



دانشگاه سگیلان

فصلنامه مدیریت و توسعه ورزش

سال دهم، شماره دوم، پیاپی ۲۶

طراحی مدل سیستم توسعه استعداد ورزشی در ایران

مریم رهبر^{۱*}، فریبا عسکریان^۲، حسین راغفر^۳، مرجان صفاری^۴

تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۰۸/۲۲

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۰۳/۲۰

چکیده

هدف: هدف تحقیق حاضر طراحی مدل سیستم توسعه استعداد ورزشی در ایران بود.

روش‌شناسی: در این پژوهش از روش تحقیق کیفی و مبتنی بر تئوری داده بنیاد استفاده شد. برای گردآوری اطلاعات از نمونه‌گیری گلوله‌برفی و مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با ۱۶ نفر از نخبگان آگاه به موضوع استفاده شد. داده‌های به دست آمده، به روش کدگذاری نظریه‌مبنایی با رویکرد ساخت‌گرا که توسط چارمز (۲۰۰۶) معرفی شده است، مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. به این ترتیب کدگذاری در دو مرحله کدگذاری اولیه و متمرکز انجام شد. سپس از کدگذاری نظری برای فرم بخشیدن به کدهای متمرکز استفاده شد. بازرسی ادواری اطلاعات و کدهای به دست آمده به جهت اطمینان از صحت آن‌ها توسط محقق انجام گرفت.

یافته‌ها: یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد مدل سیستم توسعه استعداد ورزشی در ایران دارای چهار بخش ورودی (منابع انسانی متخصص، منابع مالی و منابع زیرساختی)، پردازش (چهار فرآیند شامل مدیریت استعداد، رقابت، آموزش، رویکرد علمی و سه دسته الزامات شامل حمایت استعداد، ساختار کارآمد، هماهنگی و ارتباطات نهادی)، خروجی (کسب موفقیت‌های ملی و بین‌المللی، توسعه ورزش قهرمانی و حرفه‌ای، کسب نتایج مالی و تشکیل خزانه استعداد) و بازخور (نظام کنترل و ارزیابی) می‌باشد.

نتیجه‌گیری: برای پیاده‌سازی سیستم توسعه استعداد در ورزش کشور ۱۵ فاکتور کلیدی در قالب چهار حلقه سیستم باید مورد نظر قرار گیرد. درک اهمیت هر یک از این حلقه‌ها تا حدی مهم است که با ایجاد کوچکترین مشکل در هر یک از آن‌ها، حلقه‌های دیگر هم دچار مشکل خواهد شد.

واژه‌های کلیدی: توسعه استعداد، محیط استعداد، مدل کیفی

۱. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی دانشگاه تبریز، تبریز، ایران. ۲. دانشیار مدیریت ورزشی دانشگاه تبریز و تهران، تبریز و تهران، ایران. ۳. استاد مدیریت دانشگاه الزهراء(س)، تهران، ایران. ۴. استادیار مدیریت ورزشی دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران.

*. نشانی الکترونیک نویسنده مسئول: Mrahbar61@yahoo.com

مقدمه

در اقتصاد جهانی بیش از حد رقابتی و پیچیده امروز، یکی از بزرگترین چالش‌های هر سازمان، جذب، ارزیابی، آموزش و حفظ کارکنان با استعداد است. مدیریت استعداد در تعریفی ساده، موضوع پیش‌بینی نیازهای سرمایه انسانی و برنامه‌ریزی برای برآورده ساختن آن است (Cappelli, 2008). در واقع آنچه حائز اهمیت است اطمینان از این موضوع است که سیستم‌ها و اقداماتی است که برای جذب، ماندگاری و بالندگی استعداد ایجاد شده‌اند، در دستیابی به اهداف سازمانی معتبر باشند (Nilsson & Ellström, 2012). در ورزش نیز شناسایی و توسعه استعداد به چالش اصلی همه سیستم‌های ورزشی و نقطه تمرکز پژوهشگران تبدیل شده است چرا که توانایی سیستم‌های ورزشی در توسعه ورزشکاران به بالاترین سطوح عملکردی تعیین‌کننده اعتبار آن‌ها در عرصه جهانی و میزان دریافت پاداش مالی خواهد بود (Abbott, Collins, 2002). اگر چه شناسایی و توسعه استعداد بیش از ۵۰ سال است که موضوع مطالعات علمی بوده است (Tranckle, 2004). اما هنوز تعریف مشخصی از استعداد ارائه نشده است. در برخی مطالعات استعداد به معنی پیش زمینه‌ای برای موفقیت محسوب می‌شود (Helsen, Van Winckel, & Williams, 2005). اولریچ و اسمالوود^۱ (۲۰۱۲) استعداد را صلاحیت (داشتن دانش، مهارت و ارزش‌های مورد نیاز) همراه با داشتن تعهد و مشارکت (پیدا کردن معنی و هدف) تعریف کرده است (Íñigo Pascual & Manke, 2014). از

سوی دیگر، توسعه استعداد به توسعه ورزشکاران تا سطوح عملکرد جهانی از طریق برخی مداخلات مثل آموزش فیزیکی مربوط می‌شود (Li, Wang, & Pyun, 2014). مهم‌ترین فرضیه توسعه استعداد این است که استعداد ذاتی به طور خودکار به نخبه تبدیل نمی‌شود (Tranckle, 2004). در همین راستا، ورزشکاران باید بتوانند ویژگی‌های کلیدی را به منظور بهینه‌سازی عملکرد ورزشی خود از طریق تمرین به دست آورند (Henriksen, 2010). به همین ترتیب، توسعه استعداد نشان می‌دهد که ورزشکاران نیاز به محیط‌های سازنده تری برای تحقق بخشیدن به توان بالقوه خود و حفظ عملکرد حرفه‌ای‌شان دارند (Abbott & Collins, 2004).

عوامل محیطی توسعه استعداد به عنوان یکی از مهم‌ترین بخش‌های قابل کنترل توسعه ورزشکاران نخبه محسوب می‌شود (Martindale, Collins, & Abraham, 2007). به همین علت به جای تمرکز صرف بر عوامل فیزیکی مانند ویژگی‌های فیزیکی ورزشکاران، عوامل محیطی توسعه استعداد باید شناسایی شده و به طور موثر برای توسعه ورزشکاران با استعداد توسعه یابد (Bailey et al., 2011). این محیط بهینه شامل تدارک تعداد مناسب مربیان ذی‌صلاح، کارشناسان و مدیران کافی، در دسترس بودن امکانات و تجهیزات برای آموزش و آزمون و اختصاص زمان کافی برای آموزش و تمرین با کیفیت می‌باشد که به منظور ارتقاء و توسعه ورزشکاران انجام می‌گیرد (Williams & Reilly, 2000). در این زمینه، مدل‌های مختلفی مطرح شده است؛ به عنوان

(برنامه‌ها و فرآیندها)، کیفیت مربیگری (افزایش توانایی و ظرفیت مهارت‌های مربیگری)، توانایی در حال رشد (توسعه علمی) معرفی شده است. موندج پرورش استعداد را شامل ارائه آموزش‌ها، هدایت مربی و برنامه‌های رقابتی در کنار دسترسی به امکانات و تجهیزات مناسب معرفی کرده است (Mudege, 2011). کراسلیسچیکوف در مطالعه خود عنوان کرده است در موفقیت سیستم‌های شناسایی و توسعه استعداد، در دسترس بودن یا نبودن منابع انسانی بیش از پیش موثر و مهم می‌باشد (Krasilshchikov, 2013). عناصر سیستم شناسایی و توسعه استعداد با توجه به یافته‌های گاگن، عبارتند از: برنامه آموزشی غنی‌شده، اهداف روشن و چالش برانگیز، معیارهای قابل دستیابی، تمرین منظم و سیستماتیک، ارزیابی منظم و عینی میزان پیشرفت و سرعت شتابدهی شخصی (Gagné, 2011). ساتیرادو و شیلیور به اهمیت نقش عوامل اقتصادی، فرهنگی و روش‌های علمی در تربیت ورزشکاران نخبه اشاره کرده‌اند (Sotiriadou & Shilbury, 2009). در همین راستا، یافته‌های برخی محققان نشان داده است که حمایت مالی، سازمان و ساختار منسجم، میزان مشارکت‌کنندگان در ورزش، کشف و پرورش استعدادها، حمایت از ورزشکاران در زمان فعالیت و بازنشستگی، برگزاری کلاس‌های آموزشی و مربیگری، فراهم کردن فرصت‌های رقابت، تسهیلات تمرینی و پژوهش‌های علمی در موفقیت‌های ورزشی بین‌المللی اهمیت زیادی دارند (Brouwers, Sotiriadou, & De, 2015) (Bosscher, 2015)

مثال، مدل محیط توسعه استعدادهای ورزشی^۱ که مدلی بوم شناسانه می‌باشد و به عنوان چارچوبی برای مشخص کردن نقش‌ها و عملکردهای مؤلفه‌ها و روابط مختلف درون محیط در فرایند توسعه استعداد مطرح شده است. مهم‌ترین عملکرد این مدل، کمک به ورزشکاران جوان برای انتقال موفقیت‌آمیز به سطوح ورزشی نخبگی است. در این مدل، ورزشکاران در مرکز قرار گرفته‌اند و مؤلفه‌های این مدل از دو سطح خرد (مدرسه، دوستان، خانواده، تیم و یا باشگاه) و کلان (سیستم آموزش و پرورش، فرهنگ ملی، فرهنگ ورزش و فدراسیون‌ها) که در دو حوزه ورزشی و غیرورزشی می‌باشند و شرایط گذشته، حال و آینده را در نظر دارند، تشکیل شده است. هم‌چنین مدل فاکتورهای موفقیت محیط^۲ عوامل ساختاری که موفقیت محیط توسعه استعداد را تحت تاثیر قرار می‌دهند را معرفی کرده است. این عوامل در سه بخش ورودی (منابع مالی، منابع انسانی و منابع زیرساختی و امکانات آموزشی)، فرایندها (آموزش، اردوگاه‌ها، مسابقات و رویدادهای اجتماعی) و خروجی (توسعه دستاوردهای فردی ورزشکاران، توسعه دستاوردهای تیمی و توسعه فرهنگ سازمانی) دسته‌بندی شده است (Henriksen, Stambulova, & Roessler, 2011).

جکوب حمایت مالی، امکانات و تجهیزات، دانش مربیان و بورس تحصیلی را از عوامل موثر بر شناسایی و توسعه استعدادهای ورزشی معرفی کرده است (Jacob, 2014). برنامه‌های توسعه استعداد نیوزلند^۳ برای سال‌های ۲۰۱۶-۲۰۲۰، رهبری قوی (سیستم)، مسیرهای توسعه کارآمد

بلندمدت، برقراری ارتباط، شبکه‌های حمایتی، اصول پرورش بلندمدت، آمادگی کیفی، حمایت مالی، محیط حمایتی چالش برانگیز و درک ورزشکار باید مورد توجه قرار گیرد (Rahmani, Khosravi Zadeh, & Khalaji, 2015).

مدل‌یابی ابعاد توسعه محیط استعداد جودو در ایران نشان داده است که بعد اصول توسعه بلندمدت به عنوان مهم‌ترین عامل و به ترتیب ابعاد شبکه اجتماعی، حمایت محیطی، تمرکز بر توسعه بلندمدت، ارتباطات، درک ورزشکار، کیفیت آماده‌سازی ورزشکار به ترتیب در اولویت‌های بعدی قرار دارند (Hajiya Aghapour, Gohar Rostami, Shafiee, & Torabi, 2014). همچنین بررسی محیط توسعه استعداد در رشته کاراته مشخص کرده است ابعاد ارتباطات، اصول توسعه بلندمدت، درک شرایط ورزشکار، شبکه حمایت محیطی و تمرکز بر توسعه بلندمدت به ترتیب بیشترین اولویت را داشته‌اند (Salehi & Hemtinejad, 2018).

با توجه به اهمیت و نقش حیاتی سیستم‌های توسعه استعداد، کشورهای صاحب‌نام در عرصه ورزش قهرمانی به طراحی و اجرای فرایند استعدادیابی به صورت نظام‌مند، یکپارچه و جامع اقدام کرده‌اند. در ضمن اطلاعات موجود نشان‌دهنده کاربرد بودن طرح‌های استعدادیابی و وجود برنامه‌های منسجم و هماهنگ در سازمان‌های مختلف ورزش قهرمانی در اجرای طرح‌های استعدادیابی در کشورهای مذکور است، به طوری که بتوانند با پیش‌بینی و مقابله با چالش‌های محیطی، در انجام رسالت و تحقق اهداف خود موفق عمل کنند (Qarakhanlu, 2003). کشور ایران نیز به لحاظ استعدادهای ورزشی، بسیار غنی می‌باشد و مشکلی در وجود

برخی تحقیقات، مهم‌ترین راهکارهای پیشرفت ورزش قهرمانی جودو در ایران را به ترتیب استعدادیابی، بودجه، مدیریت و برنامه‌ریزی، تجهیزات سخت‌افزاری، مسابقات و اردوهای ورزشی، هماهنگی و ارتباطات، ارتقای مربیان و نیروی انسانی، انگیزش و حمایت از نیروی انسانی می‌دانند (Sajjadi, Ali Dost Qahfarkhi, Mahmoudi, & Saatchian, 2014). سیف‌پناهی شعبانی و خطیبی به شش عامل مدیریت و برنامه‌ریزی راهبردی، مربیان کارآمد، فرآیند استعدادیابی، سرمایه‌گذاری بر تیم‌های پایه، منابع مالی و مادی، اردوهای آمادگی و مسابقات تدارکاتی به عنوان عوامل تاثیرگذار بر پیشرفت والیبالی ایران در سطح قهرمانی اشاره کرده‌اند (Sifpanahi Shabani, Goodarzi, Hamidi, & Khatibi 2011). همچنین اسدی و همکاران در تحقیق خود ۷۰ مانع در استعدادیابی ورزش ایران شناسایی کرده‌اند که به ترتیب اهمیت در هفت فاکتور موانع انسانی، موانع مالی، موانع حمایتی و پشتیبانی، موانع مدیریتی، موانع زیربنایی، موانع فرآیندی و موانع علمی و پژوهشی دسته‌بندی شده است (Asadi, Goodarzi, Sajjadi, & Ali Doust Ghahfarkhi, 2017). در تحلیل عاملی پرسشنامه ارزیابی کیفیت سیستم توسعه استعدادیابی ورزشی شش عامل اهداف، منابع، فرصت‌ها، الزامات، فرایند و نتایج را شناسایی شده و نشان داده است این الگوی شش عاملی سازه ارزیابی کیفیت در توسعه سیستم استعدادیابی ورزشی دارای برازش مناسبی است (Nazari & Yousefi, 2016). نتایج یافته‌های مطالعه‌ای در رابطه با محیط پرورش استعداد در ورزش هاکی نشان داده است به ترتیب مؤلفه‌های پرورش

مشهود باشد. هزینه‌های مستقیم مالی شامل پرداخت حق الزحمه به فردی با کارایی کم، که به دلیل نداشتن استعداد لازم به سیستم ورزش کشور لطمه خواهد زد و هزینه‌های غیرمستقیم مالی آن نیز شامل هزینه جابجایی ورزشکار، حذف تصادفی استعداد، هزینه از دست دادن هوادار و تماشاجی و اسپانسر می‌باشد. در سال‌های اخیر مطالعات خوبی در داخل کشور در حوزه توسعه و پرورش استعدادهای ورزشی شکل گرفته است اما اغلب این مطالعات یا بر متغیرهای فیزیولوژیکی و روانی تاکید کرده‌اند و یا در مواردی که بر محیط توسعه استعداد متمرکز شده‌اند کمتر رویکرد مدیریتی و سازمانی به آن داشته‌اند و معمولاً از نوع مطالعات کمی بوده و برای یک رشته ورزشی خاص به ارائه مدل پرداخته‌اند. در این مقاله محقق تلاش کرده است با یک رویکرد سازمانی و مدیریتی مدلی را برای توسعه استعداد در ورزش کشور معرفی کند که در آن تمرکز از فرد ورزشکار به محیطی که ورزشکار در آن رشد می‌کند، تغییر کرده و درک روشن‌تری از عوامل محیطی موثر بر روند توسعه استعداد برای مدیران ورزشی و دست‌اندرکاران مربوطه حاصل شود. همچنین تلاش شده این مدل منحصر به رشته ورزشی خاصی نبوده و برای رشته‌های ورزشی مختلف عمومیت داشته باشد. برای این منظور با نگاهی کیفی، از رویکرد سیستمی به عنوان تئوری مادر و چارچوبی جامع برای همه علوم (Bateson, 1972) بهره برده شده است. لذا، سوال اصلی پژوهش این است که مدل سیستم توسعه استعداد ورزشی در ایران چگونه می‌باشد؟

منابع انسانی مستعد در بخش ورزشی ندارد، اما ریشه مشکل را می‌بایست در فقدان یک سیستم یکپارچه شناسایی و توسعه استعداد در امر ورزش جستجو کرد تا بتواند به طرز مناسبی این استعدادهای ورزشی را مدیریت و به سطوح عملکرد نخبگی هدایت کند. نگاهی به نتایج تکرارناپذیر و ناپایدار در امر مدال‌آوری که حاصل ورزش قهرمانی است و در نهایت می‌تواند نتیجه فرایند استعدادیابی باشد، نشان می‌دهد آن طور که شایسته استعدادهای ورزشی کشورمان است، ظاهر نشده‌ایم و استمرار و تکراری را که حاصل تلاش سیستماتیک در پروسه استعدادیابی باشد، کمتر مشاهده شده است (Asadi et al., 2017). فقدان برنامه‌ریزی استراتژیک و بلندمدت ویژه برای افراد مستعد، فقدان مدیریت خاص برای نگهداری و پرورش استعدادهای کمبود منابع انسانی متخصص به خصوص مربیان استعدادیاب در مدارس کشور، عدم سرمایه‌گذاری بخش خصوصی و عدم تخصیص مناسب منابع مالی دولتی در فرایند استعدادیابی، خلاء حمایت همه جانبه از استعدادهای ورزشی، هماهنگی و همکاری ضعیف نهادها در توسعه استعداد و مشخص نبودن نحوه ارتباط بین ذی‌نفعان مختلف این حوزه، استفاده از شیوه‌های سنتی به جای رویکردهای بسیار علمی و نظاممند، کمبود مراکز آموزشی و تمرینی ویژه، وجود قوانین ناهماهنگ و موازی، عدم وجود ساختار و تشکیلات تخصصی (Askarian, Rahhbar, Raghfar, & Saffari, 2020; Farahani, Keshavarz, & Sadeghi, 2015) از اهم چالش‌های است که ضرورت طراحی مدل سیستم توسعه استعداد را روشن می‌کند. همچنین زبان‌های ناشی از نبود چنین سیستمی در دو بخش مالی و غیرمالی می‌تواند،

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر جزء تحقیقات کیفی و مبتنی بر تئوری داده بنیاد است. جامعه آماری در این پژوهش کلیه افراد متخصص و خبره در زمینه استعدادیابی ورزش شامل اعضای هیأت علمی در حوزه‌های مدیریت ورزشی، جامعه‌شناسی ورزشی، اقتصاد، مدیریت و مدیران اجرایی سازمان‌های ورزشی بود. روش نمونه‌گیری در این پژوهش

گلوله‌برفی است. پس از انجام ۱۶ مصاحبه طی یک دوره شش ماهه، تحلیل داده‌ها حاکی از اضافه نشدن داده‌های جدید به داده‌های قبلی بود، چرا که درصد بالایی از داده‌های مستخرج از مصاحبه آخر تکراری بود. ویژگی‌های فردی ۱۶ فرد خبره مصاحبه‌شده در پژوهش حاضر در جدول شماره ۱ آورده شده است. ۸۱/۲۵ درصد این افراد دارای مدرک مدیریت ورزشی و ۱۸/۷۵ درصد دارای مدرک اقتصاد و مدیریت بوده‌اند.

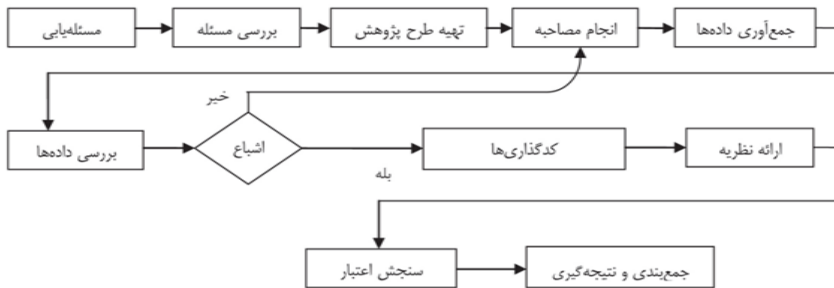
جدول ۱. ویژگی‌های فردی مصاحبه‌شوندگان

تعداد کل	سمت	تحصیلات	رشته تحصیلی
۱۶	مدیر	لیسانس	اقتصاد/مدیریت
۶	هیئت علمی	دکتر تخصصی	مدیریت ورزشی
۱۰	۱۵	۱	۳
۶۲/۵٪	۹۳/۷۵٪	۶/۲۵٪	۱۸/۷۵٪
۳۷/۵٪			۸۱/۲۵٪
۱۰۰٪			

بنابراین، با انجام ۱۶ مصاحبه و رسیدن به اشباع نظری، به مصاحبه‌ها پایان داده شد. پیش از انجام مصاحبه، از طریق تماس تلفنی هماهنگی‌های لازم با مصاحبه‌شونده‌ها انجام و راهنمای مصاحبه برای آن‌ها ارسال شد. در زمان مصاحبه صحبت‌های افراد با اجازه قبلی به صورت کامل ضبط شد. سپس این مصاحبه‌ها بر روی کاغذ پیاده‌سازی شده و در نهایت داده‌ها برای تحلیل نهایی آماده شدند. مصاحبه‌های انجام شده به روش کدگذاری نظریه‌مبنایی با رویکرد ساخت‌گرا که توسط (Charmaz, 2006) معرفی شده است، مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. در پژوهش‌های کیفی، قابلیت اعتماد را معیاری برای جایگزینی روایی و پایایی مدنظر قرار داده و مطرح می‌کنند که این مفهوم، از چهار حیث اعتبارپذیری، انتقال‌پذیری، اتکاپذیری و تأییدپذیری، مدنظر قرار می‌گیرد (Danaeifard & Mozaffari, 2008). در این پژوهش، معیارهای فوق با

راهبردهای گوناگونی مدنظر قرار گرفتند. اطلاعات دریافتی از مصاحبه‌شوندگان در جلسه مصاحبه ضبط شده و در عین حال یادداشت‌برداری نیز صورت گرفت. علاوه بر این، به صورت مستمر با مشارکت‌کنندگان ارتباط برقرار شده و از نظرهای آن‌ها برای اصلاح برداشتها استفاده شد. همچنین بازرسی ادواری اطلاعات و کدهای به‌دست آمده به جهت پیشگیری از سوگیری و اطمینان از صحت آن‌ها توسط محقق انجام گرفت. همچنین برای محاسبه پایایی مصاحبه با روش توافق درون موضوعی دو کدگذار، از یک همکار پژوهشی درخواست شد تا در پژوهش مشارکت کند. سپس پژوهشگران به همراه همکار پژوهشی، دو مصاحبه را کدگذاری کردند. میزان توافق بین کدگذاران ۸۲ درصد بود. با توجه به این‌که میزان پایایی، بیشتر از ۶۰ درصد است، قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها مورد تأیید قرار گرفت و می‌توان ادعا

کرد که میزان پایایی تحلیل مصاحبه کنونی مناسب است. روند کلی اجرای پژوهش در شکل ۱ ارائه شده است.



شکل ۱. روند کلی اجرای پژوهش

یافته‌های پژوهش

داده‌های بدست آمده، به روش کدگذاری نظریه‌مبنایی با رویکرد ساخت‌گرا که توسط (Charmaz, 2006) معرفی شده است، مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. کدگذاری، حلقه محوری گردآوری داده‌ها و مرحله توسعه نظریه برای تشریح این داده‌ها می‌باشد از طریق کدگذاری آنچه را در داده‌ها رخ می‌دهد، شناسایی می‌شود و تلاشی بر رسیدن به معانی داده‌ها است (Charmaz, 2006). کدگذاری در نظریه‌مبنایی یا رویکرد ساخت‌گرا، شامل حداقل دو مرحله می‌باشد: کدگذاری اولیه و کدگذاری متمرکز. همچنین در این رویکرد از کدگذاری نظری برای فرم بخشیدن به کدهای متمرکز استفاده می‌شود. کدگذاری اولیه یا باز (استخراج مفاهیم و مقوله‌ها): در نخستین مرحله کدگذاری که کدگذاری اولیه نامیده می‌شود پژوهشگر با مرور مجموعه داده‌های گردآوری شده تلاش می‌کند که مفاهیم مستتر در آن را باز شناسد. هنگام

کدگذاری اولیه، قطعه‌هایی از داده مانند خطوط، کلمات، بخش‌ها و وقایع مورد بررسی قرار می‌گیرد. به خصوص آن‌ها را از دیدگاه تحلیلی مدنظر قرار می‌دهیم (Charmaz, 2006). در واقع کدهای اولیه به صورت ترکیبی و براساس محتوای هر یک از آن‌ها در مفاهیم و در نهایت در مقوله‌ها قرار داده می‌شوند. در این مرحله حدود ۳۱۰ کد باز به دست آمده پس از حذف کدهای مشترک و مفهوم‌سازی در قالب ۵۷ مفهوم و ۱۵ مقوله تعریف شد.

کدگذاری متمرکز: کدگذاری متمرکز دومین مرحله در کدگذاری است. این کدها از لحاظ توان هدایت، دقیق‌تر می‌باشد و قابلیت انتخاب بیشتری دارند و مفهومی‌تر از کدگذاری‌های کلمه به کلمه، خط به خط و واقعه به واقعه هستند (Charmaz, 2006). بعد از اینکه کدگذاری اولیه انجام شد و مسیرهای تحلیلی لازم به وجود آمد، آنگاه می‌توان کدگذاری اولیه را برای ترکیب و توضیح

خلاصه، کدهای نظری، روابط ممکن در میان مقوله‌ها را نشان می‌دهند، این روابط، در مرحله کدگذاری متمرکز به دست آمده‌اند. کدهای نظری یکپارچه هستند. آن‌ها به کدهای متمرکز بدست آمده، فرم می‌بخشند. این کدها، محقق را در ساختن و توصیف داستان تحلیلی خود یاری می‌رسانند. بنابراین این کدها نه تنها روابط بین کدها را مفهوم‌سازی می‌کنند، بلکه داستان تحلیلی را به سمت نظری پیش می‌برند (Charmaz, 2006) در جدول ۲ فرآیند کدگذاری داده‌ها به روش ساخت‌گرا ارائه شده‌است.

قطعات بزرگتر داده‌ها به کار گرفت. کدگذاری متمرکز به معنای استفاده از مهمترین و یا پرتکرارترین داده‌های اولیه می‌باشد. کدگذاری متمرکز درباره کدهای اولیه تصمیم می‌گیرد و به تحلیل‌هایی که مقوله‌بندی داده‌ها دارند، به صورتی کامل و نافذ، معنا می‌دهد. هدف از این نوع کدگذاری این است که کفایت این داده‌ها مشخص شود (Charmaz, 2006). در این مرحله ۱۵ مقوله به دست آمده در مرحله قبلی به ۵ کد متمرکز تبدیل شد. کدگذاری نظری: کدگذاری نظری، سطحی پیچیده از روند کدگذاری است. در کدگذاری نظری، کدهایی که در مرحله کدگذاری متمرکز ایجاد شده است، دنبال می‌شود. به‌طور

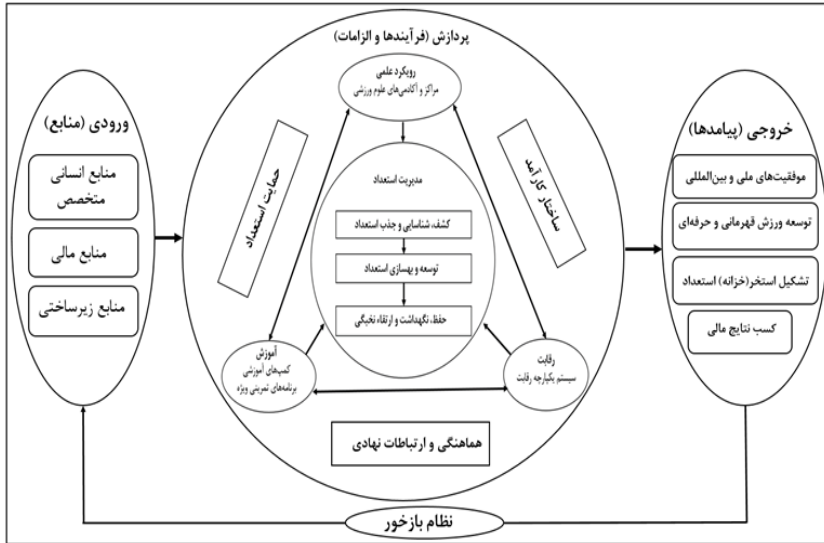
جدول ۲. فرآیند کدگذاری داده‌ها با رویکرد ساخت‌گرا

کد متمرکز	مقوله‌ها	مفاهیم	
منابع	منابع زیرساختی	۱ توسعه مراکز آموزشی و تفریحی پیشرفته	
		۲ توسعه تجهیزات و امکانات ویژه	
		۳ اهمیت تخصص مربی یا معلم	
		۴ داشتن تفکر جمعی و متخصص سالار	
	منابع انسانی متخصص	۵ ضرورت نیاز به منابع انسانی متخصص	
		۶ اهمیت نقش منابع مالی دولتی در توسعه استعداد	
		۷ ضرورت حمایت مالی مناسب از ورزشکاران مستعد	
		۸ ضرورت وجود منابع کافی مالی	
الزامات	حمایت از استعداد	۹ حمایت جامعه	
		۱۰ حمایت خانواده‌ها	
		۱۱ حمایت رسانه‌ها	
		۱۲ حمایت سیاست‌گذاران کلان	
	ساختار کارآمد	۱۳ حمایت قانونی	
		۱۴ حمایت حقوقی	
		۱۵ تعریف طرح و ساختارهای مناسب	
		۱۶ ضرورت وجود ساختار و تشکیلات	
		۱۷ ایجاد ساختارهای متمرکز	
		۱۸ ایجاد ساختارهای تخصصی	
		۱۹ ضرورت تحولات نظام‌مند ساختار	
		هماهنگی و ارتباطات نهادی	۲۰ استعدادیابی بر پایه مدارس و باشگاه‌های ورزشی
			۲۱ برقراری ارتباط و هماهنگی بین سطوح مختلف مدیریت ورزش کشور
			۲۲ اهمیت هماهنگی نهادها در توسعه استعداد
			۲۳ ضرورت وجود ملاحظات لازم از جانب دستگاه‌های غیرمرتبط

مفاهیم	مقوله‌ها	کد متمرکز
همه‌پندی و همکاری موثر ذی‌نفعان		۲۴
مشخص بودن نحوه ارتباط بین ذی‌نفعان مختلف		۲۵
نقش تعاملات و ارتباطات		۲۶
توسعه استعدادیابی از طریق آموزش و تمرین	آموزش	فرایندها
کمپ‌های آموزشی و مدارس خاص ویژه افراد مستعد		۲۸
آموزش مسأله اصلی در توسعه استعدادیابی		۲۹
طراحی برنامه‌های تمرینی ویژه		۳۰
طراحی برنامه‌های تمرینی با هدف توسعه و پرورش مهارت‌های ذهنی و ادراکی		۳۱
طراحی برنامه‌های تمرینی با ساختار رقابتی		۳۲
برگزاری رقابت یا کیفیت بالا	رقابت	۳۳
داشتن سیستم یکپارچه رقابت		۳۴
ایجاد نظام ملی مسابقات		۳۵
داشتن لیگ‌های منظم در تمام سطوح		۳۶
سرمایه‌گذاری در آکادمی‌های علوم ورزشی	رویکرد علمی	۳۷
اهمیت دادن به علم تمرین		۳۸
استفاده از رویکردهای بسیار علمی و نظاممند		۳۹
برنامه‌ریزی صحیح	مدیریت استعداد	۴۰
طرح‌ریزی برنامه استراتژیک و بلندمدت ویژه افراد مستعد		۴۱
استمرار در استعدادیابی		۴۲
طراحی سیستم یکپارچه و منسجم شناسایی و پرورش استعداد		۴۳
بکارگیری برنامه‌های گزینش و شناسایی استعدادها		۴۴
ضرورت وجود مدیریت خاص برای نگهداری استعدادها		۴۵
شناسایی، جذب، پرورش و حفظ استعداد به عنوان هدف استعدادیابی		۴۶
شناسایی زود هنگام استعداد		۴۷
توسعه همه جانبه مستعد		۴۸
کسب موفقیت ورزش قهرمانی و حرفه‌ای	کسب موفقیت	پیامد
خرید و فروش استعداد توسط باشگاه‌ها با اهداف تجاری	کسب نتایج مالی	
داشتن استعدادهای ورزشی کافی در هر رشته ورزشی	تشکیل استخر استعداد	
توسعه ورزش قهرمانی و حرفه‌ای	توسعه ورزش قهرمانی و حرفه‌ای	
ضرورت وجود سیستم‌های ارزیابی و گزارش‌دهی منظم و سالیانه سازمان‌های ورزش از میزان تحقق اهداف توسعه استعداد در کشور	نظام کنترل و ارزیابی	نظام بازخور
اهمیت نظارت و کنترل بر اجرای سیاست‌های استعدادیابی		۵۴
نظارت و کنترل بر توزیع بودجه و هزینه‌ها		۵۵
بازخوردگیری از پیامدهای سیستم توسعه استعداد جهت اطمینان از طراحی درست فرایندها		۵۶
بازخوردگیری از پیامدهای سیستم توسعه استعداد جهت اطمینان از طراحی مناسب رویه‌ها		۵۷

مصاحبه‌های انجام گرفته و روابط آن‌ها با یکدیگر، مدل پژوهش در شکل ۱ ارائه شده است.

بعد از مشخص شدن و گروه‌بندی کدهای متمرکز براساس مطالعات نظری و یادداشت‌های میدانی و



شکل ۲. مدل سیستم توسعه استعداد ورزشی

بحث و نتیجه‌گیری

در این پژوهش مدلی برای سیستم توسعه استعداد ورزشی مبتنی بر رویکرد سیستمی در چهار بخش ورودی، پردازش، خروجی، بازخور و در قالب ۵۷ مفهوم، ۱۵ مقوله و ۵ کد متمرکز طراحی شد (شکل ۲). منطق و خردمایه این چنین مدلی از توسعه استعداد را می‌توان با نظریه سیستمی توجیه کرد. نظریه سیستمی در مدیریت، یک روش تفکر در مورد سازمان‌هاست که به مدیران چارچوبی را ارائه می‌دهد که به کمک آن قادر خواهند بود نگاه جامع‌تر بر مسائل مختلف داشته باشند. در ادامه به تعدادی از اصول اساسی تئوری سیستم به نقل از Henriksen (۲۰۱۰) اشاره شده است: اولین و شاید اساسی‌ترین اصل نظریه سیستم را می‌توان این گونه بیان کرد که کل سیستم از مجموع قطعات آن متفاوت است. یک کل دینامیک دارای خواصی است که از خواص قطعات آن‌ها یا از مجموع

قطعات آن‌ها متفاوت است. کل چیزی بیشتر از مجموع قطعات آن نیست، اما دارای خواص مختلف است. این موضوع اعتبار اتخاذ یک رویکرد اکولوژیکی و جامع را در توسعه استعداد ورزشی روشن می‌سازد. یکی دیگر از اصول اساسی نظریه سیستم این است که تعاملات بین بخش‌های یک سیستم، خود را در قالب الگوهایی نشان می‌دهند. این موضوع برای سیستم توسعه استعداد به این معنی است که منابع محیطی به عنوان ورودی سیستم باید بر اساس چارچوب و ضوابط مشخص و صحیحی تعریف، سازماندهی و در فرایند مدیریت استعداد به کار گرفته شوند. همچنین جهت اطمینان از تحقق اهداف، نظارت و ارزیابی مستمر و منظمی بر برون‌دادهای سیستم باید وجود داشته باشد. از اصول اساسی دیگر نظریه سیستم تاکید بر ماهیت چرخه‌ای (بازخور) توسعه است. در رابطه با سیستم توسعه استعداد این موضوع به معنی نوعی خودتنظیمی است یعنی

سیستم آموزشی در داخل کشور، حاکی از این است که این سیستم خروجی مطلوب خود را آن طور که باید در این حوزه نداشته است. در همین راستا مصاحبه شوند (پ) عنوان کرده است «آموزش غیراصولی ورزش در مدارس، سواد ورزشی پایین معلمان ورزشی که خود به لحاظ جسمی قوی نیستند، وقت کافی را صرف آموزش ورزش نمی‌کنند، دانش و عشق لازم، کافی و حتی دغدغه ورزش ندارند، همه نشان دهنده ضعف سیستم تربیت معلم ورزش ما است». مصاحبه‌شونده (ک) نیز بر موضوع آموزش منابع انسانی تاکید کرده و چنین بیان می‌کند: «یکی از مسائل مهم در سیستم ورزش کشور بحث آموزش افراد و نیروی انسانی حرفه‌ای در ورزش است که ما در این زمینه به لحاظ کمی خوب پیش رفته‌ایم اما به لحاظ کیفی عقب هستیم. چون هدفمند جلو نرفته و فقط مدرک دست مردم داده‌ایم و این افراد تحصیلات کیفی لازم را ندارند که بتوانند بار مشکلات ورزش کشور را حل کنند. نتیجه‌اش هم همین می‌شود که خیلی از متخصین دانشگاهی ورزش ما در جایگاه مدیریتی که قرار می‌گیرند از عهده کار به خوبی بر نمی‌آیند». همچنین از میان نیروی انسانی درگیر در موضوع توسعه استعداد، نقش مربیان از اهمیت خاصی برخوردار است در حالی که ضعف مربیان داخلی و عدم توسعه آن‌ها، کیفیت پایین دوره‌های آموزش مربیان، عدم شایستگی سیستم ارائه گواهینامه به مربیان ورزش، خلاء مربیانی در سطح و کلاس المپیک همه گواه ناکارآمدی سیستم توسعه مربی کشور نیز می‌باشد که ضرورت نیاز به آموزش و ارتقاء مربیان در قالب یک ساختار سیستماتیک توسعه مربی را روشن می‌کند. در واقع فقدان یک ساختار سیستماتیک برای توسعه مربیان نخبه ورزشی

سازگاری با تغییرات محیطی و حفظ پایداری و ثبات. در مجموع، از آنجا که توسعه استعداد محصول یک عامل تنها نیست و محصول عوامل متعددی است که تاثیر و تأثر آنها در این رابطه با هم نقش‌آفرینی می‌کنند، بنابراین ناگزیر از اتخاذ یک رویکرد سیستمی در مطالعه مقوله توسعه ورزش خواهیم بود.

ورودی: هر سیستم از محیط خود ورودی‌هایی را به شکل گوناگون دریافت می‌کند. زیرا جهت ساخت و ادامه حیات و نیز رشد و توسعه کمی و کیفی به آن نیازمند است (Brooshki, 2005).

برای توسعه کمی و کیفی استعداد ورزشی نیز نیاز به ورودی‌هایی است که براساس یافته‌های برآمده از این پژوهش، این ورودی‌های معادل همان منابع محیطی هستند که شامل منابع انسانی متخصص، مالی و زیرساختی می‌باشد. این سه دسته منابع برای توسعه استعداد ضروری هستند ولی موفقیت آن را تضمین نمی‌کنند. هنریکسن و همکاران نیز در مدلی که به عنوان فاکتورهای موفقیت محیط توسعه استعداد ارائه کرده به این سه دسته منابع محیطی اشاره کرده است. داشتن منابع انسانی متخصص در میان منابع دیگر از اهمیت و ضرورت بالایی در توسعه استعداد برخوردار است (Henriksen et al., 2011).

کراسلیسچیکوف در یافته‌های خود نقش منابع انسانی را در میان سایر عوامل مهم‌تر معرفی کرده است (Krasilshchikov, 2013). در واقع این ورودی به دنبال توسعه سامانه انسانی متخصص و آموزش دیده موردنیاز برای توسعه استعداد ورزشی بوده و شامل ایجاد انگیزش، گزینش صحیح، افزایش چرخه عمر در طول مراحل جذب، نگهداری و پرورش و ارائه آموزش و تخصص‌های لازم می‌باشد. در حالی که نگاهی به وضعیت

سرمایه‌گذاری قرار نمی‌گیرد. نتایج این بخش با یافته‌های Ali Dost Qahfarkhi et al., 2014; Asadi et al., 2017; Brouwers et al., 2015; Jacob, 2014; Sotiriadou & Shilbury, 2009 هم‌سویی دارد.

منابع زیرساختی در مدل سیستم توسعه استعداد ارائه شده در این تحقیق به دنبال توسعه مراکز آموزشی و تمرینی پیشرفته و توسعه تجهیزات و امکانات ویژه توسعه استعداد می‌باشد. ارائه امکانات در تمام ورزش‌ها یکی از اولویت‌های اصلی در ارتقاء و توسعه استعداد ورزشی است. مسئولیت تأمین امکانات باید توسط دولت، افراد و سازمان‌های خصوصی به اشتراک گذاشته شود (Mohammed, 2017). در حالی که کشورهای توسعه یافته در حال ارائه امکانات عالی، تجهیزات و محیطی مناسب برای ورزشکاران هستند، کشورهای در حال توسعه به نظر می‌رسد در این زمینه‌ها عقب مانده‌اند و با این وجود انتظار دارند که بازیکنان و ورزشکاران‌شان در عرصه بین‌المللی برتری داشته باشند. توسعه تجهیزات و تسهیلات از ملزومات توسعه موفق استعداد در هر کشوری محسوب می‌شوند. لذا، باید در مراحل مختلف برنامه‌ریزی برای شناسایی و توسعه استعداد مورد توجه جدی قرار گیرد. مصاحبه‌شونده (پ) در این رابطه چنین نظر داده است: «بعد از مرحله شناسایی افراد مستعد حالا مکان، لوازم و تجهیزات و مربیان آموزش دیده‌ایی باید باشند تا بتوانند روی این افراد کارکنند و هر آنچه کشورهای پیشرفته برای پیشرفت کار خود در این زمینه انجام می‌دهند ما نیز در کشورمان پیاده‌سازی کنیم». نتایج این بخش با یافته‌های Asadi et al., 2017; Gagné, 2011; Mudege, 2011; Williams & Reilly, 2000 هم‌سو می‌باشد.

نیاز به استفاده از مربیان خارجی را با هزینه‌های مالی نجومی و هزینه‌های فرهنگی خاص خود، به کشور و جامعه ورزشی تحمیل کرده است. در حالی که اگر اصلاح سیستم آموزشی به درستی صورت گیرد می‌توانیم از منابع انسانی با استعداد و شایسته داخل برای رفع نیاز جامعه ورزش استفاده کنیم. نتایج این بخش با یافته‌های Jacob, 2014; Mudege, 2011; Sifpanahi Shabani, Goodarzi, Hamidi, & Khatibi, 2011 هم‌سویی دارند.

منابع مالی در مدل حاضر، به دنبال فراهم آوردن سرمایه‌گذاری‌های لازم و تأمین مالی برای پوشش دادن هزینه‌های مرتبط با برنامه‌های توسعه استعداد می‌باشد. ضرورت وجود منابع مالی کافی زمانی مشخص می‌شود که متوجه این موضوع باشیم که تمام مراحل استعدادیابی از مرحله شناسایی، آموزش، خرید تجهیزات، ساخت امکانات و زیرساخت‌ها و استخدام مربیان متخصص و در مجموع نگهداری و توسعه استعداد نیازمند صرف مبالغ کلانی است که بدون منابع مالی کافی به نتیجه مطلوب نخواهند رسید. در ایران وابستگی مالی زیاد سازمان‌های ورزشی به منابع دولتی باعث شده است که این سازمان‌ها بیش از پیش تحت تاثیر چالش‌های فضای اقتصادی کشور قرار گیرند. علاوه بر این فراهم نشدن بسترهای لازم جهت سرمایه‌گذاری بخش خصوصی موانع مالی و کمبود اعتبارات در سازمان‌های ورزشی را تشدید کرده است. از سوی دیگر همین بودجه اندکی که برای ورزش در نظر گرفته می‌شود نیز به جهت نبود یک نظام کارآمد تخصیص بودجه به شکل صحیحی تدوین، هزینه و نظارت نمی‌شود و معمولاً سهم بخش توسعه استعداد از توزیع این بودجه سهم ناچیزی شده و این بخش مورد توجه جدی در بخش

اهمیت و ارزش یک ورزشکار مستعد برای سازمان یا باشگاهی ورزشی روشن و درک شود. بعد از آن باید استراتژی‌ها و فرایندهای کاری را تعریف کرد که در این پژوهش براساس نظر خبرگان سه استراتژی (ایجاد سیستم یکپارچه رقابت، طراحی سیستم آموزش مناسب و داشتن یک رویکرد علمی) به عنوان استراتژی‌های اصلی توسعه استعداد مورد تاکید قرار گرفتند که در تعامل با هم مدیریت استعداد را در اجرای زیرفرایندهای خود و رسیدن به اهداف یاری خواهند کرد. نتایج این بخش با یافته‌های (Gagné, 2011) همسو می‌باشد.

فرآیند بعدی سیستم توسعه استعداد ورزشی در این تحقیق رقابت می‌باشد که شامل طراحی یک سیستم یکپارچه رقابت، داشتن لیگ‌های منظم در تمام سطوح و برگزاری رقابت‌های با کیفیت می‌باشد. در همین راستا مصاحبه شونده (ش) چنین بیان کرده است که: «رقابت هسته اصلی توسعه ورزش قهرمانی محسوب می‌شود». تجربه رقابت در سطوح بالا به عنوان بخش مهمی از روند توسعه استعداد شناخته می‌شود (Henriksen, 2010). رقابت فرصت ظهور و بروز استعداد ورزشی است. در واقع، یک نظام انگیزشی است که می‌تواند در طیفی گسترده طراحی و با اهداف مختلف مدنظر قرار گیرد. رقابت ابزار بسیار قدرتمندی برای مدیریت استعداد محسوب می‌شود که در مراحل مختلف مانند شناسایی و جذب استعداد، حفظ و بهسازی استعداد و ارتقاء به سطوح نخبگی می‌تواند کارساز باشد. مصاحبه‌شونده (ح) در رابطه با طراحی یک طیفی از رقابت‌ها چنین اظهار نظر کرده است: «ما دو رویکرد غالب در ورزش داریم: رویکرد سلامت محور و رویکرد رقابت محور. در واقع وقتی

پردازش: در مدل سیستم توسعه استعداد ورزشی در ایران، پردازش شامل چهار فرآیند و سه دسته الزامات می‌باشد. این فرآیندها عبارتند از: مدیریت استعداد، آموزش، رقابت و رویکرد علمی که در تعامل نزدیک با یکدیگر قرار دارند. هنریکسن نیز رقابت، آموزش و تشکیل جلسات (با هدف برنامه‌ریزی آموزشی، بهینه‌سازی عملکرد و پاسخ به سوالات سازمانی مانند توزیع منابع و تعیین معیارهای انتخاب برای مسابقات بین‌المللی) را به عنوان سه فرآیند مورد نیاز برای موفقیت محیط توسعه استعداد معرفی کرده است (Henriksen, 2010). هم‌چنین روجر اهداف مشخص، استراتژیک و مکتوب، برنامه‌ریزی منظم و مدون، لحاظ کردن دیدگاه‌های علمی جدید در سیستم استعدادیابی، محتوای آموزشی قابل فهم و سازگار با وضعیت افراد را از عوامل مهم در ارزیابی کیفیت سیستم استعدادیابی ورزشی معرفی کرده است (Röger, Rütten, Heiko, & Hill, 2010).

در پژوهش حاضر، از بین چهار فرآیند مطرح شده، مدیریت استعداد به عنوان فرآیند محوری شناخته شده و نیازمند سه فرآیند دیگر برای پیاده‌سازی مطلوب زیرفرآیندهای خود (کشف، شناسایی و جذب استعداد، توسعه و بهسازی استعداد و در نهایت حفظ و نگهداشت و ارتقاء آن به سطوح نخبگی) می‌باشد. مصاحبه‌شونده (ک) عنوان می‌کند: «در ایران فرآیند جذب استعداد جدی گرفته می‌شود اما به فرایندهای بعدی مثل توسعه، نگهداشت و پرورش توجه چندانی نمی‌شود که همین مساله ضرورت وجود یک مدیریت خاص برای این فرایندها را روشن می‌کند». به نظر می‌رسد برای داشتن مدیریت استعداد موثر در کشور بهتر است در ابتدا فلسفه روشنی برای آن تعریف شود به این معنا که

است. نتایج این بخش با یافته‌های Brouwers et al., 2015; Mudege, 2011 هم‌سو می‌باشد. اتخاذ رویکرد علمی به مقوله شناسایی و توسعه استعداد از دیگر یافته‌های مهم تحقیق است و شامل سرمایه‌گذاری در آکادمی‌های علوم ورزشی، اهمیت دادن به علم تمرین و استفاده از رویکردهای بسیار علمی و نظامند در توسعه استعداد می‌باشد. توسعه موفق استعدادها در ورزشی مستلزم کسب دانش و اطلاعات علمی در مورد عواملی است که منجر به موفقیت آنها می‌شود. برای مثال مطالعه گرین و هولیهان (۲۰۰۵) نشان می‌دهد که کشور سنگاپور با سرمایه‌گذاری روی استراتژی‌های نظام‌مند و علمی، به دنبال پیروزی در ورزش‌های بین‌المللی می‌باشد (Ramezanijad, 2015). از آنجا که علم زمانی تولید و مفید واقع می‌شود که تقاضایی برای آن باشد، ما شاهد هستیم که نهادهای علمی کشور مثل پژوهشگاه تربیت‌بدنی و علوم ورزشی تقاضایی از سوی سازمان‌ها و فدراسیون‌های ورزش ما دریافت نمی‌کنند. به عبارت دیگر سازمان‌های ورزشی ما هنوز احساس نیاز به داشتن یک رویکرد علمی برای عملیاتی کردن فرآیندهای که با آن درگیر هستند، نمی‌کنند و این همان مسئله جدایی صنعت و دانشگاه هست که دامن‌گیر صنعت ورزش کشور نیز شده است. همچنین حمایت استعداد، ساختار کارآمد و هماهنگی و ارتباطات نهادی به عنوان الزامات توسعه استعداد در این تحقیق شناسایی شده‌اند. حمایت همه جانبه استعداد از سوی جامعه، رسانه، خانواده، سیاستمداران نشان می‌دهد بذر استعداد زمانی می‌تواند میوه خود را به بار بیاورد که در یک محیط غنی و حمایت‌کننده قرار بگیرد.

می‌گوییم رقابت، منظور طیفی از رقابتهاست که یک سر آن آماتور بوده و رویکردش سلامت محور است و سر دیگر آن رقابت‌های حرفه‌ای و لیگ‌ها هستند که فرد مسابقه می‌دهد و پول می‌گیرد که رویکردش رقابت محور است». متأسفانه در کشور ما رقابت‌های با رویکرد سلامت محور کمتر مورد استفاده و توجه جدی قرار گرفته است و یکی از دلایل اصلی آن هم عدم درک درست از نتایج و تاثیرات آن توسط متولیان مربوطه می‌باشد. در این پژوهش، فرآیند آموزش شامل طراحی برنامه‌های تمرینی ویژه و برنامه‌هایی با هدف توسعه و پرورش مهارت‌های ذهنی و ادراکی، توسعه استعداد از طریق آموزش و تمرین، کمپ‌های آموزشی و مدارس خاص ویژه افراد مستعد، می‌باشد. آموزش برای توسعه هر ورزشکاری امری ضروری است اما مقدار و نوع این آموزش متناسب با مرحله‌ای که ورزشکار در آن قرار دارد، متفاوت است. در اینجا آموزش تمرکز بر ارتقاء و پرورش مستقیم ورزشکار مستعد دارد و در واقع تلفیق مواردی است که پیشتر به آن اشاره شده است. مانند وجود یک فلسفه روشن و مربی شایسته. مهارت‌های ذاتی یک استعداد، تنها یک نقطه شروع محسوب می‌شوند، اما ویژگی‌های شخصیتی مانند انگیزش، نگرش، اعتماد به نفس و توانایی بازی در یک تیم، مهمتر از مهارت‌های ذاتی است که نقش مربی در ایجاد و بهبود این ویژگی‌ها بسیار حیاتی است. نحوه ارتباط مربی-استعداد بسیار در کیفیت آموزش موثر است. لذا، در این بخش، صرف مقدار زیاد مالی برای استخدام بهترین مربیان ارزش خود را خواهد داشت. انتخاب مربیانی که در کنار کارآمدی‌های خوب فنی از لحاظ شخصیتی هم دارای صلاحیت و شایستگی‌های لازم باشند، بسیار حائز اهمیت

ایران چنین تجارت‌های ورزشی به خصوص در حوزه خرید و فروش استعداد‌های ورزشی خیلی به شکل جدی یا وجود ندارد و یا در موارد موجود، بیشتر رنگ و بوی دلالی به خود گرفته است که علت اصلی آن هم به کاستی‌های نظام اقتصادی کشور (اقتصاد وابسته به منابع نفتی، عدم مهیا بودن زیرساخت‌ها و ظرفیت‌های اقتصادی لازم، عدم امنیت مالکیت خصوصی برای ورود بخش خصوصی در ورزش) بر می‌گردد. علاوه بر این داشتن استعداد‌های ورزشی خوب و به تعداد کافی در هر رشته ورزشی، پشتوانه بسیار خوبی برای تغذیه سطوح نخبگی محسوب می‌شود که توسعه بلندمدت ورزشکاران و استمرار در کسب موفقیت‌های ملی و بین‌المللی را به دنبال خواهد داشت. متأسفانه در کشور ما قهرمان‌پروری بیشتر حالت گلخانه‌ای به خود گرفته و معمولاً فرایندهای (مثل توسعه استعداد) که فرد باید به ترتیب طی کند تا به مرحله قهرمانی برسد، طی نشده و نادیده گرفته می‌شود. لذا، در چنین حالتی است ما کمتر شاهد کسب موفقیت پایدار در عرصه‌های ملی و بین‌المللی خواهیم بود. در حالی که برای موفقیت در ورزش قهرمانی باید پله‌های قبلی طی شده و حرکت نردبانی باشد تا کسب موفقیت‌ها پایدارتر شوند. روجر و همکاران نیز ریزش کمتر استعداد‌های ورزشی، داشتن استعداد‌های ورزشی خوب و موفقیت ورزش قهرمانی را به عنوان نتایج سیستم‌های شناسایی و توسعه استعداد معرفی کرده است (Röger et al., 2010). همچنین هنریکسن نیز توسعه و کسب موفقیت‌های فردی، کسب موفقیت‌های تیمی، توسعه فرهنگ سازمانی را به عنوان خروجی‌های سیستم توسعه استعداد معرفی کرده است (Henriksen, 2010).

در واقع رسانه از طریق فراهم کردن آگاهی‌های صحیح در مورد استعدادیابی، ترویج اهمیت آن و تغییر مثبت نگرش جامعه و خانواده‌ها، بسترهای فرهنگی و اجتماعی حمایت‌کننده را مهیا می‌کنند. از سوی دیگر سیاستمداران کلان نیز با اتخاذ سیاست و راهبردهای مطلوب، همچنین فراهم کردن چارچوب‌های حقوقی و قانونی تسهیل‌کننده و کافی، بسترهای سیاسی حمایت‌کننده را جهت تحقق اهداف توسعه استعداد فراهم می‌کنند. علاوه بر این ضرورت تعریف ساختار و تشکیلات مناسب و تخصصی برای توسعه استعداد و هماهنگی و ارتباطات نهادی از مسائل مهمی است که توسط برخی از خبرگان بر اهمیت و ضرورت آن‌ها تاکید شده است. در این رابطه مصاحبه شونده (ف) چنین عنوان کرده است: «هماهنگی بین ذی‌نفعان و نهادهای مرتبط متأسفانه خیلی کم است و در مواردی هم اصلاً وجود ندارد. از سوی دیگر الزام‌های قانونی که برای ایجاد این هماهنگی و تعاملات لازم است، وجود ندارد». نتایج این بخش تحقیق با یافته‌های Ali Dost Qahfarkhi et al., 2014; Nazari & Yousefi, 2016; Röger et al., 2010 هم‌سوپی دارد. خروجی: براساس نتایج به دست آمده از این تحقیق، خروجی سیستم توسعه استعداد ورزشی شامل کسب موفقیت‌های ملی و بین‌المللی، کسب نتایج مالی، تشکیل استخر (خزانه) استعداد و توسعه ورزش قهرمانی و حرفه‌ای می‌باشد. استعداد هم محصول یک باشگاه ورزشی است که این محصول می‌تواند به سایر باشگاه‌ها فروخته یا از آن‌ها خریداری شود. این نوعی تجارت باشگاه‌های ورزشی است که می‌تواند نتایج مالی خوبی را به دنبال داشته باشد. به نظر می‌رسد در

بازخور: نقش سیستم کنترل و ارزشیابی در هر واحد اجتماعی خرد و کلان، معادل مکانیزم بازخور در رویکرد سیستمی می‌باشد (Brooshki, 2005) براساس نتایج به دست آمده از این تحقیق، نظام بازخور در مدل سیستم توسعه استعداد همان نظام کنترل‌کننده و ارزیابی است که شامل نظارت و کنترل بر اجرای سیاست‌های استعدادیابی، نظارت و کنترل بر توزیع بودجه و هزینه‌ها، بازخوردگیری از پیامدهای سیستم توسعه استعداد جهت اطمینان از طراحی درست فرایندها و رویه‌ها و نظارت کلان دولت و وزارت ورزش می‌باشد. در این زمینه مصاحبه‌شونده (ب) عنوان کرده است: «که خلاء نهادهای ناظر بر نحوه تعاملات ذی‌نفعان این حوزه وجود دارد و همچنین نظارت و کنترل خوبی بر اجرای سیاست‌ها وجود ندارد». ناکارآمدی سیستم ارزیابی یکی از موانع مهمی است که در این تحقیق خبرگان بر آن تاکید کرده‌اند. معیارهای نادرست مثل (کسب و رنگ مدال) جهت ارزشیابی مدیران ورزشی، نامناسب بودن معیارهای ارزیابی عملکرد منابع انسانی در سطوح و جایگاه‌های مختلف، همچنین عدم ارزیابی پیوسته و مستمر فرایندهای توسعه استعداد و دادن بازخوردهای لازم، خلاء یک سیستم گزارش‌دهی منظم و سالیانه از موانعی است که بر سر راه تحقق توسعه استعداد ورزشی در ایران دیده می‌شود.

به طور کلی دیدگاه‌های مختلفی نسبت به توسعه استعداد وجود دارد و به همین دلیل محققان از زوایای مختلفی به مطالعه این موضوع پرداخته‌اند. نگاهی به مدل‌های ارائه شده در مطالعات داخل کشور نشان می‌دهد که اغلب آن‌ها بر توسعه فرد متمرکز بوده و معمولاً یا بر متغیرهای

فیزیولوژیکی و روانی تاکید کرده‌اند و یا در مواردی که بر محیط توسعه استعداد متمرکز شده‌اند کمتر رویکرد مدیریتی و سازمانی به آن داشته‌اند و معمولاً از نوع مطالعات کمی بوده و برای یک رشته ورزشی خاص به ارائه مدل پرداخته‌اند. در این مقاله سعی شده است یک رویکرد سازمانی و مدیریتی برای توسعه استعداد معرفی شود که در آن تمرکز از فرد ورزشکار به محیطی که ورزشکار در آن رشد می‌کند، تغییر یابد. این تغییر می‌تواند درک مدیران ورزشی را از عوامل محیطی موثر در روند توسعه استعداد، در جوامع امروز تسهیل ببخشند. مدل ارائه شده منحصر به یک رشته ورزشی خاصی نبوده و برای توسعه استعداد در تمام رشته‌های ورزشی می‌تواند عمومیت داشته باشد. به این معنی که عناصر و بخش‌های اصلی را که برای توسعه استعداد در هر رشته ورزشی مورد نیاز است، معرفی می‌کند. البته عناصر فرعی و جزئیات هر بخش مدل متناسب با اقتضای رشته‌های مختلف ورزشی، متفاوت خواهد بود. اتخاذ رویکرد سیستمی در ارائه مدل توسعه استعداد یکی از جنبه‌های نوآورانه تحقیق و وجه تمایز آن با مدل‌های موجود داخل کشور در این زمینه است که ضمن مشخص کردن اجزا و عناصر کلیدی مورد نیاز برای تحقق اهداف، نحوه پیوند این عناصر با یکدیگر را روشن‌تر کرده و زوایای بیشتری را از مسیری که باید طی شود، در اختیار متولیان مربوطه قرار می‌دهد. همچنین درک اهمیت هریک از حلقه‌های این سیستم (منابع، فرآیند، الزامات، پیامدها و نظام بازخور) و تعریف درست آن‌ها، تا حدی مهم است که با ایجاد کوچکترین مشکل در هر یک از آن‌ها، حلقه‌های دیگر هم دچار مشکل خواهد شد

پیشنهاد می‌شود در مطالعات آتی به مطالعه دقیق‌تر و جداگانه آن‌ها پرداخته شود. علاوه بر این نتایج حاصل از این تحقیق می‌تواند در بخش سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی‌های بلندمدت برای توسعه استعداد به کارگرفته شود و در حوزه اجرایی هم چشم انداز روشن‌تری را در اختیار مدیران ورزشی قرار دهد.

(2011). Models of young player development in sport Coaching children in sport (pp. 60-78): Routledge.

- Bateson, G. (1972). Steps to an ecology of mind University of Chicago Press. Chicago IL.
- Brooshki, M. M. (2005). Application of system theories in the analysis of the rise and fall of civilizations in history. Educational Research, 3.
- Brouwers, J., Sotiriadou, P., & De Bosscher, V. (2015). Sport-specific policies and factors that influence international success: The case of tennis. Sport Management Review, 18(3), 343-358.
- Cappelli, P. (2008). Talent management for the twenty-first century. Harvard business review, 86(3), 74.
- Charmaz, K. (2006). Constructing grounded theory: A practical guide through qualitative analysis: sage.
- Danaeifard, H., & Mozaffari, Z. (2008). Promoting Validity and Reliability in Qualitative Management Research: A Reflection on Research Auditing Strategies. Management Research, 1, 131-162.

و در نتیجه محصول و هدف مورد انتظار تحقق نخواهد یافت. با توجه به گستردگی موضوع مورد مطالعه در این تحقیق تنها سعی شد با یک نگاه کلی عوامل محیطی موثر بر روند توسعه استعداد در قالب یک سیستم شناسایی و تدوین شود. اما شایان ذکر است که هر کدام از این اجزاء و عناصر شناخته شده و هر یک از حلقه‌های این سیستم خود به تنهایی از مسائلی مهمی هستند که

منابع

- Abbott, A., & Collins, D. (2004). Eliminating the dichotomy between theory and practice in talent identification and development: considering the role of psychology. Journal of sports sciences, 22(5), 395-408.
- Abbott, A., Collins, D., Martindale, R., & Sowerby, K. (2002). Talent identification and development: An academic review. Edinburgh: sportscotland.
- Ali Dost Qahfarkhi, I., Sajjadi, S. N., Mahmoudi, A., & Saatchian, V. (2014). Investigating the priorities and strategies for the development of the country's judo championship sport. . Sport Managment, 2.
- Asadi, N., Goodarzi, M., Sajjadi, S. N., & Ali Doust Ghahfarkhi, E. (2017). A Study of Barriers to Talent Identification in Iranian Sports. New Approaches in Sports Management, 5, 23-32.
- Askarian, F., Rahhbar, M., Raghfar, H., & Saffari, M. (2020). Identify barriers to the development of the sports industry. Journal of Sports Management and Motor Behavior. doi: 10.22080/jsmb.2020.14283.2871
- Bailey, R., Toms, M., Collins, D., Ford, P., Macnamara, Á., & Pearce, G.

- Li, C., Wang, C. J., & Pyun, D. Y. (2014). Talent development environmental factors in sport: A review and taxonomic classification. *Quest*, 66(4), 433-447.
- Martindale, R. J., Collins, D., & Abraham, A. (2007). Effective talent development: The elite coach perspective in UK sport. *Journal of applied sport psychology*, 19(2), 187-206.
- Mohammed, B. (2017). SPORT DEVELOPMENT IN NIGERIA. *International Journal of Management and Applied Science*, 2(2), 51-56.
- Mudege, S. M. (2011). Factors associated with successful talent development in South African soccer players.
- Nazari, F., & Yousefi, B. E., Hussein (2016). Comparison and Prioritization of Quality Assessment Factors of Sports Talent Development System from the Perspective of Stakeholders. *Sports Management and Development*, 5, 19-35.
- Nilsson, S., & Ellström, P. E. (2012). Employability and talent management: challenges for HRD practices. *European Journal of Training and Development*.
- Qarakhanlu, R. (2003). Review of the current situation and development of talent identification indicators in the field of football. Research project of the Institute of Physical Education and Sports Sciences. Tehran, 32-48.
- Rahmani, B., Khosravi Zadeh, E., & Khalaji, H. (2015). Analysis of the situation of talent development environment in hockey sports in Markazi province from the perspective of athletes. *Sports Management Studies*, 38, 142-164.
- Ramezanejad, R. H., Kazem; Eidi, Hassan; Rihani, Mohammad; Askari, Bahman (2015). Elite sports
- Farahani, A., Keshavarz, L., & Sadeghi, A. (2015). Development of Strategies for the Development of Iranian Championship Sports. *Applied Research in Sports Management*, 3, 125-140.
- Gagné, F. (2011). Academic talent development and the equity issue in gifted education. *Talent Development & Excellence*, 3(1).
- Hajiya Aghapour, J., Gohar Rostami, H., Shafiee, S., & Torabi, H. (2014). Modeling the Dimensions of Judo Talent Development Environment in Iran. 8th International Conference on Physical Education and Sports Science, Tehran.
- Helsen, W. F., Van Winckel, J., & Williams, A. M. (2005). The relative age effect in youth soccer across Europe. *Journal of sports sciences*, 23(6), 629-636.
- Henriksen, K. (2010). The ecology of talent development in sport: A multiple case study of successful athletic talent development environments in Scandinavia.
- Henriksen, K., Stambulova, N., & Roessler, K. K. (2011). Riding the wave of an expert: A successful talent development environment in kayaking. *The sport psychologist*, 25(3), 341-362.
- Íñigo Pascual, A., & Manke, A. (2014). Talent management: An illustration through sports.
- Jacob, A. (2014). Assets and modes of identification and development of talented student-athletes in selected sport disciplines in kenyan universities. Doctoral dissertation. kenyan universities.
- Krasilshchikov, O. (2013). Talent Identification And Development: Reassessing The Principle Model. *Acta Facultatis Educationis Physicae Universitatis Comenianae*, 53(1).

Management and Motor Behavior, 8, 73-85.

➤ Sotiriadou, K. P., & Shilbury, D. (2009). Australian elite athlete development: An organisational perspective. *Sport Management Review*, 12(3), 137-148.

➤ Tranckle, P. (2004). Understanding giftedness and talent in sport. *The coach*, 21, 61-73.

➤ Williams, A. M., & Reilly, T. (2000). Talent identification and development in soccer. *Journal of sports sciences*, 18(9), 657-667.

management (experiences of successful countries). First Edition, Paydar North Publications.

➤ Röger, U., Rütten, A., Heiko, Z., & Hill, R. (2010). Quality of talent development systems: results from an international study. *European Journal for Sport and Society*, 7(1), 7-19.

➤ Salehi, M., & Hemtinejad, M. A. (2018). A study of talent development environment in karate. *The Second National Conference on Achievements in Sports Science and Health*, Ahvaz.

➤ Sifpanahi Shabani, J., Goodarzi, M., Hamidi, M., & Khatibi, A. (2011). Strategic design and development of championship sports development in Kurdistan province. *Journal of Sports*



Designing The Model of Sport Talent Development System in Iran

Rahhbar Maryam.^{1*}, Askariyan Fariba.², Raghfar Hosein.³, Safari Marjan.⁴

Received: Nov 13, 2018

Accepted: Jun 10, 2019

Abstract

Objective: The purpose of this study was designing the model of sports talent development system in Iran.

Methodology: In the present research, qualitative research method based on Grounded theory was used. Also, for data collection, snowball sampling and semi-structured interviews with 16 elites, who aware of the subject, were used. The collected data were analyzed by coding the Grounded Theory with the constructivist approach by Charms (2006). coding was done in two phases: initial coding and focused coding. Then theoretical coding was used to form focused codes. Also, the data has been verified periodically by the researcher.

Results: The Results shows that the model of sports talent development system in Iran has four parts which include: input (specialist human sources, financial sources and infrastructure sources) processes (talent management, competition, education, scientific approach and also three necessities like talent support, efficient structure, institutional coordination and communication) output (national and international successes, the development of championship and professional sport, gaining financial results and having enough talent) and feedback (Control and evaluation system).

Conclusion: to implement a talent development system in the country, 15 key factors classified in 4 major modules should be considered. It is crucial to understand the importance of each module, since any minor problem in any of these modules, will generate problems for other modules.

Keywords: talent development, talent environment, qualitative model

1. PhD Student in Sports Management, Tabriz University, Tabriz, Iran. 2. Associate Professor, University of Tabriz and Tehran, Tabriz and Tehran, Iran. 3. Professor, University of Alzahra, Tehran, Iran. 4. Assistant Professor, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran.

*. Corresponding author's e-mail address: Mrahbar61@yahoo.com