

Research Paper

Identifying the Talent Management's Causal Loops in the Ministry of Sports and Youth Using System Dynamics**F. Pazhouhan¹, M. Naderian Jahromi², M. Soltan Hossini³, S. Jahanyan⁴**

1. Ph.D. Student in Sport Management, Faculty of Sport Sciences, University of Isfahan, Iran
2. Assistant Professor in Sport Management, Faculty of Sport Sciences, University of Isfahan, Iran (Corresponding Author)
3. Assistant Professor in Sport Management, Faculty of Sport Sciences, University of Isfahan, Iran
4. Assistant Professor in Management, Faculty of Administrative Sciences & Economics, University of Isfahan, Iran

Received: 2020/12/24**Accepted: 2021/08/15**

Abstract

A gap is evident between the current and comprehensive model for utilizing the talents and capabilities of the Ministry of Sports and Youth as well as planning to achieve them. Therefore, the purpose of this study was to identify the causal loops of the talent management in the Ministry of Sports and Youth based on the system dynamics. For this purpose, using exploratory method, required qualitative data were collected. The data tools included interviews based on the system approach and interactions among talent management's components and subsystems. The statistical population of the study was selected through the purposive sampling method. They consisted of 12 talented and specialized managers and professors in the field of talent management. The data were analyzed using Vensim software. The results of this study showed that the talent management system encompasses the main subsystems for identifying, attracting, developing and retaining the talents. In fact, these four subsystems are functioning under the policies of the talent management system; In other words, the talent management policies act as input for these subsystems. Further, the causal loops obtained from multiple talent management subsystems, influential variables and their interactions were drawn and presented as a basis for providing a solution.

Keywords: Talent, Talent Management, Human Resources, System Dynamics, Ministry of Sports and Youth.

-
1. Email: Pazhouhan_22012@yahoo.com
 2. Email: dr.masoudnaderian@gmail.com
 3. Email: ms.hosseini3@gmail.com
 4. Email: saeed.jahayan@gmail.com



Extended Abstract

Background and Purpose

Today, there is an intense battle on resources that bring sustained benefits to the organization. The main resources were called prudent human resources. Absorption, employing, developing and retaining talented individuals is one of the strategic responsibilities of the talent management, especially in organizations such as the Ministry of Sports and Youth, which has professional occupations. The purpose of this study was to identify the causal loops of the talent management in the Ministry of Sports and Youth based on the system dynamics. This study tried to provide a model of the talent management process in the Ministry of Sports and Youth using the systems dynamics approach and the method of causal analysis. As well, policies were developed to implement the talent management process so that managers of this ministry can do their duty properly, make the right decisions, and present different solutions.

Materials and Methods

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

This study is an applied, survey-analytical research. The statistical population of the study consisted of the talented and specialized managers and professors in talent management 12 of whom were purposively selected as the sample group. Data were analyzed using Vensim software. The research tool included interviews based on the system approach. In the first stage, the information obtained through interview was coded, extracted and classified. In the second stage, after identifying the effective factors, the subsystems were identified. For this purpose, the researcher, after conceptually classifying the identified factors, explained the subsystems and the relationships between them. In the third stage, according to the results of previous research, first the conceptualization of variables as effective factors was performed and then, the causal relationships between variables were considered and through this structure and causal relationships of the system under study in Vensim software, causal loops of talent management subsystems were explained and overviewed. To validate the model, the limit condition test was used, which according to Figure 1, it confirms this situation due to the non-



negative behavior of the variables. The limit condition test actually shows the logical performance of the model in the limit conditions.

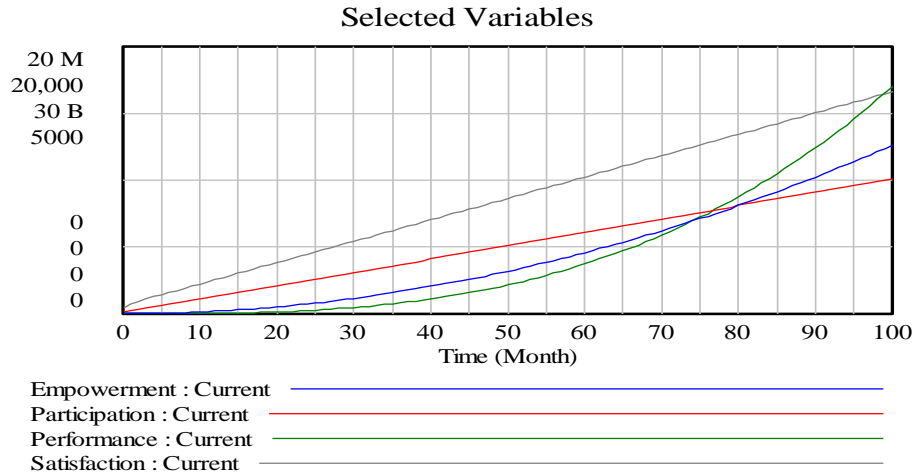


Figure 1- Variables behavior chart of empowerment, satisfaction, performance and participation

Finding

The talent identification subsystem includes the main variables that affect talent identification. One of the effective policies in this category is the talent supply policies through the talent source, which refers to the talent identification subsystem. In fact, these policies regulate the talented people needed for the Ministry of Sports and Youth. Internal resource policy is another issue that needs to be considered by the managers of this ministry; they can identify their potential forces using an internal source, i.e., the ministry's talent committee. Another policy that managers can use to identify talented individuals is the policy of using an external source i.e., sports registration system, ministry-owned websites, employment agencies, staff transfer plans, such as universities, and recalls.

The talent absorption subsystem includes the main variables that affect the absorption of talents. It seems that the managers of the Ministry of Sports and Youth need to act on the basis of skills (ability and quality) to attract applicants; since the skill variable, which includes the minimum qualifications (education, work experience, sports history, job-friendly morale, ability to use information technology and correct understanding of laws, political and social space) and superior qualifications (university education in physical education, awards and championship medals) is effective on the rate of talent absorption.

The talent development subsystem includes several important variables, including training, learning, empowerment and facilitation (coaching). Using these



variables, managers can provide the necessary platform to increase the optimal performance of this ministry. These variables affect performance.

The talent retention subsystem includes important variables such as effective and reciprocal communication, active participation, salary and wages, motivation and environmental readiness for growth. Since these variables affect the retention of talents, in order for talents not to leave the ministry and stay there, managers need to pay special attention to these variables.

In general, according to the explanation of the subsystems and causal loops provided, if the Ministry of Sports and Youth wants to implement the talent management process successfully, it is necessary to identify talents from the source of talent, i.e., talent absorption based on skills and competencies, to provide the necessary general training and skills, empower individuals, and maintain talents by increasing salaries and adequate benefits and providing active participation.

Conclusion

So far, various models of talent management have been presented, each of which has investigated talent management in a specific field. As Phillips and Roper (2009) mention, talent management process includes components such as absorption, selection, involvement, development, retention of employees, which are somewhat consistent with this study. Moreover, Chabault, Hulin and Soparnot (2012) state that talent management process consists of absorption, recruitment, identity identification, development and retention of employees, which confirms the proposed model of the present study. In addition, Schiemann (2014) notes that talent life cycle includes absorption, employment, comprehensiveness, training, performance maximization, development and replacement, maintenance and recovery, which overlap with the key components of the proposed model of the present study. Therefore, according to the key components of the study, systemic thinking and causal relationships between variables, it is necessary for the Ministry of Sports and Youth to focus its attention on providing conditions and improving these variables.

Keywords: Talent, Talent Management, Human Resources, System Dynamics, Ministry of Sports and Youth.



References

1. Sterman, J. D. (2000). *Business Dynamics: Systems Thinking and Modeling for a Complex World* McGraw Hill NY. 1-31.
2. Phillips, D. R., & Roper, K. O. (2009). A framework for talent management in real estate. *Journal of Corporate Real Estate*, 11(1), 7-16.
2. Chabault, D., Hulin, A., & Soparnot, R. (2012). Talent management in clusters. *Organizational Dynamics*, 4(41), 327-335.
3. Schiemann, W. A. (2014). From talent management to talent optimization. *Journal of World Business*, 49(2), 281-288.



شناسایی حلقه‌های علی و معلولی مدیریت استعداد در وزارت ورزش و جوانان بر اساس پویایی سیستم

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

۱. گروه مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران

۲. گروه مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران (نویسنده مسئول)

۳. دانشیار مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران

۴. گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۵/۲۴

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۱۰/۰۴

چکیده

با توجه به خلأ الگویی جامع در سازمان‌های کشور و به تبع آن وزارت ورزش و جوانان، به منظور استفاده از استعدادهای و توان مجموعه منابع انسانی موجود و برنامه‌ریزی برای رسیدن به آن‌ها نیاز به بررسی و پژوهش است. لذا، هدف از این پژوهش، شناسایی حلقه‌های علی و معلولی مدیریت استعداد در وزارت ورزش و جوانان بر اساس پویایی سیستم بود. بدین منظور با استفاده از روش اکتشافی، داده‌های کیفی لازم از طریق مصاحبه گردآوری شدند و برای تحلیل بر پایه رویکرد سیستمی و برهم‌کنش‌های بین مؤلفه‌ها و زیرسیستم‌های مدیریت استعداد مورد استفاده قرار گرفتند. مشارکت‌کنندگان پژوهش، مدیران و اساتید خبره و متخصص در حوزه مدیریت استعداد بودند که ۱۲ نفر از آن‌ها به صورت هدفمند به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار ونسیم صورت گرفت. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که سیستم مدیریت استعداد دارای زیرسیستم‌های اصلی شناسایی، جذب، توسعه و حفظ استعدادها می‌باشد. در واقع این چهار زیرسیستم تحت سیاست‌گذاری‌های سیستم مدیریت استعداد قرار دارند؛ به عبارت دیگر، سیاست‌های بخش مدیریت استعداد، به‌عنوان درون‌داد این زیرسیستم‌ها عمل می‌کند. همچنین، حلقه‌های علی و معلولی به دست آمده از زیرسیستم‌های چندگانه مدیریت استعداد، متغیرهای اثرگذار و نحوه تعاملات آن‌ها بر روی یکدیگر را ترسیم و به‌عنوان مبنایی جهت راهکار ارائه می‌دهد.

واژگان کلیدی: استعداد، مدیریت استعداد، منابع انسانی، پویایی سیستم، وزارت ورزش و جوانان.

1. Email: Pazhouhan_22012@yahoo.com

2. Email: dr.masoudnaderian@gmail.com

3. Email: ms.hosseini3@gmail.com

4. Email: saeed.jahayan@gmail.com



مقدمه

بدون شک در دنیای پویای امروز و شرایط رقابت جهانی، منابع انسانی به‌عنوان یکی از مهم‌ترین دارایی‌های نامشهود و منبع اصلی کسب مزیت رقابتی پایدار، در سازمان محسوب می‌شوند. بنابراین، اگر سازمان‌ها بخواهند تداوم حیات در دنیای رقابتی امروز داشته باشند، باید به منابع انسانی خود به‌عنوان سرمایه اصلی سازمان توجه کنند و برای تأمین نیازهای آن تلاش نمایند (گرینبرگ و کولیت^۱، ۲۰۱۳، ۵۹). از طرفی، در اختیار داشتن نیروی با استعداد و توانمند، می‌تواند کمبود دیگر منابع را جبران سازد (آمسترانگ^۲، ۲۰۰۸، ۲۴۸). به اعتقاد شویر^۳ (۲۰۱۰) در اقتصاد امروز، نیروی انسانی مستعد، مهم‌ترین جزء موفقیت به‌حساب می‌آید و آنچه سازمان‌ها را از یکدیگر جدا می‌کند، سرمایه انسانی است؛ به‌عبارت‌دیگر، رقابت میان سازمان‌ها، به رقابت میان افراد مستعدی که در سازمان‌ها وجود دارند، تبدیل شده است (آکساکال، داگدیرین، اراسلان و یوکسل^۴، ۲۰۱۳، ۷۰).

با این حال، مدیریت استعداد عاملی اصلی برای موفقیت سازمان می‌باشد (لوک‌وود^۵، ۲۰۰۶، ۵)؛ به دلیل اینکه باعث عملکرد بالای سازمان و همچنین بهبود کیفیت، نوآوری، رضایت شغلی و بهره‌وری کارکنان می‌شود، از اهمیت بسیاری برخوردار است (گروبلر و دیدریکس^۶، ۲۰۰۹، ۲۳). از سوی دیگر، مدیریت استعداد، رویکرد جدیدی است که می‌تواند تحولی در مدیریت سرمایه انسانی ایجاد کند، مشکلات و نقاط ضعف رویکردهای قدیمی را از میان بردارد. از این رو، می‌توان آن را به‌عنوان ابزاری مناسب، در کنار مدیریت منابع انسانی سنتی در سازمان‌ها پیشنهاد کرد (کریشنان و اسکالین^۷، ۲۰۱۷، ۴۳۳)؛ زیرا مهم‌ترین مزیت رقابتی در سازمان‌های امروزی، به‌کارگیری مدیریت استعدادها است و شناسایی استعدادها، از مهم‌ترین دغدغه‌های مدیریت منابع انسانی به‌حساب می‌آید. مدیریت استعداد بر این باور است در همهٔ افراد، استعدادهایی وجود دارد که باید آن‌ها را شناسایی کرد که شامل سه حوزهٔ اصلی: شناسایی و جذب، حفظ و نگهداری و توسعه استعدادها می‌باشد (میشل، هندفیلد-جونز و آکسلرود^۸، ۲۰۰۱، ۳۴). در واقع مدیریت استعداد را می‌توان به‌عنوان یک مجموعهٔ خاص از شیوه‌های

1. Greenberg & Colquitt
2. Amstrong
3. Schweyer
4. Aksakal, Dağdeviren, Eraslan & Yüksel
5. Lockwood
6. Grobler & Diedericks
7. Krishnan & Scullion
8. Michaels, Handfield-Jones & Axelrod



منابع انسانی برای جذب، انتخاب، توسعه و حفظ کارکنان با عملکرد بالا در موقعیت‌های مهم تعریف کرد (کالینگز و ملاحی و کاسیو^۱، ۲۰۱۹، ۵۴۸) و آن را یک فرایند منظم و پویا از اکتشاف تا نگهداری افراد مستعد دانست (قویدل باجگیران، آیتی و عسگری، ۱۳۹۸، ۳۷).

افراد با استعداد می‌توانند از طریق کمک فوری یا در درازمدت با نشان دادن بالاترین سطح پتانسیل خود، عملکرد سازمانی را تغییر دهند (ویلسون، ورما و ناند^۲، ۲۰۱۹، ۳۳)؛ چراکه به اعتقاد راثول^۳ (۲۰۰۹) افراد با استعداد در سازمان در صورت فراهم نمودن زمینه‌های بروز، می‌توانند تا ۲۰ برابر افراد عادی بهره‌وری سازمانی داشته باشند. بنابراین، سرمایه‌گذاری در استفاده از استعدادها می‌تواند مزایای زیادی نصیب سازمان کند (عطافر و همکاران، ۱۳۸۹، ۱۲). بررسی‌های اخیر نشان می‌دهد، تعداد بسیاری از سازمان‌های بزرگ، با مشکل کمبود افراد مستعد در دستیابی سازمان به سطح قابل قبولی از بهره‌وری و ارائه خدمات خلاقانه در جلب رضایت مشتری مواجه هستند (نوع پسند اصیل، ملک اخلاق و عاشق حسینی مهروانی، ۱۳۹۳، ۳۶). از طرفی، امروزه اغلب سازمان‌ها بنا به دلایلی از قبیل کاهش استعدادها در دسترس، مشکلات فراوان برای حفظ استعدادهای برجسته، زیاد شدن نرخ جابجایی کارکنان و استراتژی‌های منابع انسانی، با بحران استعداد روبه‌رو می‌باشند (فیلیپس و روپر^۴، ۲۰۰۹، ۱۰). بنابراین، لازم است که هر سازمانی وضعیت موجود فرایند مدیریت استعداد خود را به‌خوبی شناسایی کند؛ زیرا مطالعه روی انواع استعدادها و شناسایی آن‌ها بدون توجه به فرایندها و مدل‌های موجود در این حوزه، امکان‌پذیر نخواهد بود. از این‌رو، مدل‌های مدیریت استعداد به‌عنوان یک ابزار استراتژیک در سازمان و همچنین نقشه راه در جهت پیاده‌سازی مؤثر نظام مدیریت استعدادها، در سازمان عمل می‌کنند (حقانی، خراسانی و زمانی‌پور، ۱۳۹۵، ۳).

مدل‌های مختلفی در رابطه با مدیریت استعداد وجود دارد که هر کدام از جنبه‌ای خاص، آن را مورد بررسی قرار داده‌اند. یکی از معتبرترین مدل‌های مدیریت استعداد، مدل کالینگز و ملاحی است. بر اساس این مدل ابتدا باید پست‌های کلیدی سازمان مشخص شود. معیار در شناسایی پست‌های کلیدی مأموریت، چشم‌انداز و استراتژی سازمان است. سپس باید دانش، شایستگی‌ها و مهارت‌های متناسب با این جایگاه‌ها تعریف شود و آنگاه برای نیروهای انسانی مورد نظر برنامه‌ریزی نمود. منابع استعداد می‌تواند هم از داخل سازمان و هم از بازار نیروی کار خارج سازمان تأمین شود (کالینگز و ملاحی،

1. Collings, Mellahi & Cascio
2. Wilson, Verma & Nanda
3. Rothwell
4. Phillips & Roper



۲۰۰۹، ۳۰۷). فیلیپس و روپر نیز چارچوبی را برای مدیریت استعدادها معرفی می‌کنند که دربرگیرنده پنج عامل اصلی که شامل جذب، انتخاب، درگیر کردن، بهسازی و نگهداشت می‌باشد. در مرکز این مدل، شایستگی‌های محوری سازمان قرار دارد که هر یک از فرایندهای جذب، انتخاب، درگیر سازی، نگهداشت و بهسازی بر مبنای این شایستگی‌های صورت می‌گیرد (فیلیپس و روپر، ۲۰۰۹، ۹). از مدل‌های دیگر، می‌توان به مدل لوئیس و هکمن اشاره کرد؛ این مدل نوعی چارچوب مفهومی سلسله مراتبی را برای مدیریت استعدادها معرفی می‌کند که مسائل و چالش‌های مربوط به مدیریت استعدادها و مدیریت منابع انسانی راهبردی را برای ایجاد یک چشم‌انداز مشخص، از هم مجزا می‌کند (لوئیس و هکمن، ۲۰۰۶، ۱۴۸). اوپی نیز مدلی ارائه داده است که از سه مرحله شناسایی، توسعه و حفظ استعدادها تشکیل شده است. در این مدل، استعدادها به‌عنوان دارایی‌های نامشهود سازمانی به‌عنوان یک موجودی می‌تواند کسب شده، واجد شرایط شده و در دسترس قرار گیرد. مدل‌های مفهومی در این زمینه می‌تواند در ایجاد یک چشم‌انداز مشترک از مدیریت استعداد مفید باشد (اوپی، ۲۰۰۹، ۲۵). اما یکی از مدل‌هایی که ابعاد مختلف مدیریت استعداد را به‌صورت جامع تبیین می‌نماید، مدل آرمسترانگ است. در این مدل فرایند مدیریت استعداد با راهبرد کسب‌وکار به‌عنوان نقشه راه آغاز می‌شود (آرمسترانگ، ۲۰۰۶، ۳۷). به‌طورکلی عناصر این مدل شامل فعالیت‌های مربوط به جذب استعدادها، فعالیت‌های مربوط به حفظ و نگهداشت استعدادها و فعالیت‌های مربوط به توسعه استعدادها جای می‌گیرند.

بررسی و مطالعه پیشینه پژوهش، حاکی از آن است که تحقیقات داخلی و خارجی مختلفی در زمینه مدیریت استعداد صورت گرفته است از جمله: روشن، برزگر و یعقوبی (۱۳۹۹) تحقیقی با عنوان طراحی الگوی بنیادی سیستم مدیریت استعداد انجام دادند و نتایج نشان داد که سیستم مدیریت استعداد، حداقل می‌بایست شامل سه مؤلفه کلیدی جذب و انتخاب، آموزش و توسعه و نگهداشت باشد. یوناس و باری^۳ (۲۰۲۰) تحقیقی با عنوان رابطه بین شیوه‌های مدیریت استعداد و حفظ کارکنان نسل Y: با نقش میانجی توسعه صلاحیت انجام دادند و نتایج نشان داد که روش‌های مدیریت استعداد: منتورینگ^۴، رهبری استراتژیک، رسانه‌های اجتماعی بر حفظ کارکنان نسل Y تأثیر مثبتی دارد. در

1. Lewis & Heckman
2. Ooi
3. Younas & Bari
4. Mentoring



پژوهش آنلسینیا و آمپونساتا و با^۱ (۲۰۲۰) با عنوان «به سمت یک مدل مدیریت استعداد مسئولانه» نتایج نشان داد که شیوه‌های مدیریت استعداد مسئولانه، دستیابی به نتایج پایدار چند سطح مانند کار مناسب، رفاه کارکنان و رفاه سازمانی را ارتقاء می‌دهد. مایرز، ون وورکم، پائو و دریس^۲ (۲۰۲۰) تحقیقی با عنوان فلسفه استعداد مدیران منابع انسانی: شیوع و روابط با شیوه‌های مدیریت استعداد درک شده انجام دادند که علی‌رغم انتظارات، نتایج ارتباط بین فلسفه‌های بلندمدت و معیارهای شناسایی استعداد را پشتیبانی نمی‌کند. خوروا و کاستانک^۳ (۲۰۱۹) تحقیقی با عنوان الگوها و چالش‌های در حال رشد مدیریت استعداد در روسیه و قزاقستان در زمینه بررسی دیدگاه کارفرمایان انجام دادند و نتایج نشان داد که مدیریت استعداد با چالش رقابت شدید برای استعدادها و عرضه ناکافی مواجه است و رهبران کسب‌وکار تمایلی به آگاهی کارکنان از اعضای تیم استعداد خود ندارند. اللوزی، الومنی و الحواری^۴ (۲۰۱۸) تحقیقی با عنوان تأثیر استراتژی‌های مدیریت استعداد بر اثربخشی سیستم‌های اطلاعات منابع انسانی در بانک‌های تجاری در اردن انجام دادند که نتایج نشان داد که استراتژی‌های مدیریت استعداد تأثیر قابل توجهی در اثربخشی سیستم‌های اطلاعات منابع انسانی بانک‌های اردن داشته است. تانیسن^۵ (۲۰۱۶) تحقیقی با عنوان بررسی مدیریت استعداد: برای چه، چگونه و به چه خوبی؟ انجام داد که فاکتورهای مؤثر بر مدیریت استعداد در سطح فردی و سازمانی را شناسایی کرد. فورستر^۶ (۲۰۱۵) تحقیقی با عنوان بررسی اداره استعدادهای سازمانی یک مدل بدون مرز انجام داد. هدف از انجام این تحقیق، شناسایی حوزه‌های ناشناخته مدیریت استعداد و ایجاد چالشی در حدود فعلی این حوزه بود که نشان داد چگونه این مدل در سازمان پیاده می‌شود.

بر این اساس، با توجه به مطالعه و بررسی مدل‌های مدیریت استعداد و همچنین پیشینه پژوهش به نظر می‌رسد که هیچ کدام از آنها مدیریت استعداد را با رویکرد پویایی سیستم^۷ مورد توجه قرار نداده‌اند و در این زمینه خلأ پژوهشی احساس می‌شود؛ چراکه پویایی سیستم با بررسی روابط غیرخطی بین متغیرها و بازخورد متغیرهای اثرگذار بر مدیریت استعداد، مدلی ارائه می‌دهد که درک درست و منطقی از سیستم دارد و به واقعیت نزدیک‌تر است (جهانبان، شیخ بهایی و شاهین، ۱۳۹۹، ۹۵). از

1. Anlesinya & Amponsah-Tawiah
2. Meyers, van Woerkom, Pauwe & Dries
3. Khoreva & Kostanek
4. Al-Lozi, Almomani & Al-Hawary
5. Thunnissen
6. Foster
7. System Dynamics



طرفی، پویایی سیستم بر اساس تفکری نظام‌مند طراحی شده است و توانسته ابزاری قدرتمند را برای درک مسائل پیچیده در اختیار مدیران قرار دهد (دهقان دهنوی و دلشاد، ۱۳۹۸، ۲۸). که کمک می‌کند تا دیدی کلی از سیستم داشت و انسجام میان کارکردهای مختلف را به‌عنوان یک سیستم شناسایی کرد. در واقع توانایی درک کل سیستم و ارتباط میان اجزای متنوع یکپارچه بدون جدا کردن اجزای آن، این رویکرد را به یک روش‌شناسی ایده‌آل برای مدل‌سازی تبدیل نموده است (محقر و هاشمی پطرودی، ۱۳۹۶، ۱۴). از این‌رو، با توجه به اینکه وزارت ورزش و جوانان از مهم‌ترین نهادهای متولی سیاست‌گذاری ورزش و جوانان بوده و مأموریت آن ارتقاء سطح سلامتی جامعه و نشاط اجتماعی، با بهره‌گیری از تمامی ظرفیت‌های حقیقی و حقوقی موجود، به‌منظور توسعه زیرساخت‌های مورد نیاز، توسعه روحیه ورزشکاری در بین افراد جامعه و حمایت از رشد علمی و حرفه‌ای ورزش، چه در زمینه قهرمانی و چه در حوزه تفریحی و آموزشی با رویکرد عدالت محوری و اثربخش کردن محیط‌ها و اماکن ورزشی و همچنین ساماندهی ظرفیت‌های منابع انسانی مستعد در کشور جهت شناسایی، حمایت و تقویت استعدادهای روحی، اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی جوانان و ارتقاء مشارکت آنان در توسعه و تعالی کشور است؛ بنابراین، ضروری است که این وزارتخانه وضعیت مدیریت استعداد خود را به شیوه‌ای کاربردی و اثربخش بررسی کند و با مد نظر قرار دادن مؤلفه‌های شناسایی و جذب، حفظ و نگهداری و توسعه استعدادها، به همه عواملی که بر این مؤلفه‌ها تأثیرگذار است توجه نماید. لذا، پژوهش حاضر با رویکردی سیستمی، به دنبال شناسایی حلقه‌های علی و معلولی برای تبیین مؤلفه‌ها و نحوه ارتباط و تعامل بین سیاست‌ها، استراتژی‌ها، برنامه‌ها و اقدامات لازم این وزارتخانه در امر مدیریت استعداد می‌باشد.

روش پژوهش

هدف اصلی پژوهش حاضر، شناسایی حلقه‌های علی و معلولی مدیریت استعداد در وزارت ورزش و جوانان با رویکرد سیستمی می‌باشد. رویکرد سیستمی، یک روش فرموله شده مناسب برای تجزیه و تحلیل اجزای سیستم است که دارای روابط علی و معلولی و زیربنای منطقی می‌باشد. یک ابزار مهم برای تفکر سیستمی، ترسیم نمودار زیرسیستم‌ها است. نمودار زیرسیستم‌ها سبک و ساختار کلی یک مدل از آن را نشان می‌دهد. در این نمودار هر زیرسیستم به وسیله ارتباطات فیزیکی و اطلاعاتی به هم متصل می‌گردند. این نمودارها می‌توانند مرز سیستم را نشان داده و سطح تراکم مدل و سیستم تحت مطالعه را مشخص سازند. این نمودارها اغلب به‌طور ساده‌ای ترسیم شده و شامل جزئیات زیادی



نمی‌باشد (استرمن^۱، ۲۰۰۰، ۲۴). روش پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نوع اکتشافی با رویکردی کیفی است. شرکت کنندگان پژوهش، شامل ۱۲ نفر از مدیران و اساتید خبره و متخصص آشنا به مسائل مدیریت استعداد (داشتن حداقل دو مقاله چاپ شده در حوزه مدیریت استعداد، چاپ کتاب مرتبط و بالای ۱۵ سال سابقه مدیریت در حوزه ورزش) بودند که بر اساس نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. داده‌های لازم از طریق مصاحبه، پیشینه و مبانی نظری گردآوری شدند و بر اساس آن‌ها حلقه‌های علی و معلولی در محیط نرم‌افزار ونسیم^۲ ترسیم گردید.

مراحل انجام پژوهش

مرحله اول در این پژوهش، کسب شناخت نسبت به محیط مسئله بود که از طریق پیشینه، مبانی نظری (مقالات منتشر شده در منابع اطلاعاتی مجلات و نشریات معتبر داخلی، مانند مرکز اطلاعات علمی برخط جهاد دانشگاهی، پرتال جامع علوم انسانی و پایگاه مجلات تخصصی نور در بازه زمانی سال‌های ۱۳۹۹-۱۳۹۰ و منابع اطلاعاتی برخط معتبر خارجی مانند ساینس دایرکت^۳، اسپرینگر^۴ و امرالد^۵ در بازه زمانی سال‌های ۲۰۲۰-۱۹۹۰ بررسی شد که در نتیجه آن، ۲۵۶ مقاله فارسی مرتبط و ۲۴۹۲ مقاله انگلیسی یافت شد) و همچنین مصاحبه، مؤلفه‌های سیستم مدیریت استعداد شناسایی شدند. محقق در این مرحله بدون هیچ پیش فرضی به شناخت محیط مسئله اقدام کرد. در واقع مدیریت استعداد به‌عنوان پدیده یا وضعیتی در نظر گرفته شد که برای شناسایی مؤلفه‌هایی که معرف وضعیت آن هستند از روش جمع‌آوری داده‌های کیفی استفاده شده است. بدین منظور، اطلاعات موجود با روش مصاحبه کدگذاری، استخراج و طبقه‌بندی شد. لازم به ذکر است، جمع‌آوری اطلاعات و داده‌ها زمانی متوقف گردید که اطلاعات در مورد همه دسته‌بندی‌های مورد نظر اشباع شد. به این ترتیب در این پژوهش از روش نمونه‌گیری هدفمند استفاده شده است؛ یعنی، با توجه به محدود بودن جامعه آماری و افراد متخصص در حوزه مدیریت استعداد که در عین حال هم با تفکر سیستمی نیز آشنا باشند و هم اشراف کامل به بحث مدیریت استعداد و حوزه‌های مرتبط با آن داشته باشند، استفاده شده است. در مرحله دوم، پس از مشخص شدن عوامل مؤثر، شناسایی زیرسیستم‌ها صورت پذیرفت. بدین منظور، محقق پس از طبقه‌بندی و دسته‌بندی مفهومی عوامل مشخص شده به تبیین

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



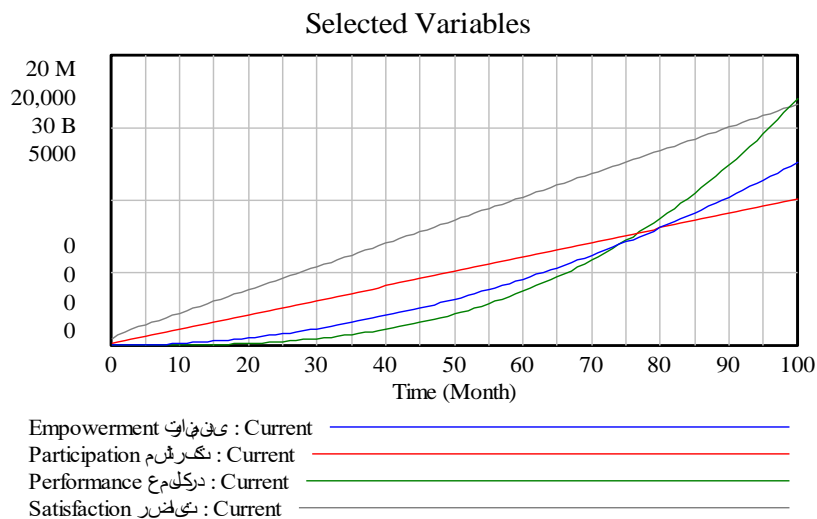
زیرسیستم‌ها و ارتباطات بین آن‌ها اقدام کرد. در مرحله سوم، با توجه به نتایج پژوهش‌های پیشین، ابتدا مفهوم‌سازی متغیرها از عوامل مؤثر انجام و در ادامه، ارتباطات علی بین متغیرها مورد توجه قرار گرفت و از این طریق ساختار و نظام علی و معلولی سیستم مورد بررسی در نرم‌افزار ونسیم، تبیین و نمای کلی حلقه‌های علی و معلولی زیرسیستم‌های مدیریت استعداد حاصل شد.

اعتبارسنجی

اعتبارسنجی، قابلیت مدل برای بررسی سیاست‌ها را نشان می‌دهد و اعتماد به کاربردی بودن آن را بالا می‌برد. اعتبار ساختاری مدل بر اعتبار رفتاری آن اولویت دارد و تنها زمانی که ساختار مدل دارای اعتبار است، می‌توان رفتار مدل را مورد بررسی قرار داد (شی و گیل^۱، ۲۰۰۵، ۲۳۷). برای دستیابی به اطمینان در مورد اعتبار مدل، از آزمون‌های حد نهایی، سازگاری توابع و جدول‌های عددی، بخشی از اجزای مدل و بازتولید رفتار استفاده می‌شود. این آزمون‌ها پرکاربردترین آزمون‌های اعتبارسنجی در ادبیات مربوط به پویایی‌شناسی سیستم‌ها هستند (ماتیو، رودریگز و ویتالسوار^۲، ۲۰۱۲، ۲۴۴). بدین منظور در این پژوهش، از آزمون شرایط حدی استفاده شد که در این آزمون مطابق شکل ۱، با توجه به منفی نشدن رفتار متغیرها این وضعیت را تأیید می‌کند. لازم به ذکر است به دلیل طولانی شدن از آوردن نمودارهای رفتار متغیرهای دیگر خودداری شده است. آزمون شرایط حدی در واقع عملکرد منطقی مدل را در شرایط حدی نشان می‌دهد. آزمون شرایط حدی با اعمال شرایط و بررسی نتایج حاصل از مدل انجام می‌شود. انجام این ساختار علی و روابط تعریف شده بین متغیرها را مورد ارزیابی قرار می‌دهد. آزمون شرایط حدی، بر مقاوم بودن مدل در شرایط حدی تأکید دارد؛ به این معنا که تحت هر شرایطی با تغییر یافتن سیاست‌ها و یا مقادیر ورودی‌ها، مدل باید رفتار مورد انتظار را از خود نشان دهد. به‌عنوان مثال وقتی مقادیر اولیه متغیرهای مدل، به میزان زیاد افزایش یا کاهش یابند، امتیاز معیارها و مدل در همان میزان واقعی خود تغییر می‌یابد. در این آزمون تغییر در مقادیر نیازها حداقل و حداکثر به مدل اعمال می‌شود و رفتار تک‌تک متغیرهای مربوط مورد بررسی قرار می‌گیرد (احمد و سیمنویچ^۳، ۲۰۰۰، ۱۹۳).

1. Shi & Gill
2. Mathew, Rodrigues & Vittaleswar
3. Ahmad & Simonovic





شکل ۱- نمودار رفتار متغیرهای توانمندی، رضایت، عملکرد و مشارکت

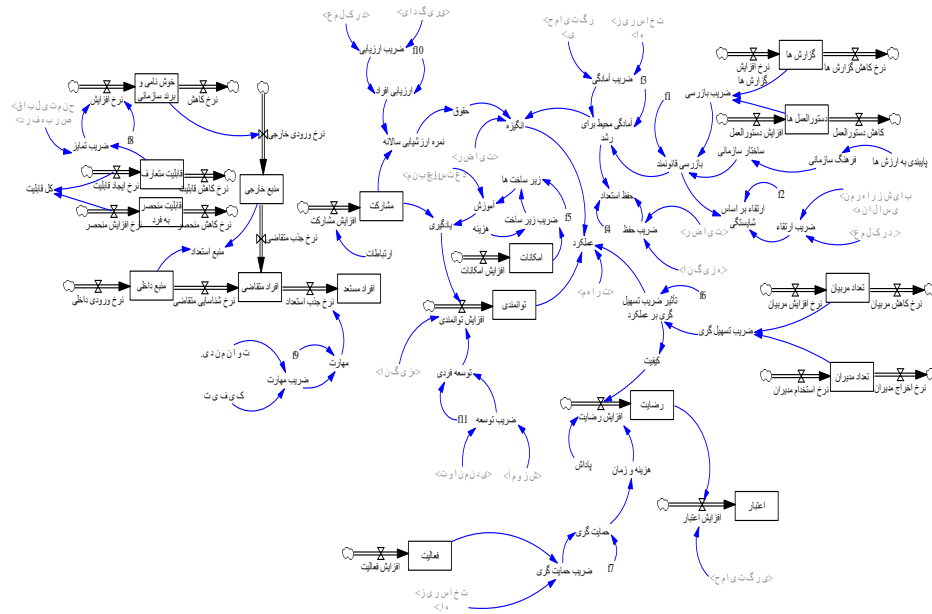
Figure 1- Variables behavior chart of empowerment, satisfaction, performance and participation

در خصوص شاخص (واحد) محور عمودی شکل ۱، با توجه به اینکه هر چهار متغیر توانمندی، مشارکت، عملکرد و رضایت نسبی هستند، واحد ندارند.

نتایج

در شکل ۲، نمودار حالت- جریان پژوهش مشاهده می‌شود که با استفاده از نظر خبرگان و متخصصان در محیط نرم‌افزار ونسیم ترسیم شده است.





شکل ۲- نمودار حالت- جریان
Figure 2- stock-flow diagram

محور این مطالعه، داده‌های کیفی استخراج شده از مصاحبه با خبرگان و متخصصان حوزه مدیریت استعداد است که به علت عدم دسترسی به داده‌های صحیح و قابل اطمینان، مدل کیفی ساخته شد. از این‌رو، رفتار متغیرها مهم بود که در نرم‌افزار ونسیم مدل پژوهش با توجه به روابط ریاضی تعریف شده بین متغیرها (ورودی‌ها) که در ادامه چند مورد به‌عنوان نمونه آمده است، شبیه‌سازی و اجرا گردید. لازم به ذکر است که به دلیل زیاد بودن آن‌ها از آوردن بقیه فرمول‌ها خودداری می‌شود.

$$stock(t) = \int_{t_0}^t [inflow(s) - outflow(s)] ds + stock(t_0)$$

مقدار اولیه = (نرخ ورودی داخلی - نرخ شناسایی متقاضی) = منبع داخلی

منبع خارجی × منبع داخلی = منبع استعداد

مقدار اولیه + (نرخ جذب متقاضی + نرخ شناسایی استعداد - نرخ جذب استعداد) = افراد متقاضی

نرخ افزایش قابلیت منحصره‌فرد + نرخ ایجاد قابلیت = کل قابلیت

قابلیت منحصره‌فرد ÷ قابلیت متعارف = ضریب تمایز

(ضریب تمایز) × f8 = نرخ افزایش خوش‌نامی و برند سازمانی



ارزیابی افراد×مشارکت = نمره ارزشیابی سالانه

پس از طی کردن مراحل اولیه، زیرسیستم‌های مربوطه، شناسایی و متغیرهای اثرگذار در هر زیرسیستم و نحوه ارتباط هر کدام به یکدیگر مشخص شد. در این بخش به تشریح اجزاء و بخش‌های نمودار زیرسیستم‌های مؤثر بر مدیریت استعداد پرداخته می‌شود. ابتدا هر زیرسیستم و اجزای آن توضیح داده شده و سپس به ارتباط آن، با سایر زیرسیستم‌ها و چگونگی تأثیر آنها بر یکدیگر اشاره می‌شود. زیرسیستم‌های بررسی شده عبارت‌اند از:

- **زیرسیستم شناسایی استعدادها:** دربرگیرنده متغیرهای اصلی هستند که بر روی شناسایی استعدادها اثر گذارند. از جمله سیاست‌های مؤثر در این مقوله، تأمین نیروی مستعد از طریق منبع استعداد است که به زیرسیستم شناسایی استعداد برمی‌گردد. در واقع این سیاست‌ها آماده کردن افراد مستعد مورد نیاز برای وزارت ورزش و جوانان است. سیاست منبع داخلی، موضوع دیگری است که لازم است توسط مدیران این وزارتخانه در نظر گرفته شود؛ یعنی، آن‌ها می‌توانند با استفاده از منبع داخلی که کمیته استعدادیابی این وزارتخانه است، نیروهای مستعد خود را شناسایی کنند. سیاست دیگری که مدیران می‌توانند از آن برای شناسایی افراد مستعد استفاده کنند، سیاست بهره‌گیری از منبع خارجی (سامانه ثبت متخصصان ورزشی، وب سایت‌های تحت مالکیت وزارت، آژانس‌های استخدامی، طرح‌های انتقالی ارجاع کارکنان به وزارت مثل دانشگاه‌ها و فراخوان‌های عمومی در جریان مسابقات) است.

- **زیرسیستم جذب استعدادها:** دربرگیرنده متغیرهای اصلی هستند که بر روی جذب استعدادها اثرگذارند و به نظر می‌رسد مدیران وزارت ورزش و جوانان برای جذب افراد متقاضی لازم است که بر اساس میزان مهارت افراد (توانمندی و کیفیت) اقدام نمایند؛ زیرا متغیر مهارت که شامل شایستگی-های حداقلی (تحصیلات، سابقه کاری، سابقه ورزشی، روحیه متناسب با شغل، توانایی بهره‌گیری از فناوری اطلاعات و درک صحیح از قوانین، فضای سیاسی و اجتماعی) و شایستگی برتر (لیسانس تربیت‌بدنی، احکام و مدال‌های قهرمانی) است بر روی نرخ جذب استعداد مؤثر می‌باشد.

- **زیرسیستم توسعه استعدادها:** دربرگیرنده چند متغیر مهم از جمله آموزش، یادگیری، توانمندی و تسهیل‌گری (مربی‌گری) است و مدیران می‌توانند از طریق این متغیرها بستر لازم را برای افزایش عملکرد مطلوب این وزارتخانه فراهم کنند؛ چراکه این متغیرها بر عملکرد تأثیرگذار هستند.

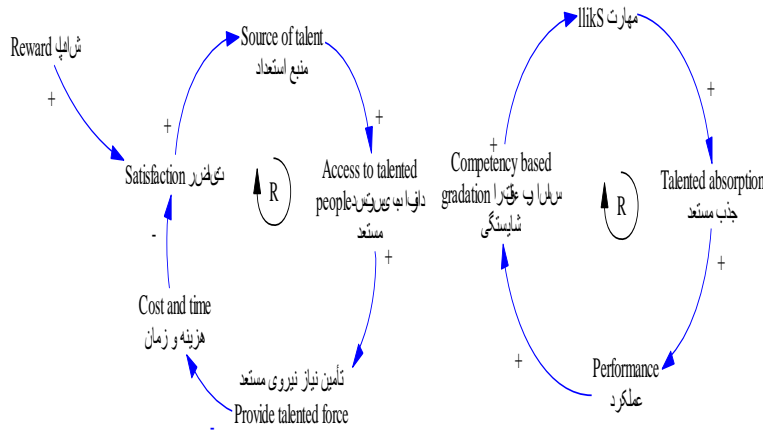
- **زیرسیستم حفظ و نگهداری استعدادها:** دربرگیرنده متغیرهای مهمی از جمله ارتباطات مؤثر و متقابل، مشارکت فعال، حقوق و دستمزد، انگیزه و آمادگی محیط برای رشد است؛ چراکه این متغیرها



بر حفظ استعدادها اثرگذار هستند. بنابراین، برای اینکه استعدادهای وزارت را ترک نکنند و در آنجا باقی بمانند لازم است مدیران توجه ویژه‌ای به این متغیرها داشته باشند.

حلقه‌های علی و معلولی

در این بخش، در راستای نمودار زیرسیستم‌های ترسیم شده به بررسی علت‌ها و معلول‌هایی پرداخته می‌شود که بیشترین نقش را در پیاده‌سازی فرایند مدیریت استعداد با رویکرد سیستمی دارند. بدین منظور، از نمودار حلقه‌های علی و معلولی استفاده شد.



شکل ۳- حلقه شناسایی و جذب استعدادها

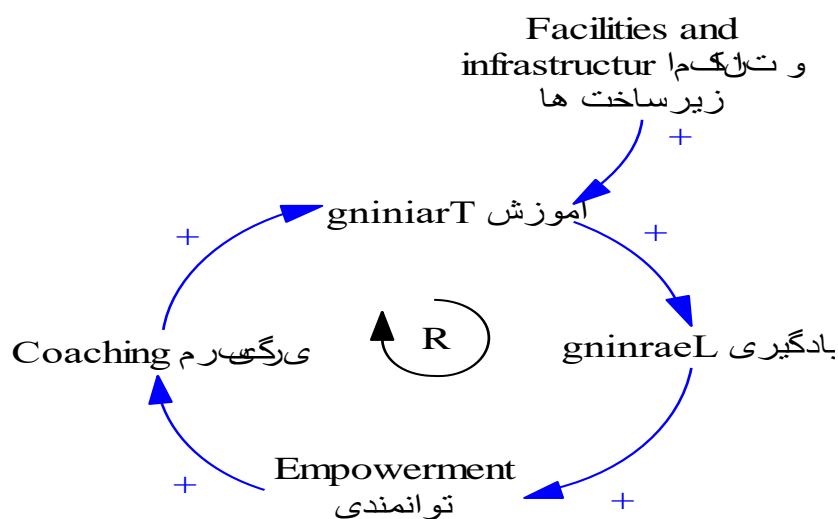
Figure 3- Talent identification and absorption loop

۱- حلقه شناسایی و جذب استعدادها

شناسایی و جذب استعدادها، اولین مرحله از فرایند مدیریت استعداد است. مدیران وزارت ورزش و جوانان برای شناسایی استعدادها می‌توانند از منبع داخلی و خارجی استفاده کنند؛ چراکه این منبع، باعث افزایش دسترسی به افراد مستعد می‌شود و آن‌ها می‌توانند نیروهای مورد نیاز خود را از این طریق تأمین نمایند و با در اختیار داشتن این نیروهای نه تنها هزینه و زمان کاهش پیدا می‌کند، بلکه رضایت افراد هم افزایش می‌یابد. نهایتاً این افزایش رضایت، منجر به افزایش استفاده از منبع استعداد خواهد شد. از طرفی، با توجه به اثرگذاری متغیر مهارت بر روی متغیر جذب استعداد، لازم است مدیران برای جذب افراد مستعد، بر اساس میزان مهارت‌های افراد متقاضی اقدام نمایند؛ زیرا به‌کارگیری این مهارت‌ها، می‌تواند باعث افزایش عملکرد شود و با توجه به این افزایش عملکرد، می‌توان



آنان را بر اساس میزان شایستگی ارتقاء داد و این نشان دهنده میزان مهارت افراد مستعد می‌باشد که می‌تواند نتایج مطلوبی برای این وزارتخانه در پی داشته باشد. شکل ۳، دینامیک این حلقه را نشان می‌دهد.



شکل ۴- حلقه توسعه استعدادها

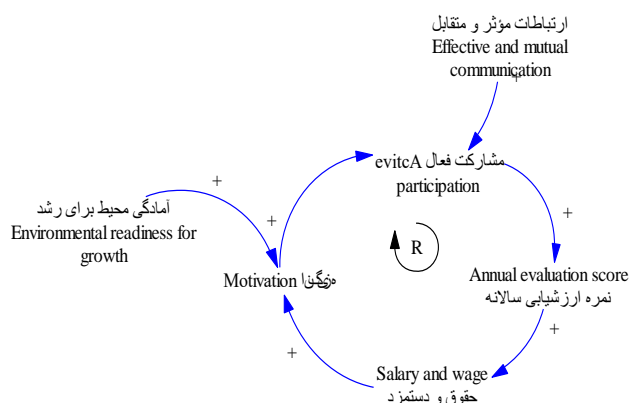
Figure 4 - Talent Development loop

۲- حلقه توسعه استعدادها

توسعه استعدادها، دومین مرحله از فرایند مدیریت آن است. مدیران وزارت ورزش و جوانان بعد از شناسایی و جذب استعدادها، لازم است برای توسعه آنها برنامه‌ریزی داشته باشند، تا از این طریق بتوانند با در نظر گرفتن مؤلفه‌های آموزش، یادگیری، توانمندی و مربی‌گری به این مهم دست یابند؛ زیرا همان‌گونه که در شکل ۴ نشان داده شده، با فراهم ساختن زیرساخت‌ها و امکانات، باید افراد مستعد را آموزش داد؛ زیرا این آموزش باعث یادگیری بیشتر و طبیعتاً افزایش توانمندی آنها خواهد شد و چون افزایش توانمندی بر روی مربی‌گری اثرگذار است، اگر هر یک از مدیران وزارت، یک مربی داشته باشند که آنها را راهنمایی کند، باعث ساده شدن امور می‌شود و با توجه به اینکه مربی‌گری بر روی آموزش، اثر مثبتی دارد و به‌نوبه خود می‌تواند عملکرد را افزایش دهد، ضروری است



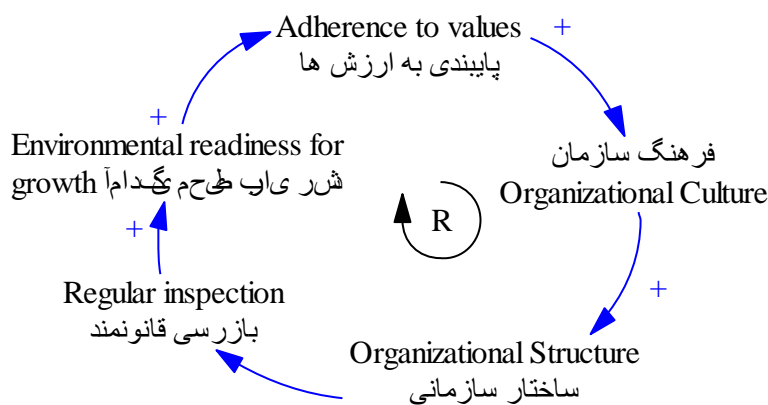
مدیران این وزارتخانه به توسعه فردی افراد مستعد توجه ویژه‌ای داشته باشد و شرایطی فراهم سازند تا بتوانند آنان را توانمند سازند.



شکل ۵- حلقه حفظ و نگهداری استعدادها
Figure 5 - Preservation of talents loop

۳ - حلقه حفظ و نگهداری استعدادها

حفظ و نگهداری استعدادها، سومین مرحله از فرایند مدیریت استعداد است. مدیران وزارت ورزش و جوانان برای اینکه بتوانند استعدادها را در سازمان نگه دارند و مانع از ترک آنها از وزارت شوند، لازم است ابتدا، ارتباطات مؤثر و متقابلی با آنان داشته باشند؛ زیرا همان‌گونه که در شکل ۵ نشان داده شده، این ارتباطات سبب افزایش مشارکت فعال آنها می‌شود. با توجه به اینکه مشارکت استعدادها بر روی نمره ارزشیابی سالانه آنان نیز تأثیرگذار است. زمانی که نمره ارزشیابی سالانه افراد مستعد از طریق مشارکت افزایش می‌یابد، لازم است مدیران، میزان حقوق و دستمزد بیشتری برای آنها در نظر بگیرند؛ چراکه با افزایش حقوق، انگیزه آنان بیشتر شده و این افزایش انگیزه، منجر به مشارکت بیشتر و در نتیجه عملکرد بهتر می‌شود. از سوی دیگر، آمادگی محیط برای رشد هم باعث افزایش انگیزه و حفظ استعدادها خواهد شد.

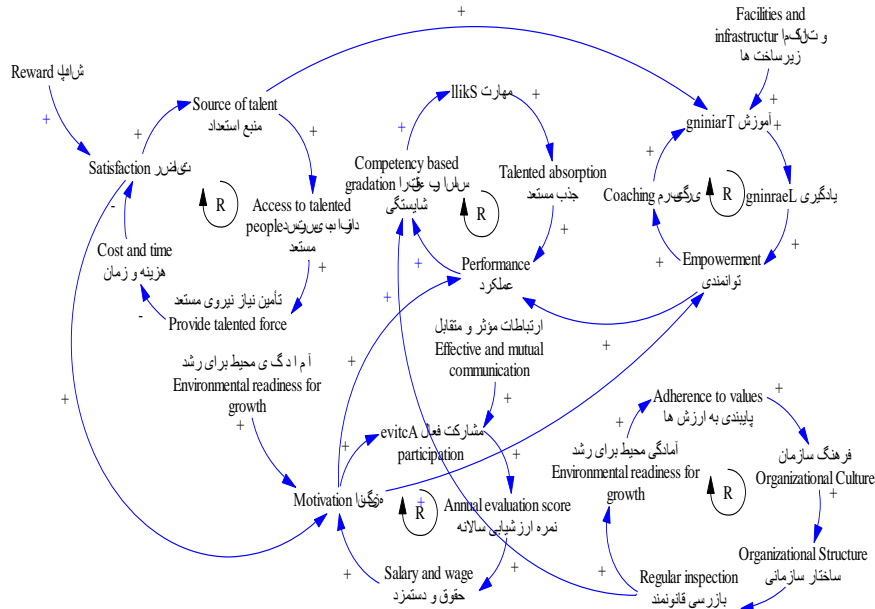


شکل ۶- حلقه عوامل مؤثر بر مدیریت استعداد

Figure 6 - The loop of factors affecting on talent management

۴ - حلقه عوامل مؤثر بر مدیریت استعداد

متغیرهای مختلفی، بر فرایند مدیریت استعداد اثرگذارند. از جمله مهم‌ترین آن‌ها، پایبندی به ارزش‌های محوری است که بر روی فرهنگ سازمانی تأثیرگذار است؛ یعنی، در وزارت ورزش و جوانان باید نسبت به ارزش‌ها و اصولی که وجود دارد، تقید و پایبندی باشد و این پایبندی به ارزش‌ها، سبب شکل‌گیری فرهنگ سازمانی می‌شود که می‌تواند ساختار سازمانی منعطف و شایسته-سالارانه‌ای ایجاد نماید و چون این ساختار بر روی بازرسی قانونمند اثرگذار است، می‌تواند باعث آمادگی محیط برای رشد شود که در نهایت، اگر محیط مناسبی برای رشد و توسعه وجود داشته باشد، می‌تواند باعث پایبندی بیشتر به ارزش‌ها گردد (شکل ۶). نمای کلی حلقه‌های علی و معلولی سیستم فرایند مدیریت استعداد و عوامل مؤثر بر آن در قالب شکل ۷ ارائه شده است.



شکل ۷- نمای کلی حلقه‌های علی و معلولی زیرسیستم‌های مدیریت استعداد
 Figure 7 – General view of causal loops of talent management subsystems

تحلیل سیاست‌ها

در ادامه چند سیاست مثبت و کاربردی در خصوص فرایند مدیریت استعداد پیشنهاد می‌شود:
– شناسایی استعدادها: اگر وزارت ورزش و جوانان بخواهد برای نیروهای مستعد مورد نیاز خود اقدام نماید، لازم است از منبع استعداد که شامل منبع داخلی (کمیته استعدادیابی خود وزارت) و منبع خارجی (سامانه ثبت متخصصان ورزشی، وب سایت‌های تحت مالکیت وزارت، آژانس‌های استخدامی، طرح‌های انتقالی ارجاع کارکنان به وزارت و فراخوان‌های عمومی در جریان مسابقات) می‌باشد، استفاده کند؛ چراکه در مدل مشاهده می‌شود که هر دو منبع داخلی و خارجی بر روی منبع استعداد اثرگذار است.

– جذب استعدادها: وزارت ورزش و جوانان برای جذب افراد متقاضی لازم است بر اساس میزان مهارت افراد (توانمندی و کیفیت) اقدام نماید؛ زیرا متغیر مهارت که شامل شایستگی‌های حداقلی (تحصیلات، سابقه کاری، سابقه ورزشی، روحیه متناسب با شغل، توانایی بهره‌گیری از فناوری اطلاعات



و درک صحیح از قوانین، فضای سیاسی و اجتماعی) و شایستگی برتر (لیسانس تربیت بدنی، احکام و مدال‌های قهرمانی) می‌باشد بر روی نرخ جذب استعداد مؤثر است.

– توسعه استعدادها: در این زمینه وزارت ورزش و جوانان برای توسعه استعدادها باید به چند متغیر مهم از جمله آموزش، یادگیری، توانمندی و تسهیل‌گری (مربی‌گری) توجه ویژه‌ای داشته باشد؛ چراکه از طریق این متغیرها می‌توان بستر لازم را برای عملکرد مطلوب فراهم نمود.

– حفظ استعدادها: با توجه به مدل پژوهش، اگر وزارت برای حفظ استعدادها متغیرهای ارتباطات مؤثر و متقابل، مشارکت فعال، حقوق و دستمزد، انگیزه و آمادگی محیط برای رشد را در نظر بگیرد باعث می‌شود که استعدادها بمانند؛ چراکه ارتباطات روی میزان مشارکت مشارکت روی نمره ارزشیابی سالانه و نمره ارزشیابی روی حقوق و حقوق روی انگیزه اثرگذار می‌باشد. از سوی دیگر، آمادگی محیط برای رشد بر روی انگیزه و خود متغیر استعداد مؤثر می‌باشد. به‌طور کلی با توجه به توضیح زیر سیستم‌ها و حلقه‌های علی- معلولی ارائه شده، چنانچه وزارت ورزش و جوانان بخواهد فرایند مدیریت استعداد را به‌طور موفقیت‌آمیزی پیاده سازد، ضروری است با شناسایی درست استعدادها از منبع استعداد، جذب استعدادها بر اساس مهارت و شایستگی‌ها، ارائه آموزش‌های عمومی و مهارتی لازم، افراد را توانمند ساخته و با افزایش حقوق و دستمزد، مزایای مکفی و فراهم ساختن مشارکت فعال باعث حفظ استعدادها شود.

بحث و نتیجه‌گیری

تاکنون مدل‌های متنوعی از مدیریت استعداد ارائه شده که هرکدام از آن‌ها در زمینه خاصی، مدیریت استعداد را مورد بررسی قرار داده‌اند. فلیپس و روپر (۲۰۰۹) فرآیند مدیریت استعداد را شامل مؤلفه‌هایی چون جذب، انتخاب، درگیرسازی، توسعه، نگهداری از کارکنان می‌دانند که این مؤلفه‌ها تا حدود زیادی با این مطالعه همخوانی دارد. از طرفی، کالینگز و ملامی (۲۰۰۹) معتقدند در فرآیند مدیریت استعداد، ابتدا باید پست‌های کلیدی سازمان شناسایی شوند، سپس دانش، شایستگی و مهارت‌های مناسب با این جایگاه‌ها تعریف شود و در نهایت، مخازن استعداد تشکیل شود که در راستای الگوی پیشنهادی پژوهش حاضر است. همچنین، کابولت، هولین و سوپارنو^۱ (۲۰۱۲) فرآیند مدیریت استعداد را شامل جذب، استخدام، هویت‌نگاری، توسعه و حفظ کارکنان می‌داند که الگوی پیشنهادی پژوهش

1. Chabault, Hulin & Soparnot



حاضر را تأیید می‌کند. به‌علاوه، چرخه عمر استعداد شیمان^۱ (۲۰۱۴) شامل جذب، استخدام، جامع-پذیری، آموزش، حداکثر سازی عملکرد، توسعه و جانسین پروری، نگهداشت و بازیابی است که با مؤلفه‌های کلیدی الگوی پیشنهادی پژوهش حاضر همپوشانی دارد. در این پژوهش، هدف شناسایی حلقه‌های علی و معلولی مدیریت استعداد در وزارت ورزش و جوانان بر اساس پویایی سیستم است. با توجه به کلیدی بودن مؤلفه‌های استخراج شده، تفکر سیستمی و روابط علی و معلولی بین متغیرها ضروری است که وزارت ورزش و جوانان، توجه خود را برای فراهم کردن شرایط و بهبود این متغیرها متمرکز سازد. از طرفی، در فرایند مدیریت استعداد باید سه متغیر اصلی شناسایی و جذب، توسعه و حفظ استعدادها در نظر گرفته شود؛ زیرا این سه متغیر از فرایند مدیریت استعداد غیر قابل حذف هستند؛ چراکه، اگر سایر متغیرهای اثرگذار بر فرایند مدیریت استعداد را در نظر بگیریم هرکدام در یکی از این سه متغیر اصلی و کلیدی قرار می‌گیرند. بدین منظور، با توجه به حلقه‌های علی و معلولی ترسیم شده پژوهش، برای فرایند مدیریت استعداد باید ارتباط و تأثیرگذاری بین متغیرها به‌صورت یک فرایند پویا و بر اساس تحلیل سیستمی در نظر گرفته شود.

به نظر می‌رسد وزارت ورزش و جوانان برای پیاده‌سازی فرایند مدیریت استعداد در وهله اول، لازم است با استفاده از منبع استعداد که تحت تأثیر دو متغیر داخلی و خارجی است، استعدادهای مورد نیاز خود را شناسایی نماید و در وهله دوم، برای جذب افراد متقاضی بر اساس مهارت آنان عمل کند و از بین آن‌ها افراد مستعد را به کار گیرد. در وهله سوم، برای توسعه استعدادها با توجه به اینکه متغیرهای زیرساخت تحت تأثیر دو متغیر هزینه و امکانات می‌باشند، این ضرورت وجود دارد که امکانات و هزینه‌های لازم برای آموزش افراد مستعد فراهم شود و با دادن آموزش‌های کافی، یادگیری آن‌ها را افزایش داد. علاوه بر آموزش، مشارکت فعال افراد هم سبب افزایش یادگیری می‌شود و یادگیری خود، افزایش توانمندی را در پی دارد؛ بنابراین، توانمندی استعدادها با استفاده از توسعه فردی منجر به افزایش عملکرد خواهد شد و در وهله چهارم، برای حفظ و نگهداشت استعدادها ضروری است که افراد بر اساس میزان نمره ارزشیابی سالانه حقوق دریافت نمایند تا این مسئله به مشارکت و عملکرد بیشتر از سوی افراد منجر شود. زمانی که محیط برای رشد فراهم باشد، باعث افزایش انگیزه و حفظ استعداد می‌شود و از آنجایی که پایداری به ارزش‌ها روی فرهنگ سازمانی اثرگذار است، مدیران وزارت می‌توانند با ایجاد فرهنگ سازمانی خاص خود که بر اساس برنامه‌های مدیریت استعداد بنا شده، باعث حفظ افراد مستعد شوند؛ زیرا در این صورت است که استعدادها احساس ارزشمندی پیدا

1. Schiemann



می‌کنند و متوجه می‌شوند که حضور آن‌ها برای وزارت ارزشمند می‌باشد و چون فرهنگ سازمانی بر روی ساختار آن اثرگذار است و ساختار سازمانی بر بازرسی قانونمند اثر مثبت دارد و با توجه به اینکه ضریب بازرسی قانونمند که خود از تقسیم دستورات عمل‌ها بر گزارش‌ها به دست می‌آید بر بازرسی قانونمند اثرگذار است. لذا، به نظر می‌رسد برای بازرسی قانونمند، مدیران لازم است به دستورات عمل‌ها و گزارش‌ها توجه داشته باشند تا از این طریق بتوانند به درستی، وظیفه خود را انجام دهند و محیط مناسبی برای رشد افراد مستعد فراهم سازند تا آنان در این محیط بیشتر به ارزش‌ها پایبند شوند. به طور کلی، با توجه به مطالب فوق‌الذکر، می‌توان بیان کرد مدیران وزارت ورزش و جوانان با استفاده از حلقه‌های علی و معلولی شناسایی شده پژوهش و چگونگی نحوه مرادده و تعامل بین متغیرهای اثرگذار آن‌ها، می‌توانند تصمیمات صحیحی در راستای پیاده‌سازی فرایند مدیریت استعداد اتخاذ نمایند. همچنین، بر اساس میزان تأثیرگذاری و تأثیرپذیری هر یک از این متغیرها، می‌توانند راهکارهای متفاوتی ارائه دهند.

References

1. Ahmad, S., & Simonovic, S. P. (2000). System dynamics modeling of reservoir operations for flood management. *Journal of computing in civil engineering*, 14(3), 190-198.
2. Aksakal, E., Dağdeviren, M., Eraslan, E., & Yüksel, İ. (2013). Personel selection based on talent management. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 73, 68-72.
3. Al-Lozi, M. S., Almomani, R. Z. Q., & Al-Hawary, S. I. S. (2018). Talent Management Strategies as a Critical Success Factor for Effectiveness of Human Resources Information Systems in Commercial Banks Working in Jordan. *Global Journal of Management and Business Research*.
4. Armstrong, M. (2008). *Strategic Human Resource Management: A Guide to Action*. London, GBR: Kogan Page Ltd, 248.
5. Anlesinya, A., & Amponsah-Tawiah, K. (2020). Towards a responsible talent management model. *European Journal of Training and Development*.
6. Armstrong, M. (2006). *A handbook of human resource management practice*. Kogan Page Publishers. 1-957.
7. Attafar, A., Salehi, M., Rafiee, A. A., & Hosseinipour, S. (2010). Recognition of Key Employee Characteristics and Appropriate Management Practice Through Grounded Theory. *Police Organizational development*, 6(27), 7-32. (persion).
8. Chabault, D., Hulin, A., & Soparnot, R. (2012). Talent management in clusters. *Organizational Dynamics*, 4(41), 327-335.
9. Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human resource management review*, 19(4), 304-313.



10. Collings, D. G., Mellahi, K., & Cascio, W. F. (2019). Global talent management and performance in multinational enterprises: A multilevel perspective. *Journal of Management*, 45(2), 540-566.
11. Dehghan Dehnavi, H., & Delshad, Z. (2019). System dynamics modeling for assessment of customer satisfaction criteria at the level of comprehensive quality management. *Journal of Development Evolution Management*, 36, 25-35. (persion).
12. Foster, C. L. (2015). Managing the flow of talent through organizations—a boundary-less model. *Development and learning in organizations: an international journal*.
13. Ghavidel Bajgiran, M., Ayati, M., & Asgari, A. (2019). Developing and validating of talent management test in education based on Davies model. *International Journal of Schooling*, 1(1), 35-46. (persion).
14. Greenberg, J., & Colquitt, J. A. (Eds.). (2013). *Handbook of organizational justice*. Psychology Press. 1-641.
15. Grobler, P. A., & Diedericks, H. (2009). Talent management: An empirical study of selected South African hotel groups. *Southern African Business Review*, 13(3). 1-27.
16. Haghani, M., Khorasani, A., & Zamanipour, H. (2016). Investigation of talent management system models. The first international conference on modern research in the field of educational sciences and psychology and social studies in Iran, Qom, the permanent secretariat of the conference. 1-10. (persion).
17. Khoreva, V., & Kostanek, E. (2019). Evolving talent management patterns and challenges in Russia and Kazakhstan. *Baltic Journal of Management*.
18. Krishnan, T. N., & Scullion, H. (2017). Talent management and dynamic view of talent in small and medium enterprises. *Human Resource Management Review*, 27(3), 431-441.
19. Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Human resource management review*, 16(2), 139-154.
20. Lockwood, N. R. (2006). Talent management: Driver for organizational success. *HR magazine*, 51(6), 1-11.
21. Mathew, A. O., Rodrigues, L. L., & Vittaleswar, A. (2012). Human factors & knowledge management: A system dynamics based analysis. *Journal of Knowledge Management Practice*, 13(2), 241-247.
22. Meyers, M. C., van Woerkom, M., Paauwe, J., & Dries, N. (2020). HR managers' talent philosophies: prevalence and relationships with perceived talent management practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(4), 562-588.
23. Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The war for talent*. Harvard Business Press. 1-225.
24. Mohaghar, A., Hashemi Petrodi, S. H., & Talaei, H. (2017). Dynamic Modeling of a New Product Supply Chain using System Dynamics Approach. *Journal of Industrial Management Perspective*, 6(4), 9-36. (persion).
25. Nopasand Asil, S. M., Malek Akhlagh, A., & Ashegh Hosseini Mehravani, M. (2014). Relationship between Talent Management and Organizational Performance. *Journal of Research in Human Resources Management*, 6(1), 31-51. (persion).



26. Ooi, C. S. (2009). *Surviving the War for Talent in Asia: How Innovation Can Help*, Portable Documents. Pearson Education. 1-216.
27. Phillips, D. R., & Roper, K. O. (2009). A framework for talent management in real estate. *Journal of Corporate Real Estate*, 11(1), 7-16.
28. Rothwell, W. J. (2009). *The manager's guide to maximizing employee potential: Quick and easy strategies to develop talent every day*. AMACOM Div American Mgmt Assn.
29. Rowshan, S. A., Barzegar, K., & Yaghoubi, M. (2020). Designing a Basic Model for Talent Management System. *journal of Public Management Researches*, 13(47), 161-188. (persion).
30. Schiemann, W. A. (2014). From talent management to talent optimization. *Journal of World Business*, 49(2), 281-288.
31. Schweyer, A. (2010). *Talent management systems: Best practices in technology solutions for recruitment, retention and workforce planning*. John Wiley & Sons.
32. Shi, T., & Gill, R. (2005). Developing effective policies for the sustainable development of ecological agriculture in China: the case study of Jinshan County with a systems dynamics model. *Ecological economics*, 53(2), 223-246.
33. 33. Jahanyan, S., Shykh Bahai, F., & Shahin, A. (2020). Simulating the Effective Policies for Improving Demand Response Rate in an Internet Home-made Food Distribution System: a System Dynamics Approach. *Journal of Production and Operations Management*, 2(21), 89-114. (persion).
34. 34. Sterman, J. D. (2000). *Business Dynamics: Systems Thinking and Modeling for a Complex World* McGraw Hill NY. 1-31.
35. Thunnissen, M. (2016). Talent management: For what, how and how well? An empirical exploration of talent management in practice. *Employee Relations*, 38(1), 57-72.
35. 36. Wilson, N. H., Verma, M., & Nanda, A. (2019). Leadership in recruiting and retaining talent in academic dentistry. *Journal of dentistry*, 87, 32-35.
36. 37. Younas, M., & Bari, M. W. (2020). The relationship between talent management practices and retention of generation 'Y' employees: mediating role of competency development. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 33(1), 1330-1353.



استناد به مقاله

پژوهان، فاطمه؛ نادریان، مسعود، سلطان حسینی، محمد؛ و جهانیان، سعید. (۱۴۰۱). شناسایی حلقه‌های علی و معلولی مدیریت استعداد در وزارت ورزش و جوانان بر اساس پویایی سیستم. مطالعات مدیریت ورزشی، ۱۴(۷۶)، ۱۹۳-۲۲۰. شناسه دیجیتال: 10.22089/smrj.2021.9922.3285

Pazhouhan, F., Naderian Jahromi, M., Soltan Hossini, M; & Jahanyan, S. (2023). Identifying the Talent Management's Causal Loops in the Ministry of Sports and Youth Using System Dynamics. *Sport Management Studies*, 14(76), 193-220. (In Persian). DOI: 10.22089/smrj.2021.9922.3285

