازمان‌ها برای مدیریت این استعدادها کانون توجه است.

با توجه به اینکه در سال‌های اخیر در مجامع و فدراسیون‌های بین‌المللی بی‌عدالتی‌های زیادی درباره ورزش کشورمان اعمال شد، ضرورت نیاز به اعزام مدیران و کارکنان سازمان‌ها به‌منظور الگوبرداری و استفاده از تجارب سایر کشورها در راستای دستیابی به موفقیت در چشم‌اندازهای آتی دوچندان شد؛ از این‌رو نیاز است مدیران و مسئولان در سازمان‌های ورزشی کشور که نقش اساسی در تأمین نشاط و سرزندگی جامعه دارند، با استراتژی‌های مدیریت استعداد در مقیاس جهانی به‌منظور شناسایی و استقرار استراتژیک کارکنان استراتژیک با کارایی بالقوه، آشنا شوند و در این زمینه آموزش داده شوند؛ زیرا در مباحث مربوط به نقل‌وانتقالات ورزشکاران، انتخاب مربیان، آموزش داوران، مباحث مربوط به استعدادیابی و آموزش ورزشکاران در سنین نونهالی، ساخت و طراحی ورزشگاه‌ها و... شرکای

7. Ingrama & Gloda

1. Altınöz, Çakıroğlu & Çöp

2. Farndale, Scullion & Sparrow

استراتژیک مناسب را انتخاب کنند و از هدر رفتن سرمایه‌های ملی (سرمایه‌های مالی و منابع انسانی) جلوگیری کنند. همچنین با فراهم کردن زیرساخت‌های مناسب و حضور شایسته در فدراسیون‌های جهانی به‌خوبی از حقوق ورزشی کشور دفاع کنند؛ بنابراین در این پژوهش درصدد تبیین عوامل مؤثر بر مدیریت استعداد جهانی با تأکید بر توسعه سرمایه انسانی در سازمان‌های ورزشی ایران هستیم.

روش پژوهش

این پژوهش با ماهیت اکتشافی^۱ و با روش کیفی از طریق استراتژی نظریه داده‌بنیاد^۲ و با هدف بسط دانش و شناخت موجود درباره مدیریت استعداد جهانی در عرصه سازمان‌های ورزشی انجام شد. در اجرای پژوهش، جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها به‌طور آگاهانه هم‌زمان انجام شد و گردآوری داده‌های اولیه به‌منظور شکل‌گیری روند جمع‌آوری مداوم داده‌ها صورت گرفت. با این کار برای پژوهشگر فرصت‌هایی فراهم شد تا میزان کفایت مقوله‌های مناسب را افزایش دهد (دانایی‌فرد، الوانی و آذر، ۲۰۱۲، ۱۳۱). به‌منظور به‌دست‌آوردن اطلاعات جامع نظری و عملی درباره پدیده مورد بررسی، هم دست‌اندرکاران نظری و هم دست‌اندرکاران عملی مرتبط با توسعه سرمایه انسانی در سازمان‌های ورزشی، جامعه پژوهش را تشکیل دادند. از این جامعه، اعضای هیئت‌علمی رشته‌های مدیریت ورزشی، جامعه‌شناسی و اقتصاد توسعه که دارای صلاحیت در ارائه نظرات علمی درباره موضوع پژوهش بودند، به‌عنوان جوامع نظری پژوهش در نظر گرفته شدند. همچنین مدیران عالی، میانی و عملیاتی سازمان‌های ورزشی به‌عنوان بدنه اجرایی و بخش عملیاتی مرتبط با موضوع پژوهش در نظر گرفته شدند. برای نمونه‌گیری و انتخاب مشارکت‌کنندگان به‌منظور اجرای مصاحبه‌های عمیق از روش نمونه‌گیری نظری^۳ و هدفمند^۴ استفاده شد. در این تکنیک یک گروه اولیه برای مصاحبه انتخاب شدند و سپس گروه‌های بعدی به‌منظور مصاحبه توسط همین گروه معرفی شدند و نمونه‌گیری تا زمانی تداوم یافت که پژوهش به اشباع نظری و کفایت رسید (۱۶ مصاحبه). ویژگی‌های مشارکت‌کنندگان در پژوهش در جدول شماره ۲ آورده شده است.

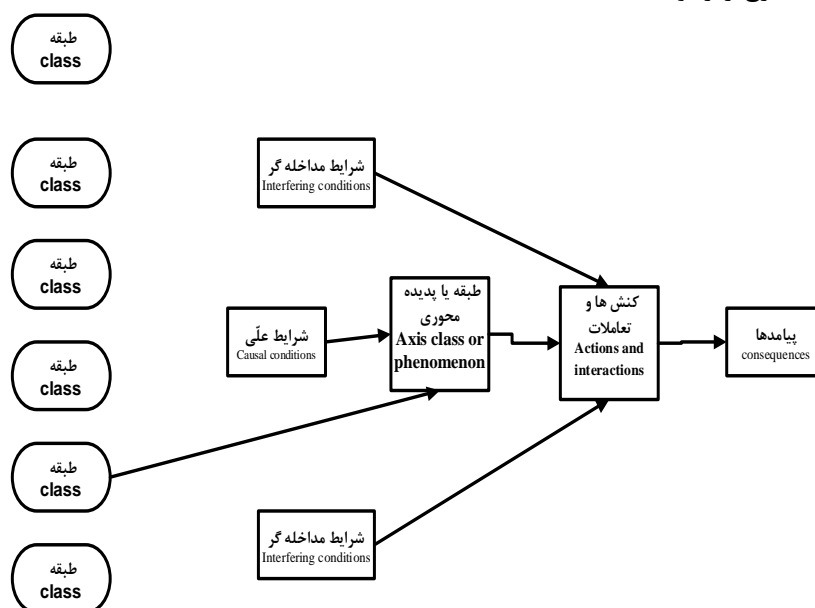
-
1. Exploratory Research
 2. Grounded Theory
 3. Theoretical Sampling
 4. Purposive

جدول ۲- ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان

Table 2 - Demographic Characteristics of The Interviewees

percent	Number	Modes	Specifications	Row
۱۸	۳	زن Female	جنسیت Gender	۱
۸۱	۱۳	مرد Male		
۱۹	۳	مدیریت Management		
۱۹	۳	معاونت Assistance		
۶	۱	مدیر مالی Financial Manager		
۶	۱	مدیر منابع انسانی Human Resources Manager		
۶	۱	مدیر طرح و توسعه Design and Development Manager	سمت Post	۲
۶	۱	مدیر برنامه‌ریزی Planning Manager		
۶	۱	رئیس فدراسیون President of the Federation		
۶	۱	مدیر مجموعه ورزشی Sports Complex Manager		
۲۶	۴	هیئت علمی Science Committee		
۱۳	۲	کارشناسی Bachelors		
۲۵	۴	کارشناسی ارشد Masters	تحصیلات Education	۳
۶۲	۱۰	دکتری P.H.D		
۱۹	۳	کمتر از پنج سال Less than Five years	سابقه کار Work Experience	۴
۳۸	۶	پنج تا ده سال Five to Ten Years		

به منظور ارائه مدلی نظام مند و شماتیک از یافته‌های برخاسته از داده‌های کدگذاری شده سعی شد از مدل پارادایمی^۱ اشتروس و کوربین^۲ (۲۰۱۰) استفاده شود. در این مدل، یکی از طبقات تعیین شده به عنوان طبقه محوری قرار گرفت و سایر طبقات کشف شده براساس نظامی از روابط که با این طبقه داشتند، چینش شدند. نحوه طبقه بندی و نظام حاکم بر مدل پارادایمی برخاسته از داده‌ها به شرح زیر بود:



شکل ۲- مدل پارادایمی نظریه داده بنیاد (کرسویل، ۲۰۰۵، به نقل از دانایی فرد، ۲۰۱۱، ۹۹)

Figure 2. Paradigm Model of Data Theory (Cresville, 2005, citing Danaifard., 2011, 99)

فرایند پژوهش دارای لایه‌های مختلفی است که به صورت خلاصه پیازه (لایه‌های) فرایند پژوهش به شرح زیر ارائه می‌شود (دانایی فرد و همکاران، ۲۰۱۱).

1. Paradigm model
2. Strauss & Corbin

جدول ۳- ساختار پیازۀ فرایند پژوهش

Table 3 - Onion Structure of The Research Process

نوع Type	مؤلفه Component
اکتشافی-توصیفی Exploratory-Descriptive	ماهیت پژوهش The Nature of Research
رویکرد کیفی Qualitative Approach	نحوه انجام دادن پژوهش How to Do Research
تفسیری-برساختی Interpretive-Construction	پارادایم حاکم بر پژوهش The Governing Paradigm of Research
استقرایی Inductive	رویکرد پژوهش Research Approach
تئوری داده‌بنیاد Grounded Theory	استراتژی پژوهش Research Strategy
مصاحبه‌های عمیق و ساختارمند، مطالعات نظری موجود In-depth and Structured Interviews, Existing Theoretical Studies	منبع گردآوری داده‌ها Source of Data Collection
مفهوم‌سازی و مقوله‌بندی از طریق مدل پارادایمی Conceptualization and Categorization through Paradigm Modeling	روش تجزیه و تحلیل داده‌ها Data Analysis Method

نتایج

با توجه به محدودیت زمانی و نبود امکان اجرای مصاحبه و نت‌برداری به‌طور هم‌زمان، ابتدا مصاحبه‌ها انجام شدند و صحبت‌های شرکت‌کنندگان ضبط شد. سپس مصاحبه‌های ضبط‌شده به‌صورت متن پیاده‌سازی شدند و متن‌ها بازخوانی شدند تا نکات کلیدی و کدهای مرتبط با موضوع پژوهش استخراج شوند. برای نمونه مصاحبه انجام‌شده با مدیریت ستادی یکی از سازمان‌های ورزشی، به کدهای اولیه تبدیل شد که در جدول شماره چهار ارائه شده است.

جدول ۴ - نمونه کدهای اولیه مصاحبه

Table 4 - Sample of The Initial Interview Codes

<p>مشخصات: مرد، ۴۴ ساله، ۱۷ سال سابقه، مدیر منابع انسانی یک سازمان ورزشی دولتی Profile: Male, 44 years old, 17 years of experience, human resources manager of a government sports organization</p> <p>متن مصاحبه (نکات کلیدی)</p> <p>Interview text (key points)</p>
<p>برای حفظ و نگهداشت سرمایه‌های سازمان، سازمان باید دست به کار شود و از روش‌هایی مانند پرداخت مناسب و دادن امکانات رفاهی و پاداش استفاده کند.</p> <p>To maintain the organization's assets, the organization must take action and use methods such as proper payment and providing amenities and rewards.</p> <p>و ضمن فراهم کردن موارد ذکرشده از یکنواخت شدن کار کارکنان نیز جلوگیری کند.</p> <p>And while providing the mentioned items it prevents the uniformity of staff work.</p> <p>از جمله عواملی که برای اشتیاق نفرات به کار در سازمان ارائه کرده‌اند، امنیت شغلی برای افراد مستعد است.</p> <p>For talented people Job security is one of the factors that have made people willing to work in the organization.</p> <p>ارائه تعریف واضح و روشن از مزایا به طوری که فرد براساس کارکردش از آن بهره‌مند شود.</p> <p>Provide a clear definition of benefits so that the individual can benefit from it based on their function</p> <p>ارزشیابی باید به مرور زمان و در حین انجام دادن کار صورت گیرد؛ نه دوره‌ای مثلاً یک‌ساله؛ چون این روش ارزشیابی براساس شناخت است.</p> <p>Evaluation should be done over time and while doing the work; Not a one-year course, for example; Because this method of evaluation is based on cognition.</p> <p>کمک به پیشرفت کارمند و استقبال از آن که به تعالی سازمان و جامعه کمک می‌کند.</p> <p>Helping and welcoming employee development that contributes to the excellence of the organization and the community.</p> <p>درک جایگاه و موقعیت سازمان به فرد کمک می‌کند که مشکلات احتمالی را با صبوری تحمل کند (برند کارفرما).</p> <p>Understanding the position and position of the organization helps the person to endure possible problems with patience (employer brand).</p> <p>وضعیت فعلی اشتغال در جامعه و جست‌وجوی کار از سوی تمامی اقشار حتی فارغ‌التحصیلان نخبه دانشگاهی مد نظر قرار گیرد.</p> <p>The current employment situation in the society and job search should be considered by all classes, even the elite university graduates.</p> <p>تغییرات مانند موجی هستند که هر کدام قواعد خاص خود را دارند که باید به صورت مستمر موج‌سواری را یاد گرفت.</p> <p>Changes are like waves, each with its own rules that must be learned continuously.</p> <p>گروهی از متخصصان باید برای استعدادیابی انتخاب شوند و آن‌ها براساس داشتن علم و تجربه کافی در آن حوزه تعیین شوند.</p> <p>A group of specialists should be selected for talent identification and they should be determined based on having sufficient knowledge and experience in that field.</p>

قابلیت و توسعه تحت تأثیر خصوصی‌سازی است؛ زیرا خصوصی‌سازی رقابت به وجود می‌آورد.
 Capability and development are affected by privatization; Because privatization creates competition

برای همهٔ مصاحبه‌ها به‌طور جداگانه کدهای اولیه استخراج شد. سپس با خواندن و تفکر در همهٔ کدهای ایجادشده، کدهای اولیه‌ای که از نظر مفهومی با هم ارتباط نزدیکی داشتند، با هم ترکیب شدند و مفاهیمی خلق شدند که مقوله‌ها را شکل دادند. پژوهشگر در این پژوهش با توجه به اقتضای مبتنی بر ارائهٔ نظریه در زمینهٔ مدیریت استعداد جهانی به‌جای استفاده از روش‌های کمی معمولاً از روش‌های کیفی نظریهٔ مبنایی و سبک اشتروس و کوربین استفاده کرد. امروزه نظریهٔ مبنایی یکی از مؤثرترین روش‌های پژوهش در آموزش و علوم اجتماعی است (هیز^۱ و وود، ۲۰۱۱، ۳). این روش به‌عنوان روشی برای کارکردگراها و ساختارگراها توسعه یافت (ایدرس^۲ و اسکونسلسوس، ۲۰۱۱، ۱۹۳). زمانی که هدف اصلی پژوهشگر خلق نظریه است، روش نظریهٔ مبنایی جزء مؤثرترین و وسیع‌ترین مدل‌های استفاده‌شده در اجرای پژوهش‌های کیفی است (اشتروس^۳ و کوربین، ۲۰۱۱، ۱۰۰). نظریهٔ مبنایی در معرفی، کاوش و مطالعات تشریحی برای پدیده‌هایی استفاده می‌شود که پژوهش‌های محدودی دربارهٔ آن پدیده‌ها انجام شده‌اند (الدیبیت^۴، ۲۰۱۱، ۱۰۶۵). پژوهشگر با اجرای مصاحبهٔ باز با مدیران سازمان کار را آغاز کرد. سپس با کدگذاری باز و در گام‌های بعدی کدگذاری محوری ضمن پیش‌رفتن مصاحبه، ارتباطات مقولات از کدهای مصاحبه تاحدودی مشخص شد. در گام آخر نیز کدگذاری انتخاب صورت گرفت و در مرحلهٔ تکمیلی با استناد به ادبیات موضوع شرایط نام‌گذاری عوامل تکمیل شد؛ به این صورت که با شروع مرحلهٔ گردآوری داده‌ها، کدگذاری از طریق خواندن متون و اسناد و به‌خصوص مصاحبه‌ها آغاز شد. مراحل خردکردن داده‌ها در واحدهای معنایی مجزا «کدگذاری باز» نام دارد و زمانی که بتوان در داده‌ها پدیده‌های خاص را ایجاد کرد، آنگاه می‌توانیم مفاهیم را بر محور آن‌ها گروه‌بندی کنیم (ملاعباسی و همکاران، ۲۰۱۷، ۳۴). مفاهیم پایه‌های اساسی ساختن نظریه‌ها هستند. کدگذاری باز در روش مبنایی، روندی است که در آن مفاهیم شناسایی می‌شوند و برحسب خصوصیات و ابعادشان گسترش می‌یابند. روش‌های تحلیلی که بدان وسیله این کار انجام می‌شود، عبارت‌اند از: پرسیدن دوبارهٔ داده‌ها، مقایسهٔ موارد، حوادث و دیگر پدیده‌ها برای کسب مشابهت‌ها و تفاوت‌ها (اشتروس و کوربین، ۲۰۱۱، ۱۰۰).

-
1. Hays & Wood
 2. Idrees & Vasconcelos
 3. Strauss & Corbin
 4. Aldiabat

جدول ۵- کدگذاری باز مدیریت استعداد جهانی
Table 5 - Global Talent Management Open Coding

مقوله Category	مفهوم Concept	کدهای اولیه Basic Codes
عوامل برون‌سازمانی و کشوری External and National Factors	ارتباط با بیرون از سازمان و کشور Communication with outside the Organization and the Country	وضعیت بازارهای بین‌المللی The State of International Markets
		قوانین حضور در این بازارها Rules of Presence in these Markets
محیط خارجی سازمان و داخل کشور External Environment of the Organization and inside the Country	ارتباط با محیط بیرونی سازمان Communication with the external environment of the organization	وضعیت دادوستد کشور با سایر ملل The State of the Country's Trade with other Nations
		استانداردهای ما و استانداردهای مورد قبول سایر ملل Our standards and the standards accepted by other nations
		آشنایی با فرهنگ، زبان، قوانین مالیاتی و... سایر ملل Familiarity with the culture, language, tax laws, etc. of other nations
		انحصاری یا رقابتی بودن بازار داخلی Monopoly or competitiveness Being domestic market
		میزان دسترسی به استعداد مورد نیاز در داخل کشور The amount of access to the required talent in the country
		وضعیت نظام سیاسی کشور The state of the country's political system
		وضعیت قوانین مالیاتی و حقوق دستمزد در کشور Status of tax laws and wages in the country
		میزان نظارت وزارت بهداشت و استاندارد The level of supervision of the Ministry of Health and Standards

ادامهٔ جدول ۵- کدگذاری باز مدیریت استعداد جهانی
Table 5 - Global Talent Management Open Coding

مقوله Category	مفهوم Concept	کدهای اولیه Basic Codes
	موقعیت‌شناسی و درک زیاد Knowing the situation and understanding a lot	درک متقابل به دلیل نبود فاصلهٔ سنی Mutual understanding due to lack of age distance
	توان و مهارت زیاد High power and skill	وجود مدیران توانا (رهبر) در سازمان Existence of capable managers (leaders) in the organization حضور مدیران متخصص و کاردان در جایگاه Presence of expert and skilled managers in the position
هوشمندی منابع انسانی Human Resource Intelligence		توجه به تخصص افراد Pay attention to people's expertise ارتقا از داخل سیستم بر مبنای شایستگی Upgrade from within the system based on merit
	وجود حمایت سازمانی Existence of Organizational Support	لزوم توجه به فراهم کردن امکانات رفاهی The need to pay attention to providing welfare facilities توجه به ایجاد شرایط رفاهی برای کارکنان Paying attention to creating welfare conditions for employees فراهم کردن زمینه برای اخذ وام و تسهیلات Providing grounds for obtaining loans and facilities اهمیت‌دادن سازمان به فرد و تخصص او Giving importance to the organization and its expertise

ادامه جدول ۵- کدگذاری باز مدیریت استعداد جهانی
Table 5 - Global Talent Management Open Coding

مقوله Category	مفهوم Concept	کدهای اولیه Basic Codes
هوشمندی رقبا The Intelligence of Competitors	تمرکز بر سیاست قیمت‌گذاری و پرداختی Focus on Pricing and Payment Policy	سطح حقوق و مزایا در مقایسه با رقبای این صنف The level of salaries and benefits compared to the competitors of this class مقایسه سطح دریافتی با سازمان‌های مشابه Compare the level received with similar organizations مؤثر بودن ارزشیابی حقوق و مزایای افراد در مقایسه با رقبای این صنف The effectiveness of evaluating the rights and benefits of individuals in comparison with competitors in this class اهمیت توجه به یادگیری و توسعه فرد در سازمان در رقابت با رقبا The importance of paying attention to learning and development in the organization in competition with competitors
	تمرکز بر شیوه‌های یادگیری و رویه‌های توسعه Focus on learning Methods and Development Practices	سازمان؛ مهم‌ترین عامل دلگرمی کارمند در پیشبرد اهداف توسعه‌ای سازمان Organization; The most important factor of employee encouragement in advancing the development goals of the organization دید توسعه‌ای در سازمان در همه زمینه‌ها A vision of development in the organization in all areas

ادامهٔ جدول ۵- کدگذاری باز مدیریت استعداد جهانی
Table 5 - Global Talent Management Open Coding

مقوله Category	مفهوم Concept	کدهای اولیه Basic Codes
		رسیدگی به مشکلات ارباب رجوع‌ها Dealing with client problems
	شناسایی نیازهای ارباب- رجوع Identify Client Needs	ارج نهادن به ارباب رجوع‌ها Appreciate a client توجه به رضایت ارباب رجوع‌ها به‌عنوان ولی نعمت سازمان Paying attention to the satisfaction of the clients as the guardian of the blessings of the organization
هوشمندی بازار و مشتریان Market Intelligence and Customers	شناسایی و کسب اطلاعات جدید دربارهٔ بازار Identify and Acquire new Information about the Market	اطلاع‌رسانی دربارهٔ بازارهای هدف Informing about target markets استقبال از برنامه‌های توسعه‌ای بازار Welcoming market development plans ثبات تقریبی قوانین به‌جز دربارهٔ بازارهای بین‌المللی Approximate stability of special rules except for international markets
	شناسایی فرصت‌های خلاقانهٔ موجود Identify Existing Creative Opportunities	مبنای قرارداد اصول سازمان برای خروجی سیستم کاری و البته استقبال از خلاقیت Establishing the principles of the organization for the output of the work system and of course welcoming creativity حمایت از ایده‌های خلاقانه Support for creative ideas توجه مدیریت به ایده‌های نو و نظرهای کارکنان Management pays attention to new ideas and opinions of employees

ادامه جدول ۵- کدگذاری باز مدیریت استعداد جهانی

Table 5 - Global Talent Management Open Codin

کدهای اولیه	کدهای اولیه	کدهای اولیه
Basic Codes	Basic Codes	Basic Codes
		وجود سیستم‌های منابع انسانی یکپارچه Existence of integrated human resource systems
		رویکرد انگیزشی مناسب Appropriate motivational approach
		وجود اصول شایسته‌محور در استراتژی‌های سازمانی Existence of competent principles in organizational strategies
	سلامت سیستم اداری و منابع انسانی	همبستگی استراتژی‌های منابع انسانی و استراتژی تجاری سازمان Correlation of human resource strategies and business strategy of the organization
عوامل ساختاری Structural Factors	Administrative System Health and Human Resources	وجود مدیران حرفه‌ای و تخصصی در زمینه منابع انسانی Existence of professional and specialized managers in the field of human resources
		تعداد در خروجی فرایندهای منابع انسانی Balance in the output of human resource processes
	سیستم ارزیابی و پایش مالی مناسب	اجرای مناسب سیستم‌های مدیریت عملکرد Proper implementation of performance management systems
	Appropriate Financial Evaluation and Monitoring System	قابلیت تجزیه و تحلیل هزینه-سود Ability to analyze cost-benefit

ادامهٔ جدول ۵- کدگذاری باز مدیریت استعداد جهانی
Table 5 - Global Talent Management Open Coding

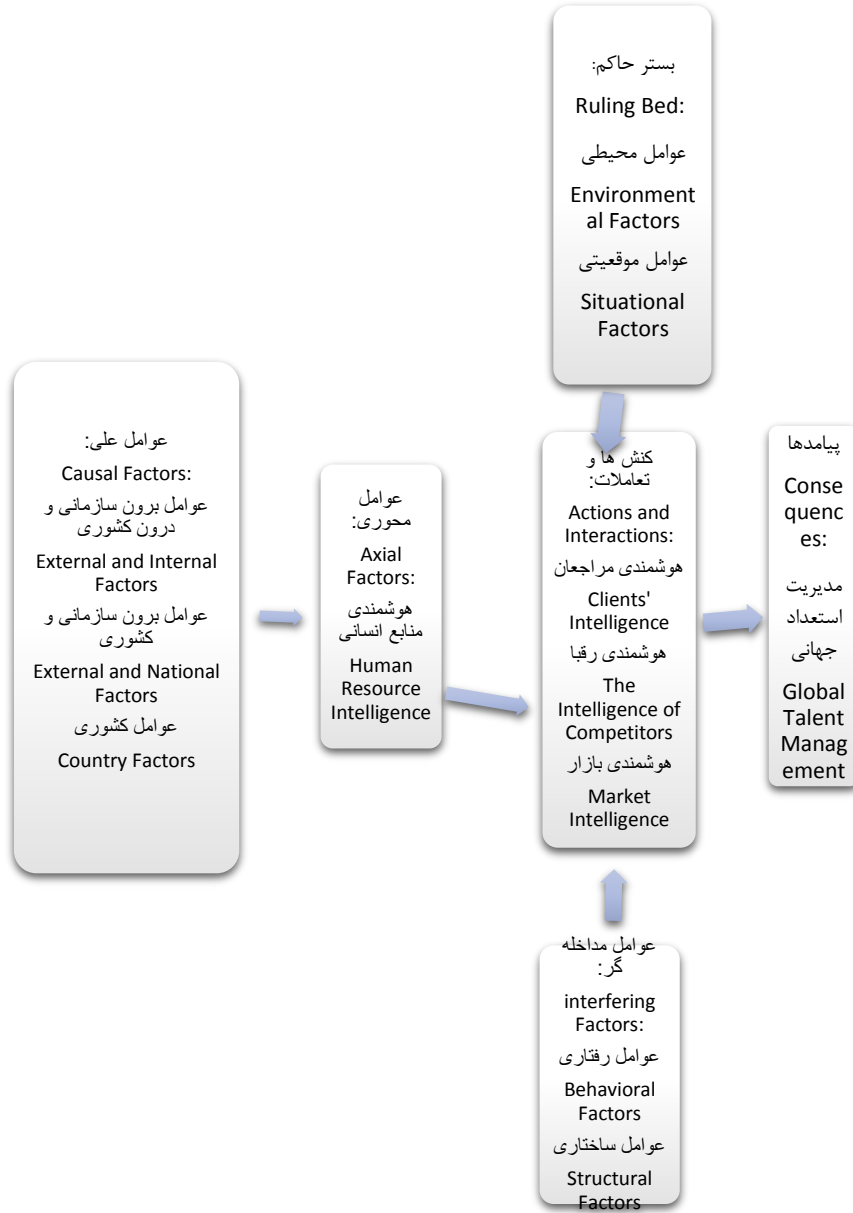
کدهای اولیه	کدهای اولیه	کدهای اولیه
Basic Codes	Basic Codes	Basic Codes
عوامل محیطی Environmental Factors	عوامل سیاسی Political Factors	نبود فشارهای بیرونی در استخدام سمت‌های مدیریتی Lack of external pressures in hiring managerial positions
		نبود وابستگی و عدم پشتیبانی دولت و وجود رقابت جدی Lack of dependence and lack of government support and serious competition
		تحریم‌های اقتصادی Economic sanctions
		تحریم و مشکلات دسترسی به بازارهای بین‌المللی Sanctions and problems accessing international markets
عوامل رفتاری Behavioral Factors	نیروی کار و بازار بین‌المللی Labor and the International Market	جمعیت تشنهٔ کار Work-thirsty population
		تناسب عرضه و تقاضا Proportion of supply and demand
		حرکت در جهت جهانی‌شدن Moving towards globalization
عوامل رفتاری Behavioral Factors	عوامل فردی و مشتری‌مداری Individual Factors and Customer Oriented	عقاید روانی و شناختی Psychological and cognitive beliefs
		انتظارات مشتریان Customer expectations
		فرهنگ پذیرش تغییر در میان مدیران The culture of accepting change among managers
	فرهنگ جامعه Society Culture	مسائل فرهنگی cultural issues

ادامه جدول ۵- کدگذاری باز مدیریت استعداد جهانی

Table 5 - Global Talent Management Open Coding

کدهای اولیه	کدهای اولیه	کدهای اولیه
Basic Codes	Basic Codes	Basic Codes
		انضباط
		Discipline
	رفتار و منش مدیران	تعهد، حمایت و باور مدیران ارشد
	Behavior and Character of Managers	Commitment, support and belief of senior managers
		تعهد به توسعه توانمندی‌های شغلی کارکنان
		Commitment to the development of employees' job capabilities
عوامل مدیریتی		ترسیم چشم‌انداز استراتژیک منابع انسانی
Management Factors		Drawing a strategic vision of human resources
	ارتباط مدیران با منابع انسانی	اعتقاد به منابع انسانی و وجهه مثبت آن در میان مدیران
	Relationship of Managers with Human Resources	Belief in human resources and its positive aspect among managers
		همکاری میان مدیران در اجرای پروسه‌های سازمانی
		Cooperation between managers in the implementation of organizational processes

براساس اطلاعات گردآوری شده در جدول شماره سه، مدل علل مدیریت استعداد جهانی به صورت شکل شماره سه است.



شکل ۳- علل مدل استعداد جهانی
Figure 3- Causes of the Global Talent Model

بحث و نتیجه‌گیری

هدف از انجام‌شدن این پژوهش، طراحی و تدوین علل مدیریت استعداد جهانی در سازمان‌های ورزشی ایران با تأکید بر رویکرد توسعه سرمایه انسانی بود. براساس نظریه داده‌بنیاد، داده‌ها از متخصصان و کارشناسان جمع‌آوری شدند و سپس و تجزیه و تحلیل شدند. برای مقایسه یافته‌های این پژوهش با پژوهش‌های دیگر، بر مبنای جست‌وجوهای پژوهشگر، الگوی سیستمی که مبحث علل مدیریت استعداد جهانی را به صورت کامل پوشش داده باشد، نه در داخل و نه در خارج از کشور، یافت نشد. یکی از موارد مهم درباره مطالعات کیفی به‌ویژه استراتژی نظریه داده‌بنیاد آن است که پس از طراحی مدل به پیشینه مرتبط با موضوع مراجعه می‌کنیم و برای تبیین و تفسیر نحوه قرارگیری و طبقه‌بندی مؤلفه‌ها از آن‌ها استفاده می‌کنیم؛ از این رو گریز زدن به مباحثی که در تئوری‌ها و مبانی نظری مرتبط وجود دارد، شرط اصلی اعتبارسنجی مدل است، به همین دلیل به‌ناچار باید به ادبیات و تئوری‌های رسمی^۱ مراجعه کرد؛ زیرا نظریه (مدل) برخاسته از پژوهش درباره یک مدل جوهری^۲ است و به پشته‌علمی از طریق نظریه‌های رسمی نیاز دارد (دانایی فرد و همکاران، ۲۰۱۲، ۲۵). درباره مقایسه مدل استخراجی با ادبیات موضوع، مؤلفه‌های مدل (عوامل درون‌کشوری و برون‌سازمانی، عوامل برون‌سازمانی و برون‌کشوری، عوامل ساختاری، عوامل رفتاری، عوامل مدیریتی، عوامل محیطی، هوشمندی بازار، هوشمندی رقبا، هوشمندی منابع انسانی و هوشمندی ارباب‌رجوع) با الگوی SWOT الگوی ریچاردسون^۳ (2005) هم‌خوانی دارد.

در مدل ارائه‌شده، هوشمندی منابع انسانی به‌عنوان مؤلفه اصلی (محوری) شناسایی شد که به تجزیه و تحلیل اطلاعات درباره حوزه‌های تصمیم‌گیری منابع انسانی مانند حوزه پاداش و مزایا، روابط کارکنان، انتخاب و استخدام و وضعیت نیروی انسانی در محیط رقابتی اشاره دارد. هوشمندی منابع انسانی از طریق هوشمندسازی مراجعان، بازار و رقبا، لزوم مدیریت استعداد در سطح جهانی را برای سازمان‌ها به همراه خواهد داشت تا از این طریق بتواند پاسخگوی مناسب در زمان و مکان مناسب براساس اطلاعات دقیق برای تغییرات محیطی باشد. سیستم‌های برنامه‌ریزی منابع سازمانی برای مدیریت اطلاعات عملیاتی سازمانی به‌منظور برنامه‌ریزی منابع مالی، انسانی، فیزیکی، تولید و مدیریت زنجیره تأمین به کار گرفته می‌شوند. این سیستم‌ها می‌توانند تمامی داده‌های عملیاتی کسب‌وکار را در پایگاه‌های اطلاعاتی برای برنامه‌ریزی سازمان ادغام کنند، اما این سیستم‌ها برای تحلیل داده‌ها و فرایند پشتیبانی از تصمیم‌گیری مناسب نیستند؛ بنابراین لزوم یکپارچگی سیستم‌های برنامه‌ریزی منابع سازمانی به‌همراه سیستم‌های هوشمند ضروری است.

-
1. Formal Theories
 2. Substantive Theory
 3. Richardson

در مدل ارائه‌شده عواملی از قبیل عوامل برون‌سازمانی و درون‌کشوری، عوامل خارج از سازمان و کشور به‌عنوان شرایط علی شناسایی شدند که بخشی از این شرایط به اقدامات و اعمال کارکنان و پاره‌ای دیگر به مدیران مربوط است. دربارهٔ این پدیده می‌توان بیان کرد که نظریه‌پردازان مدیریت کلاسیک بر این باور هستند که همکاری بین سازمان‌ها امری حیاتی است یا دست‌کم هدف بسیار مطلوبی است. یکی از استدلال‌های این مکتب این است که بدون همکاری دربارهٔ یک هدف، سازمان‌ها مسیر حرکت مشخصی نخواهند داشت (زاکارو^۱ و بنکز، ۲۰۰۱). در صورت همکاری نکردن و کنترل نکردن صحیح سازمان‌ها نمی‌توان امیدوار بود که اهداف تعیین‌شده محقق شوند و پاسخگویی به‌عنوان یکی از شرایط واگذاری مسئولیت معنای خود را از دست می‌دهد. در چنین شرایطی تبادل دانش به نحو مطلوبی صورت نمی‌گیرد؛ از این‌رو روند توانمندسازی کارکنان و پدیدهٔ جانشین‌پروری خودبه‌خود دستخوش تغییرات نامطلوب می‌شود؛ زیرا روابط دوستانه و خویشاوندی در عرصهٔ سازمان جایگزین روندها و فرایندهای جانشین‌پروری خواهد شد.

علاوه بر شرایط علی عوامل دیگری در پیدایش پدیدهٔ مدیریت استعداد جهانی در سطح سازمان‌های ورزشی دخیل هستند که از این عوامل با عنوان شرایط مداخله‌گر یاد می‌شود که شامل عوامل ساختاری و عوامل رفتاری می‌شود. وجود ساختار غیرمتمرکز و سیستم اطلاع‌رسانی پویا در سازمان و همچنین دسترسی به اطلاعات و منحصرنبودن آن‌ها به سطح مدیریت ارشد باعث می‌شود احساس بیگانگی به فرد دست ندهد. از طرفی آشنایی فرد با قوانین و حقوق خود به‌همراه ایجاد زمینهٔ مناسب برای اعتماد سیستم و سازمان به فرد، پویایی انگیزه را در فرد ایجاد می‌کند تا فرد به سازمان و کار خود مسئولیت‌پذیر باشد و برای ارتقای آن نهایت تلاش خود را بکند. عوامل ساختاری مانند اسکلت بدنی انسان ضمن ایجاد دورنمای ظاهری مناسب، روابط، سلسله‌مراتب کاری و نوع رفتار افراد را نیز مشخص می‌کنند. در صورتی که عوامل ساختاری مشوق مشارکت، اعلام نظرها و پیشنهادهای کارکنان باشند، افراد مشکلات موجود را با نیت و امید به تغییر آزادانه بیان می‌کنند؛ بنابراین بین خط‌مشی‌های سازمانی و فرایند رشد طبیعی افراد در سازمان به‌ندرت تعارض پیش خواهد آمد و فرد در سازمان ناکام نخواهد ماند؛ چراکه امکان انتخاب برای فرد محدود نیست. در این باره یکی از مصاحبه‌شوندگان گفت:

«باتوجه به استقبال مدیران از دادن پیشنهادهای و انتقادات سازنده، به جای اینکه با مشکلات موجود کنار بیایم و به سازگاری نسبی برسیم، این مشکلات را مطرح می‌کنم و گاهی در صورت امکان پیشنهادهای مدنظر را نیز در راستای ایجاد تغییر و بهبود شرایط می‌دهم. در این گونه سازمان‌ها افراد مسئولیت‌پذیر همواره مورد توجه مدیران ارشد و سرپرستان واحد هستند و از طرح‌های انگیزشی

برای ترغیب سایر پرسنل برای اعلام نظر درباره شرایط موجود و ارائه پیشنهادهای سازنده استفاده می‌شود».

عدالت و شایسته‌سالاری می‌تواند از مثال‌های بارز عوامل رفتاری و ساختاری باشند. عدالت و اجرای آن یکی از نیازهای اساسی و فطری انسان است که همواره در طول تاریخ وجود آن بستر مناسبی را برای توسعه جوامع انسانی فراهم کرده است. در صورتی که در سازمان‌ها تصمیم‌گیری‌ها براساس عدالت باشد، از تبعات شومی از قبیل دلسردی، بی‌انگیزگی، بی‌تفاوتی و درنهایت ترک کار استعدادهای سازمانی جلوگیری خواهد شد. علاوه بر آن، وجود عدالت و شایسته‌سالاری در سازمان‌ها در کنار فراهم‌بودن بسترهایی همچون ارزیابی‌های منصفانه، امنیت شغلی، توجه به رفاه کارکنان، سلامت محیط کاری و... باعث به‌وجودآمدن برند کارفرما خواهد شد که ضمن تأثیر شگرف بر بقای استعداد سازمانی می‌تواند تبلیغی برای جذب استعدادهای مورد نیاز سازمان از بیرون مجموعه باشد. از طرفی، کارکنان مشتریان درون سازمانی محسوب می‌شوند که در زنجیره ارزش به سازمان سود می‌رسانند (باقریان، کشاورز و مهدی، ۲۰۱۰)؛ بنابراین فرایندهای درون‌سازمانی همانند سیستم حقوق و دستمزد، سنجش عملکرد و انتصاب و ارتقا می‌تواند در شکل‌گیری تفکرات کارمندان تأثیرگذار باشد. تعیین حقوق و دستمزدی که سازمان باید به کارکنان بپردازد، یکی از مهم‌ترین جنبه‌های مدیریت منابع انسانی است؛ زیرا اول اینکه سیستم پاداش که حقوق و دستمزد جزئی از آن را تشکیل می‌دهد، تأثیر بسزایی بر جذب استعدادهای جدید به مجموعه و رضایت کارکنان کنونی سازمان دارد؛ دوم اینکه سنگین‌ترین هزینه هر سازمان برای پیشبرد اهداف تعیین‌شده همین هزینه‌های حقوق دستمزد است؛ بنابراین طراحی صحیح سیستم حقوق و دستمزد و اجرای آن براساس سیاست‌ها و خط‌مشی‌های مناسب در سلامت اقتصادی سازمان، به‌کارگیری درست و مؤثر نیروهای موجود و جذب و درنهایت ورود استعدادهای مورد نیاز سازمان نقش بسیار پررنگی خواهد داشت.

مبحث بعد ارزشیابی عملکرد است که به‌واسطه آن همه استعدادهای افراد سازمان در فواصل زمانی ارزیابی می‌شوند. شناخت کارکنان قوی و اعطای پاداش به آن‌ها و از این طریق ایجاد انگیزه برای بهبود عملکرد آن‌ها و سایر کارکنان در صورتی که به‌درستی انجام گیرد، ضمن ایجاد رضایت در افراد می‌تواند زمینه را برای رشد و توسعه آن‌ها فراهم کند. در این میان در صورت نیاز می‌باید دوره‌های آموزشی نیز تدارک شوند و مطابق با برنامه‌های مدون اجرا شوند. در تمام این موارد نقش مدیر و رفتار او به‌عنوان نهاد مدیریتی و الگوشده بسیار حائز اهمیت است. رفتار مدیران از هر نظر چه در مباحث طرز برخورد با کارکنان، چه در دادن پاداش به افراد و... باید به‌گونه‌ای باشد که به کارکنان حس تبعیض و بی‌عدالتی دست ندهد؛ چراکه احساس تبعیض در بین کارکنان برای درهم‌کوبیدن تمام برنامه‌های مدیران و سازمان کافی است. علت این امر این است که این حس به نارضایتی فرد منجر

می‌شود و فرد ناراضی تبلیغات منفی و جو ناسالمی را در سازمان به پا خواهد کرد و با دامن‌زدن به این موضوع امکان ترک استعدادهای شایسته سازمان افزایش می‌یابد و به سیمای بیرونی سازمان و برند کارفرما نیز صدمه خواهد زد؛ بنابراین مدیران سازمان با اتخاذ تصمیم‌های متناسب با ساختار سازمان می‌توانند تفکرات افراد را به‌خوبی کنترل کنند و شکل دهند.

عوامل تأثیرگذار دیگر بر مدیریت استعداد جهانی، عوامل مدیریتی و محیطی هستند که با عنوان «بستر حاکم» از آن‌ها یاد می‌شود. در رابطه با این عوامل باید خاطرنشان کرد که وجود مهارت‌ها و قابلیت‌های متفاوت در کارکنان هرچند معیار خوبی برای تمایز قائل شدن است، اما نوع تمایز قائل شدن باید طوری مدیریت شود که به فرد احساس بی‌عدالتی القا نشود؛ بلکه ابزاری تشویقی برای بهبود و ارتقای مهارت‌ها و تلاش بیشتر و عملکرد بهتر در دیگر افراد شود؛ زیرا مدیریت سازمان اگر نتواند به نحو مطلوبی سطح مهارت‌ها را تفکیک کند و انگیزه کافی برای ارتقای آن‌ها در بین کارکنان به وجود نیآورد، نمی‌تواند اقدامات مطلوبی در جهت رسیدن به اهداف سازمانی انجام دهد. درواقع، اقدامات سنجیده مدیریت که برای بهبود وضعیت سازمان و تقدیر از کارکنان دارای مهارت‌های بیشتر صورت می‌گیرد، به‌عنوان سازوکاری برای مدیریت استعداد جهانی عمل می‌کند. در این راستا یکی از اصلی‌ترین وظایف مدیران سازمان، دادن انگیزه به کارکنان به‌منظور پیگیری هرچه بیشتر کارها و تقویت مهارت‌ها و توانایی‌های خود است؛ یعنی کارکنان تلاش بیشتری می‌کنند، به‌طور منظم در محل کار حاضر شوند و برای عملی‌شدن هدف‌ها و تصمیم‌های سازمان کوشش کنند. در این باره یکی از مصاحبه‌شوندگان چنین گفت:

«نظام و روش‌های ارزشیابی سالانه سازمان منطقی است؛ چراکه عملکرد واقعی افراد را می‌سنجد و سلیقه‌ای یا مطابق با میل و نظر مدیر یا شخص خاصی نیست. نتیجه این ارزشیابی‌ها در حقوق، مزایا و تسهیلات دریافتی دخالت داده می‌شود و این امر به ایجاد رقابت و تلاش برای بهبود دانش، مهارت و... و در نتیجه توسعه سازمان منجر می‌شود».

براساس مدل، کنش‌ها و تعاملاتی که در رابطه با مدیریت استعداد جهانی رخ می‌دهند، هوشمندی مراجعان، هوشمندی بازار و هوشمندی رقباست. هوشمندی استراتژیک به این معناست که درباره بسیاری از سازمان‌ها، مدیریت استعداد جهانی زمانی رخ می‌دهد که هوشمندی استراتژیک از خصیصه‌های آن باشد؛ به عبارت دیگر، در محیط تجارت جهانی که محیط به‌سرعت در حال تغییر است، مدیران بیش از این نمی‌توانند برای تصمیم‌گیری به شهود خود اکتفا کنند؛ بنابراین برای تصمیم‌گیری درست و باقی‌ماندن در رقابت می‌باید از شاخص‌ها و ابزارهای هوشمندانه مناسب با هدف توسعه ظرفیت‌های دانشی استفاده کرد. هوشمندی استراتژیک شامل جمع‌آوری، پردازش و تجزیه و تحلیل

داده‌های محیطی و انتشار این اطلاعات در داخل و خارج از سازمان است (کاسا، ۲۰۱۱، ۴۶۰). هوشمندی استراتژیک شامل قوانین، مالیات و امور مالی، گستره اقتصادی و سیاسی و مقولات منابع انسانی سازمان است که رفتار اجتماعی، سیاسی و اقتصادی سازمان را مشاهده و تحلیل می‌کند. اساس مدیریت استعداد جهانی، استعدادها و سرمایه‌های انسانی هستند که می‌توانند سازمان‌ها را به حد اعلای رشد و پیشرفت برسانند؛ بنابراین در محیط مدیریتی، منابع انسانی هوشمند موجودیت‌هایی هستند که قادر به درک معنای وضعیت‌های معین هستند و مطابق با دستورالعمل‌ها و راهکارها عمل می‌کنند (بوکر^۲، کیپرز و ربمن، ۲۰۰۸، ۵۳۲) و اینکه منابع انسانی هوشمند می‌توانند از طریق کنکاش در ساختار و راهبردهای رقبا، سرویس‌های جدید، رقبا، وجود و احتمالی، نیازمندی‌های جاری و آینده ارباب‌رجوع، فرصت‌های خلاقانه و جدید موجود در سازمان و محیط را ترسیم کنند و تغییرات عمده‌ای را که در فرایندهای محیطی رخ می‌دهد، نشان دهند و بدین ترتیب سازمان‌ها را از فنا و نابودی نجات دهند.

براساس مدل ارائه‌شده، مدیریت استعداد جهانی به‌عنوان پیامد مدل شناسایی شد. از آنجاکه سازمان، سیستمی اجتماعی است که حیات و پایداری آن به وجود پیوندی قوی بین اجزا و عناصر تشکیل‌دهنده آن وابسته است (دانایی‌فرد و همکاران، ۲۰۱۱، ۱۳۱)، باید خاطر نشان کرد که در سازمان‌های جهانی و چندملیتی، دانش و مدیریت استعداد جهانی عاملی مهم و تعیین‌کننده در ایجاد و ترویج نوآوری است؛ چراکه با انباشت دائمی دانش در طول زمان و به کمک فناوری اطلاعات، دانش در سراسر دنیا با سرعت شگرف در دسترس خواهد بود. در این میان نقش واحد منابع انسانی و مدیران ارشد سازمان بسیار حائز اهمیت است؛ زیرا تا زمانی که مدیران ارشد و واحد منابع انسانی خود تغییرات و نوآوری را نپذیرند و حمایت نکنند، امکان حمایت از آن‌ها در سایر رده‌های سازمانی نخواهد بود؛ بنابراین ضروری است ساختارهای جدید، فرایندهای جدید انجام‌دادن کار و فرهنگ جدید حمایتی در دستور کار قرار گیرد. در مدیریت استعداد جهانی، جذب و انتخاب استعداد می‌تواند وضعیتی را به‌وجود آورد که کارکنانی که دارای دانش و مهارت متمایز کننده یا تسلط به زبان دوم هستند، احساس تفاوت در جایگاه سازمانی داشته باشند و حقوق یکسانی با افرادی که این ویژگی‌ها را ندارند، نداشته باشند.

1. Kuosa

2. Booker, Kitchens & Rebman

References

1. Aldiabat, K. (2011). Philosophical roots of classical grounded theory, its foundations in symbolic interactions. *The Qualitative Report*, 16(4), 1063-1080.
2. Altınöz, M., Çakıroğlu, D., & Çöp, S. (2013). Effects of talent management on organizational trust: A field study. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 99, 843-851
3. Amiri, M., Nooruzi Seyyed Hosseini, R., Khatibzadeh, M., Azadan, M., & Ismaili, M. (2014). An introduction to qualitative research in sport. Tehran: University of Tehran Publications. (in Persian).
4. Andrew, D. P., Pedersen, P. M., & McEvoy, C. D. (2011). Design and research methods in sport management. H. Kuzeh Chian, R. Nuruzi, & A. Heidari). Tehran: Hatami Publications. (in Persian)
5. Beamond, M. T., Farndale, E., & Hartel, C. E. (2016). MNE translation of corporate talent management strategies to subsidiaries in emerging economies. *Journal of World Business*, 51(4), 499-510.
6. Becker, B. E., Huselid, M. A., & Beatty, R. W. (2009). *The differentiated workforce: Transforming talent into strategic impact*. Boston: Harvard Business Press.
7. Beghairan, A., Keshavarz, H., & Mehdi, P. (2010). An orbiter of a company from customer to customer satisfaction. Tehran: Customer Relationship Management Conference, Shahid Beheshti University. (in Persian).
8. Booker, Q. E., Kitchens, F. L., & Rebman, C. M. (2008). Examining the use of competitive intelligence in staffing municipal police department: An exploratory study. *Issues in Information Systems*, 9(2), 530-537
9. Bronk, K. C. (2012). A grounded theory of the development of noble youth purpose. *Journal of Adolescent Research*, 27(1), 78-109.
10. Cappelli, P. (2008). Talent management for the 21st century. *Harvard Business Review*, 86(3), 74-81.
11. Cascio, W., & Boudreau, J. W. (2017). The search for global competence: From international HR to talent management. *Journal of World Business*, 51(1), 103-114.
12. Collings, D., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19, 304-313.
13. Danaii Fard, H., Alvani, M., & Azar, A. (2012). *Qualitative research methodology in management: a comprehensive approach* (2nd ed.). Tehran: Saffar. (in Persian).
14. Davis, T., Cutt, M., & Flynn, N. (2007). *Talent assessment: A new strategy for talent management*. Hampshire: Gower Publishing, Ltd.
15. Dries, N., & Pepermans, R. (2008). Real high-potential careers: An empirical study into the perspectives of organizations and high potentials. *Personnel Review*, 37(1), 85-108.
16. Elaine, F. H., Scullion, P. S. (2010). The role of the corporate HR function in global talent management. *Journal of World Business*, 45, 161-168.
17. Falkenberg, J., Stensaker, I. G., Meyer, C. B., & Haueng, A. C. (2005). When change becomes excessive. In *Research in Organizational Change and Development*. London: Emerald Group Publishing Limited. 12-54.
18. Farndale, E., Scullion, H., & Sparrow, P. (2010). The role of the corporate HR function in global talent management. *Journal of world business*, 45(2), 161-168

19. Gagné, F. (2007). Ten commandments for academic talent development. *Gifted child quarterly*, 51(2), 93-118
20. Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., & González-Cruz, T. F. (2013). What is the meaning of “talent” in the world of work? *Human Resource Management Review*, 23(4), 290-300
21. Garrow, V., & Hirsh, W. (2008). Talent management: Issues of focus and fit. *Public Personnel Management*, 37(4), 389-402.
22. Ghasemi, M., Javaherzadeh, M., & Beigi Rad, E. (2015). The impact of talent management on organizational capacity with the intermediary of organizational intelligence. *Management Research*, 8(30), 164-145. (in Persian).
23. Ghosi, S., Mehrara, A., & Shakeri navabi, Gh . (2015). The role of talent management in preserving predictable human resources in the national company for the distribution of petroleum products in the region of Sari. *Quarterly Journal of Scientific Advancement*, 5(52), 251-275. (in Persian).
24. Hays, D. G., & Wood, C. (2011). Infusing qualitative traditions in counseling research designs. *Journal of Counseling & Development*, 89(3), 288-295
25. Hiltrop, J. M. (1999). The quest for the best: human resource practices to attract and retain talent. *European Management Journal*, 17(4), 422-430
26. Idrees, I., & Vasconcelos, A. C. (2011). Use of grounded theory in PhD research in knowledge management. *New Information Perspectives*, 63(2), 188-203.
27. Ingrama, T., & Gloda, W. (2016). Talent management in healthcare organizations: qualitative research results. *Procedia Economics and Finance*, 39, 339-346.
28. Karet Rait, R. (2008). A new look at human capital development (A. M. Goodarzi, & S. J. Hoseini) (1st ed.). Tehran: Rasa publication. (in Persian).
29. Kuosa, T. (2011). Different approaches of pattern management and strategicintelligence. *Technological Forecasting and Social Change*, 78(3), 458-467.
30. Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Human resource management review*, 16(2), 139-154.
31. Maali, M., & Tajaldin, M. (2008). Talents war (golden experiences): Ensuring the effectiveness of training. *Tadbir Magazine*, 198(4), 67-69. (in Persian).
32. Mokhtari, A. (2011). Talent management: Step in the Way of Hope. *Book of the Moon of Social Science*, 39, 12-112. (in Persian).
33. Mullabasi, H., Vahdati, H., Sepahvand, R., & Esmaeili, M. R. (2017). Explaining the Causes Of Organizational Paranoia Based On Data Theory Foundation. *Journal of Management of Governmental Organizations*, 5(4), 38-31. (in Persian).
34. Nijveld, J. M. (2014). Role of global talent management in organizational performance. Paper presented at the Third IBA Thesis Conference. Enschede, The Netherlands.2(4),47-59.
35. Norouzi Seyyed Hosseini, R., Sepahvand, R., Mousavi Cheshmeh Kaboodi, K., & Fatahi Masroor, F. (2017). Designing a structural model for relationship between talent management with employee empowerment and organizational effectiveness of sports and youth departments of tehran province. *Journal of Human Resources Management in Sport*, 5(1), 65-49. (in Persian).
36. Richardson, J. E. (2005). The business model: an integrative framework for strategy execution. Available at SSRN 932998

37. Sarkar, S., & Osiyevskyy, O. (2018). Organizational change and rigidity during crisis: A review of the paradox. *European Management Journal*, 36(1), 47-58.
38. Schuler, R. S., Jackson, S. E., & Tarique, I. (2011). Global talent management and global talent challenges: Strategic opportunities for IHRM. *Journal of world business*, 46(4), 506-516
39. Silzer, R., & Dowell, B. E. (2010). *Strategy-driven talent management: A leadership imperative*. San Francisco: John Wiley & Sons. 257.
40. Strauss, A., & Corbin, J. (2011). *Principles of qualitative research method (basic theory, procedures, and practices)* (B. Mohammadi, Trans) (3rd ed.). Tehran: Institute of Humanities and Cultural Studies. (in Persian).
41. 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, Chicago, United States.
42. Tansley, C. (2011). What do we mean by the term "talent" in talent management? *Industrial and Commercial Trainin*, 43(5), 266-274.
43. Tansley, C., Turner, P., Carley, F., Harris, L., Sempik, A., & Stewart, J. (2007). *Talent: Strategy, management, measurement*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.
44. Tatoglu, E., Glaister, A. J., & Demirbag, M. (2016). Talent management motives and practices in an emerging market: A comparison between MNEs and local firms. *Journal of World Business*, 51(2), 278-293.
45. Ulrich, D. (2011). *Integrated talent management. The executive guide to integrated talent management*, 189-211. Alexandria, Virginia: ASTD Press.
46. Ulrich, D., & Smallwood, N. (2012). What is talent? *Leader to leader*, 2012(63), 55-61.
47. Zaccaro, S. J., & Banks, D. J. (2001). Leadership, vision, and organizational effectiveness. The nature of organizational leadership: Understanding the performance imperatives confronting today's leaders, 181-218.

استناد به مقاله

موسوی چشمه‌کبودی، کیوان؛ حکاک، محمد، سپهوند، رضا؛ و نظریپوری، امیر هوشنگ. (۱۴۰۰). تبیین عوامل مؤثر بر مدیریت استعداد جهانی با تأکید بر توسعه سرمایه انسانی در سازمان‌های ورزشی ایران. *مطالعات مدیریت ورزشی*، ۱۳(۶۶)، ۳۶۲-۳۲۷. شناسه دیجیتال: 10.22089/smrj.2020.7959.2750

Mousavi Cheshmehkaboodi, K; Hakak, M; Sepahvand, R; & Nazapouri, A. H. (2021). Explaining the Effective Factors for Global Talent Management with Focus on Human Capital Development in Iranian Sports Organizations. *Sport Management Studies*, 13(66), 327-362. (In Persian). DOI: 10.22089/smrj.2020.7959.2750