



Research Paper

**Designing a Model to Recruit Academic Sport Elites
in Sport Organizations of Iran**

**Hamid Reza Vakili.¹, Abas Khodayari.^{2*}, Mahvash Noorbakhsh.³, Parivash
Nourbakhsh.⁴**

Received: Sep 05, 2020

Accepted: Apr 13, 2021

Abstract

Objective: The purpose of this study was to designing a model to recruit academic sport elites in sport organizations of Iran.

Methodology: The method of this research was qualitative research with grounded theory approach. The statistical population of the study was all employees of the Ministry of Sports and Youth. Theoretical saturation was achieved after 15 deep and semi-structured interviews with experts and Academic Sport Elites in Ministry of Sport and Youth. Categories were identified after completing the process of coding and data abstraction. Purposive and snowball sampling was done until theoretical saturation. The model was designed according to systematic model of Strauss and Corbin (1994). Interviews were recorded by Audio and writing files and Data analysis in three steps: open, axial and selective coding was achieved by using MAXQDA 2020 software. Validity and reliability of the coding were confirmed by quality control of qualitative researches.

Results: The model designed in this study includes effective dimensions and components, barriers and strategies, characteristics, causal, contextual, mediating conditions, constituent elements and central phenomena, outcomes and strategies of public policy implementation.

Conclusion: The country's sports managers can use the concepts and categories identified in their future plans in order to employ sports elites scientific in organizations.

Keywords: Using elites, Academic Sport Elites, Sport Organization, Grounded theory.

1. PhD of Department of Sport Management, Karaj Branch, Islamic Azad University, Karaj, Iran 2. Associate Professor of Department of Sport Management, Karaj Branch, Islamic Azad University, Karaj, Iran 3. Professor of Department of Sport Management, Karaj Branch, Islamic Azad University, Karaj, Iran 4. Professor of Department of Sport Management, Karaj Branch, Islamic Azad University, Karaj, Iran

* Corresponding author's E-mail address: khodayariabas@yahoo.com



Extended Abstract

Introduction and State of Problem

In recent decades, the discussion of elites, identifying elites and attracting and employing them as a capacity and opportunity to accelerate the process of growth and development in different countries of the world is strongly and weakly discussed. With a comprehensive review of the research background, it was found that the role of elites in the growth and development of societies today is emphasized more than ever. The necessity of conducting this research is raised from the aspect that obtaining this knowledge can provide a comprehensive model for the employment of sports scientific elites in Iranian sports organizations sports elites. With regard to the above, the purpose of this study was to designing a model to recruit academic sport elites in sport organizations of Iran using the method of Strauss and Corbin's grounded theory, and the main research question is how to design a model for the use of sports science elites in the country's sports organizations. Is it possible to design a suitable model and use the maximum power and influence of sports scientific elites in sports organizations of Iran?

Methodology

The method of this research was qualitative research with grounded theory approach. The reason for choosing qualitative methodology in this research is primarily the nature of the subject under study, the research concerns and the type of questions. On the one hand, due to the problems of access to research in the field of sports scientific elites, the need to adopt an exploratory approach in this research to discover the dimensions of this phenomenon is becoming more apparent. In grounded theorizing, all arrangements and practical steps are followed with the aim of identifying, cultivating and relating concepts to each other; As a result, interviewees were selected using the theoretical sampling method. The statistical population of the study was all employees of the Ministry of Sports and Youth. Theoretical saturation was achieved after 15 deep and semi-structured interviews with experts and Academic Sport Elites in Ministry of Sport and Youth. Categories were identified after completing the process of coding and data abstraction. Purposive and snowball sampling was done until theoretical saturation. The model was designed according to systematic model of Strauss and Corbin (1994). Strauss and Corbin's systematic grounded theory research method is a qualitative research method that develops a theory by using a set of data. So that this theory explains a process, an action or an interaction on a broad level. The theory resulting from the implementation of such a research method is a process theory.

Interviews were recorded by Audio and writing files and Data analysis in three steps: open, axial and selective coding was achieved by using MAXQDA 2020

software. Validity and reliability of the coding were confirmed by quality control of qualitative researches.

Strauss and Corbin provide a model for data-based processes and theories based on data collection in which basic and basic paradigmatic categories are formed or the research topic is fundamentally paradigmatic in nature. The coding of categories and the extraction of research results have been designed. This model is formed around a process that examines the researcher's encounter with the phenomenon under study. The stages and conduct of the research begin with problem identification and investigation, and a research plan is prepared and interviews are conducted, and the data is collected and analyzed until we reach saturation, and finally, coding and presentation of the theory and validity assessment are done, and at the end, the summation and conclusion are done.

Results

The general characteristics of the studied samples in this research are: 6 women, 9 men, of which 7 had a doctorate degree, 3 were doctoral students, and 5 had a master's degree. The respondents answered the questions related to each of the dimensions of the paradigm model related to the employment of sports scientific elites. Finally, 227 codes were extracted from the analysis of the sentences and views of these people, and in the next step, they were classified into 10 axes of causal conditions, background conditions, intervening conditions, central phenomenon, strategies, consequences, dimensions and components, obstacles, solutions and characteristics of sports scientific elites. The results of data analysis were obtained using Maxqda qualitative analysis software (2020), during three stages of open, central and selective coding. So that during the open coding process, categories including: dimensions and effective components, barriers, solutions, contextual factors, intervening factors, central phenomenon, causal factors, strategies and consequences, and characteristics of sports scientific elites were extracted; Then, in the central coding stage, the link between these categories under the headings of dimensions and components (communication factors, environmental factors, human resource management factors, organizational factors, individual factors of elites), obstacles (management reasons, individual reasons, social and cultural reasons, economic reasons), solutions (management solutions, legal solutions, financial solutions), background factors (financial influencing conditions, legal influencing conditions, managerial influencing conditions), intervening factors (managerial influencing conditions, individual influencing conditions, organizational influencing conditions), central phenomenon (mechanisms suitable law, suitable management mechanisms), causal conditions (culture reform mechanism, structure reform mechanism), strategies (management and experimental dimension, managerial and process dimension, educational and behavioral dimension) and consequences (value system,

functional system) and characteristics of scientific elites Sports (individualistic behaviors, academic abilities, professional and job skills) were determined in the form of coding paradigm; Next, in the selective coding stage, each component of the coding paradigm is described, the course of the story is drawn, and the theory is created; Finally, the ruling propositions and strategic hypotheses of the research were formulated. Table 1 shows the central coding paradigm model of the use of sports scientific elites in sports organizations.

Table 1. Paradigm model of employing sports scientific elites in sports organizations of the country

Row	Dimensions	Categories
1	The dimensions and components of the sports scientific elite employment model	1.Management factors 2.Organizational factors 3.Communication factors 4.Environmental factors 5.Individual factors of elites
2	Obstacles to employing sports scientific elites	1. Management reasons 2. Economic reasons 3. Individual causes 4. Social and cultural causes
3	The solutions of the model of employing sports scientific elites	1. Legal solutions 2. Management solutions 3.Financial solutions
4	The governing platform (influential conditions) of the model of employing sports scientific elites	1. Legal effective conditions 2. Influential management conditions 3. Financial impact conditions
5	Intermediary conditions affecting the employment model of sports scientific elites	1. Individual influencing conditions 2. Influential organizational conditions 3. Influential management conditions
6	The central phenomenon of the elite employment model	1. Appropriate management mechanisms 2. Appropriate legal mechanisms
7	Causal conditions of the model of employing sports scientific elites	1. Structure modification mechanisms 2. Culture modification mechanisms
8	Strategies of the sports scientific elites employment model	1.Management and process dimension 2. Educational and behavioral dimension 3.Scientific and experimental dimension
9	Consequences of the sports scientific elite employment model	1. Performance system 2. Value system
10	Characteristics of sports scientific elites	1. Scientific abilities 2. Professional and job skills 3. Individualistic behaviors

Discussion and Conclusion

Sports in today's world has a special place in developed and developing countries, to the extent that in these societies, experts believe that economic and



social development requires the promotion and development of sports in society. Based on this, high-ranking officials and leaders follow sports plans and programs with special attention and seek development and progress by formulating comprehensive and long-term plans. In this regard, using the experience and knowledge of sports heroes and elites, which has been gained over many years of being in various sports fields and practicing in this field, is prioritized in most countries. In these countries, investments are made in every way for an athlete to become a champion, but after the end of his championship career, this money is used to train the next generation of athletes. In fact, sports champions and elites are used in coaching and management in order to expand the circle of productivity of experienced sports people; The trend in our country's sports has declined due to infrastructural problems, especially in recent years, and if it continues in this way, the use of the knowledge and expertise of the elites and sports heroes of our country will gradually be forgotten. What will be the result of the efforts of our athletes and heroes in various sports fields after saying goodbye to the world of championships and retirement? Is it true that their sports world is reduced to a few colorful medals and a few framed plaques in their memory album, and perhaps a reminder of their Asian, World or Olympic championships?

Having said that, looking at the record of basic, general, women's, championship and professional sports, we can conclude that the sick body of our sports needs to reform the human and managerial structure and take advantage of the undeniable funds that were left to themselves like a hidden treasure. Determining a worthy and passionate management team is not a difficult task on the surface; But if it is intended to use sports funds, the closed circle of management in the country's sports should be opened in order to provide a place for national champions, Olympians and sports scientific elites. In the last few years, talk about brain drain has been heard a lot in the field of science; But now, apparently, the need to address the issue of the escape of sports scientific elites from the country's sports and physical education environment is felt more and more. The advantage of the current research compared to the research presented in the background of the research is that the model presented in this research is a comprehensive and action-based model that has simultaneously tried to identify most of the effective components in the employment of sports scientific elites in the sports organizations of the country in terms of a large number of elites. Sports science has investigated and finally provided a practical solution for the policy makers and decision makers of the country and has taken a small step in the direction of treating this group of important people in the society.

Keywords: Using elites, Academic Sport Elites, Sport Organization, Grounded theory.

References

1. Hosseini, Z., Honari, H., & Ghafouri, F. (2020). Modeling the Factors Affecting the Sport Migration of Iranian Elite Athletes. *Scientific Journal Of Organizational Behavior Management in Sport Studies*, 7(1), 95-109. [Persian]
 2. Nasir, Y. S., Moktar, S., & Ariffin, A. S. (2017). Effectiveness of talent management to improving organisational performance in government owned bank. *Journal of Advanced Research in Business and Management Studies*, 7(1), 32-38.
 3. Monavvarian, A., Peyvasteh, A., Kamal Vaezi, S., & Khosh Chehre, M. (2017). Designing a Model to Employ Scientific Elites in University Camps of the Country (Case Study: Tehran University Professors). *Journal of Public Administration*, 9(3), 463-488. [Persian]
 4. Sopiah, S., Kurniawan, D. T., Nora, E., & Narmaditya, B. S. (2020). Does Talent Management Affect Employee Performance?: The Moderating Role of Work Engagement. *The Journal of Asian Finance, Economics, and Business*, 7(7), 335-341.
 5. Van Zyl, E., Mathafena, R., & Ras, J. (2017). The development of a talent management framework for the private sector. *SA Journal of Human Resource Management*, 15(0), 1-19.
-



طراحی مدل به‌کارگیری نخبگان علمی ورزشی در سازمان‌های ورزشی کشور

حمیدرضا وکیلی^۱، عباس خدایاری^{۲*}، مهوش نوربخش^۳، پریوش نوربخش^۴

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۱/۲۴

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۶/۱۵

چکیده

هدف: هدف از پژوهش حاضر طراحی مدل به‌کارگیری نخبگان علمی ورزشی در سازمان‌های ورزشی کشور بود.

روش‌شناسی: روش تحقیق پژوهش از نوع کیفی و با استفاده از رویکرد نظریه داده‌بنیاد بود. جامعه آماری پژوهش کلیه کارکنان وزارت ورزش و جوانان بود. گردآوری داده‌ها پس از انجام ۱۵ مصاحبه عمیق و نیمه‌ساختاریافته با نخبگان علمی ورزشی در وزارت ورزش و جوانان صورت گرفت. مقوله‌های اصلی پس از تکمیل فرایند کدگذاری استخراج گردید. نمونه‌گیری به‌صورت هدفمند و گلوله‌برفی تا حد اشباع نظری ادامه یافت. پس از تکمیل یافته‌ها مدل زمینه‌ای بر اساس مدل سیستماتیک استراوس و کوربین (۱۹۹۴) طراحی گردید. مصاحبه‌ها به صورت فایل‌های صوتی و نوشتاری ضبط گردید و نتایج تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار تحلیل کیفی مکس کیودا ۲۰۲۰، طی سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی بدست آمد. روایی و پایایی کدگذاری از طریق کنترل کیفیت تحقیقات کیفی مورد تایید قرار گرفت.

یافته‌ها: مدل طراحی شده در این پژوهش شامل ابعاد و مؤلفه‌های مؤثر، موانع و راهکارها، ویژگی‌ها، شرایط علی، زمینه‌ای، واسطه‌ای، عناصر تشکیل‌دهنده و پدیده محوری، پیامدها و راهبردهای اجرای خط‌مشی عمومی را نشان می‌دهد.

نتیجه‌گیری: مدیران ورزشی کشور می‌توانند از مفاهیم و مقوله‌های شناسایی شده، در برنامه‌ریزی‌های آتی خود به‌منظور به‌کارگیری نخبگان علمی ورزشی در سازمان‌ها استفاده کنند.

واژه‌های کلیدی: به‌کارگیری نخبگان، نخبگان علمی ورزشی، سازمان‌های ورزشی، نظریه برخاسته از داده‌ها

۱. دکتری گروه مدیریت ورزشی، واحد کرج، دانشگاه آزاد اسلامی، کرج، ایران ۲. دانشیار گروه مدیریت ورزشی، واحد کرج، دانشگاه آزاد اسلامی، کرج، ایران ۳. استاد گروه مدیریت ورزشی، واحد کرج، دانشگاه آزاد اسلامی، کرج، ایران ۴. استاد گروه مدیریت ورزشی، واحد کرج، دانشگاه آزاد اسلامی، کرج، ایران

* نشانی الکترونیک نویسنده مسئول: khodayariabas@yahoo.com



مقدمه

در دهه‌های اخیر بحث نخبگی، شناسایی نخبگان و جذب و به‌کارگیری آنان به‌عنوان یک ظرفیت و فرصت برای شتاب بخشی در روند رشد و توسعه در کشورهای مختلف جهان با شدت و ضعف مطرح است.

اکنون در جهان توسعه‌یافته، دیگر سرمایه‌های مادی و طبیعی را به‌عنوان یک عامل موفقیت به‌شمار نمی‌آورند، بلکه نقش نیروی انسانی را به‌عنوان یک عامل مهم‌تر و اثربخش در تولید فکر و اندیشه در فعالیت‌های اقتصادی و اجتماعی، سیاسی، هنری، فرهنگی و ورزشی عمل می‌کنند. آن چه مسلم است، اگر مدیر در هر سازمانی محور فعالیت خود را بر اساس نیروی انسانی ماهر، متخصص و آموزش‌دیده استوار کند، به‌طور حتم کارآمدی و بهره‌وری سازمان را بالا برده و به رشد و بالندگی سازمان کمک می‌کند (Lotfi Yamchi, Kalateh, Seifari, & Hoseini, 2018). هرگاه نیروی انسانی را مزیت رقابتی سازمان بدانیم و هزینه‌های نیروی انسانی را سرمایه‌گذاری محسوب نماییم، جذب کارکنان کیفی و در رأس آن، جذب نخبگان در اولویت قرار خواهد گرفت. کارکنان نخبه، سازمان را در برنامه‌ریزی، هدایت و کنترل امور یاری می‌دهند و با ارائه راهکارهای اثربخش، منحصربه‌فرد و میان‌بر، موفقیت سازمان را تضمین می‌کنند و هزینه‌های سازمان را کاهش می‌دهند (Shahlaei, 2017).

امروزه باتوجه‌به فضای شدید رقابتی کسب‌وکارها و سازمان‌ها رسیدن به یک سازمان کوچک و پربازده، نیاز به شناسایی و به‌کارگیری نخبگان و استعدادهای برتر آن سازمان وجود

دارد. توسعه مدیریت نخبگان و استعدادهای برتر، یکی از مهم‌ترین عوامل کسب و حفظ مزیت رقابتی در سازمان‌ها به‌شمار می‌رود. در نتیجه مدیران ارشد سازمان‌ها باید با کمک سایر افراد سازمان سعی در ایجاد جوی مناسب برای جذب، رشد، توسعه، نگهداری و به‌کارگیری افراد نخبه و استعدادهای برتر داشته باشند (Böhmer & Schinnenburg, 2016).

باتوجه‌به اینکه نقش نخبگان ورزشی در تولید علم، و ارتقاء جایگاه ورزش کشور محسوس می‌باشد و هوش، خلاقیت، کارآفرینی و نبوغ فکری و جسمی آنان در راستای کسب مقام و منزلت قهرمانی و پهلوانی موجب سرعت بخشیدن به رشد و توسعه ورزش کشور می‌شود، از این‌رو به‌کارگیری نخبگان ورزشی در پیشرفت و ترقی سازمان‌های ورزشی و تحقق چشم‌انداز بیست‌ساله نظام، نقش بسزایی دارد (Foundation, 2012).

نخبگان ورزشی از جمله افرادی هستند که در مسیر رشد و اعتلای ایران اسلامی با ارائه خدمات و موفقیت‌های ورزشی، در توسعه فرهنگ ورزش کشور، نقش مهم و تأثیرگذاری دارند و بهره‌مندی از این ظرفیت‌ها جهت جذب، پرورش و تقویت استعدادهای ورزشی همواره با اهمیت بوده است. هرچند فعالیت‌ها و اقداماتی بسیاری برای پیشرفت و موفقیت ورزشکاران صورت گرفته است، اما همچنان خلأهایی در توسعه ورزش کشور وجود دارد که برای رفع آن‌ها و تقویت ورزش کشور نیازمند توجه جدی از سوی مسئولان و دستگاه‌های اجرایی به نخبگان ورزشی کشور است. گسترش و توسعه ورزش در جامعه، یکی از مهم‌ترین دغدغه‌های اصلی مسئولان است، چراکه ورزش شور و نشاط

نخبگی و نخبه‌پروری در جامعه (Monavvarian, Peyvasteh, Kamal) (Vaezi, & Khosh Chehre, 2017).

مطابق سند راهبردی کشور در امور نخبگان (مصوب ۲۴۸ جلسه شورای عالی انقلاب فرهنگی در مهرماه ۱۳۹۱)، نخبه به فردی برجسته و کارآمد اطلاق می‌شود که در خلق و گسترش علم، فناوری، هنر، ادب، فرهنگ و مدیریت کشور در چارچوب ارزش‌های اسلامی اثرگذاری بارز داشته باشد و همچنین فعالیت‌های وی بر پایه هوش، خلاقیت، انگیزه و توانمندی‌های ذاتی از یک سو و خیرگی، تخصص و توانمندی‌های اکتسابی از سوی دیگر، موجب سرعت بخشیدن به پیشرفت و اعتلای کشور شود. در تعریف عملیاتی، نخبگان علمی ورزشی در پژوهش حاضر به ورزشکارانی اطلاق می‌شود که حداقل ۵ سال عضو تیم‌های ملی ورزشی جمهوری اسلامی ایران و یا دارای مدال آسیایی یا جهانی بوده و دارای تحصیلات تکمیلی در مقطع کارشناسی ارشد و بالاتر و دارای معدل الف از دانشگاه‌های معتبر داخلی یا خارجی باشند.

برای انجام تحقیق درباره یک موضوع، بررسی تحقیقاتی که دیگران در آن زمینه انجام داده‌اند، اهمیت بسیار زیادی دارد. این کار برای پژوهشگر، راهنما و راهگشا بوده و به او توانایی می‌دهد تا با دقت و اطمینان بیشتری به مطالعه موضوع مدنظر بپردازد. شایان ذکر است که بخش عمده‌ای از تحقیقات گذشته در این زمینه، متمرکز بر علل خروج نخبگان از کشور است و درباره سازوکارها و نحوه سیاست‌گذاری و به‌کارگیری نخبگان علمی ورزشی، تحقیق جامعی انجام نگرفته، ولی می‌توان از موارد مشابه که در این زمینه انجام شده،

در جامعه را به همراه داشته و سطح سلامت افراد جامعه را افزایش می‌دهد. راه‌های رسیدن به درجه نخبگی، مشکلات پیش روی نخبگان و نقش و کارکرد نخبگان ورزشی و به‌کارگیری این افراد در کشور از جمله مواردی است که باید مورد توجه قرار گیرد (Lotfi Yamchi et al., 2018). شناسه‌ها یا کارکردهای نظام نخبگانی، عبارتند از آن دسته از وظایف و ماموریت‌هایی که نظام نخبگانی، برآوردکننده و تحقق بخش است تا نظام کلان کشور بتواند در تحقق ماموریت‌های خود، موفق‌تر عمل کند (Kim & McLean, 2012). بر این اساس مهم‌ترین شناسه‌های نظام نخبگانی کشور عبارتند از: شناسایی (شناسایی تیزهوشان، استعدادهای درخشان، متخصصین و خبرگان حوزه‌های تخصصی و حرفه‌ای)، جذب (جذب نخبگان شناسایی شده به سیستم‌ها و مکانیزم‌های تاثیرگذار بر جامعه)، هدایت (ایجاد تطابق میان نیازهای کشور و تقاضای جامعه با توانمندی‌ها و ظرفیت‌های نخبگان)، آموزش (انتقال دانش صریح و بسترسازی برای رشد و بروز حداکثری استعدادها)، پرورش (شامل تربیت مهارت‌های ارتباطاتی، اجتماعی و ... نخبگان)، حمایت (پشتیبانی و بسترسازی در خصوص تاثیرگذاری نخبگان)، به‌کارگیری (افزایش تاثیرگذاری نخبگان در جامعه و حل مسایل و مشکلات جامعه مبتنی بر توانمندی‌ها و ظرفیت‌های نخبگان)، نگه‌داشت (حفظ تداوم و استمرار تاثیرگذاری نخبگان در جامعه)، تکریم (گرامیداشت نخبگان و پاسداشت تلاش‌ها و تاثیرگذاری‌های آنان در سطح جامعه)، الگوسازی (ایجاد زمینه‌های لازم برای سمبل شدن نخبگان به منظور گسترش فرهنگ

شده توسط بنیاد و بی‌توجهی به نخبگان حوزه علوم انسانی می‌باشند (Talebzade Shoshtari & Khademi Ashkezari, 2018).

شاهی، فرخ سرشت، تقی پوریان و آقاجانی (۱۳۹۸) پژوهشی تحت عنوان «عوامل رفتاری مؤثر بر مدیریت نخبگان» انجام دادند. نتایج نشان داد که ابعاد و مؤلفه‌های تأثیرگذاری همچون عوامل مدیریتی، محیطی، فرهنگی، انگیزشی و سازمانی در به‌کارگیری و جذب و نگه داشت نخبگان تأثیرگذار است (Shahi, Farroksheresht, Taghipourian, & Aghajani, 2020).

سوفیا، کرنیاوان، نورا و نارمادیتیا (۲۰۲۰) پژوهشی تحت عنوان «آیا مدیریت استعداد بر عملکرد کارکنان تأثیر می‌گذارد» انجام دادند. نتایج نشان داد مدیریت استعداد بر مشارکت کار و عملکرد کارکنان تأثیر مثبت می‌گذارد و مشارکت کاری نقش مهمی در تعدیل بین متغیرها دارد و تأییدی بر نقش مهم مدیریت استعداد و مشارکت کاری برای عملکرد کارکنان ارائه می‌دهد (Sopiah, Kurniawan, Nora, & Narmaditya, 2020).

سلمه ال لوزی (۲۰۱۸) پژوهشی تحت عنوان «استراتژی مدیریت نخبگان به‌عنوان عامل موفقیت بحرانی برای اثربخشی سیستم‌های اطلاعاتی منابع انسانی» انجام داد که نتایج نشان داد که استراتژی جذب و حفظ استعدادها، تأثیر قابل توجه و مثبت بر اثربخشی سیستم‌های اطلاعاتی منابع انسانی دارد (Salameh Al-Lozi, 2018).

باتوجه به موارد یاد شده در بالا، ضرورت انجام دادن یک مطالعه جامع‌نگر که بتواند مدلی فراگیر در جهت به‌کارگیری نخبگان علمی

کمک گرفت که خلاصه برخی از این تحقیقات و نتایج آنها در ادامه بیان می‌شود.

حسینی، هنری و غفوری (۱۳۹۹) پژوهشی تحت عنوان «شناسایی عوامل مؤثر بر مهاجرت ورزشی ورزشکاران نخبه ایران» انجام دادند. نتایج تحقیق نشان می‌دهد که اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر مهاجرت ورزشی ورزشکاران تیم‌های ملی شامل عوامل مدیریتی، اجتماعی، سیاسی، روان‌شناختی، فرهنگی و اقتصادی است و برای جلوگیری از مهاجرت سرمایه‌های انسانی ورزش کشور باید هر یک از عوامل ذکر شده مورد توجه قرار گیرد (Hosseini, Honari, & Ghafouri, 2020).

منوریان و دیگران (۱۳۹۶) پژوهشی تحت عنوان «طراحی مدل به‌کارگیری نخبگان علمی در محیط‌های دانشگاهی کشور» انجام دادند. نتایج به‌دست‌آمده در این پژوهش، ابعاد و مؤلفه‌های مؤثر، موانع و راهکارها، ویژگی‌ها، شرایط علی، زمینه‌ای، واسطه‌ای، عناصر تشکیل‌دهنده و پدیده محوری، پیامدها و راهبردهای به‌کارگیری نخبگان علمی را نشان می‌دهد (Monavvarian et al., 2017).

طالب‌زاده شوشتری و خادمی اشکذری (۱۳۹۷) پژوهشی تحت عنوان «مدیریت بهینه منابع انسانی نخبه با بررسی نیازها، موانع و مشکلات راهکارهای پیشنهادی از دیدگاه خود آنها» انجام دادند که یافته‌ها نشان داد نیازها و مشکلات برای نه گروه نخبگان عمومیت داشته و توجه ویژه‌ای را می‌طلبند که شامل اشتغال متناسب با توانمندی‌ها، تسهیل ادامه تحصیل در مقاطع تحصیلات تکمیلی، بوروکراسی اداری و توجیه نبودن دانشگاه‌ها و سایر مؤسسات و سازمان‌های مرتبط با امور نخبگان، مشکلات تسهیلات ارائه

در نهایت راهکاری عملی برای سیاستگذاران و تصمیم‌گیران کشور ارائه نموده و گامی هرچند کوچک در راستای تداوی این قشر از افراد بااهمیت جامعه برداشته باشد.

ضرورت انجام این تحقیق از آن جنبه مطرح است که کسب این شناخت بتواند مدلی فراگیر در جهت به‌کارگیری نخبگان علمی ورزشی در سازمان‌های ورزشی ایران را ارائه نماید، این مطالعه می‌تواند نکات مهم و اساسی و ایده‌های کاربردی را استخراج و در قالب مجموعه‌ای هماهنگ ارائه نماید.

در کشور ما هنوز نظام مدون و مطالعه شده و رسمی برای توسعه به‌کارگیری نخبگان اعم از نخبگان بالقوه (استعدادهای درخشان) و نخبگان بالفعل، به‌ویژه نخبگان علمی ورزشی در دست نیست. بدیهی است در این نظام می‌بایست، اهداف و وظایف نهادهای متولی و حامی و پشتیبان به تفکیک و روشی مدون شده باشد و در آن انواع حمایت‌های معنوی و منزلتی، قانونی و مالی به‌صورت نظام‌یافته پیش‌بینی شده باشد. هم‌اکنون چندین نظام و سازوکار مرتبط با نخبگان در کشور وجود دارد که بعضاً به موازی‌کاری و فعالیت‌های پراکنده مشغول‌اند؛ بنابراین بی‌توجهی به نخبگان، عدم به‌کارگیری صحیح نخبگان، کم‌توجهی به محیط‌های علمی، لطمات جبران‌ناپذیری را از لحاظ علمی، اجتماعی، فرهنگی، سیاسی، اقتصادی و ورزشی به این کشورها وارد می‌سازد.

با عنایت به مطالب فوق، هدف اصلی این تحقیق، طراحی مدل به‌کارگیری نخبگان علمی ورزشی در سازمان‌های ورزشی کشور به روش نظریه داده‌بنیاد استرواس و کوربین است و سؤال اصلی تحقیق عبارت است از اینکه طراحی مدل

ورزشی در سازمان‌های ورزشی کشور را ارائه نماید، احساس می‌شود. این مطالعه می‌تواند نکات مهم و اساسی و ایده‌های کاربردی را استخراج و در قالب مجموعه‌ای هماهنگ ارائه نماید.

با بررسی جامع پیشینه پژوهشی مشخص شد نقش نخبگان در رشد و توسعه جوامع امروزه بیش‌ازپیش مورد تأکید است. در سند راهبردی کشور در امور نخبگان و در دو مرحله توانمندسازی و اثربخشی و همچنین میحث مهاجرت نخبگان و فرار مغزها به رفع نیازها، موانع و مشکلات نخبگان توجه ویژه‌ای شده است. در مطالعه پیشینه، پژوهشی که به شکل ویژه به نیازها، موانع، و مشکلات نخبگان و راهکارهای پیشنهادی از دیدگاه خود آن‌ها پرداخته باشد، یافت نشد. از آنجاکه نخبگان با افراد عادی تفاوت‌هایی دارند، برای نمونه، انگیزه بالاتر نخبگان از افراد عادی، تمرکز بیشتر نخبگان بر موضوعات موردعلاقه، هوش شناختی و هیجانی بالاتر، توانایی حل مسئله، تیزبینی و دقت به جزئیات، خلاقیت و قدرت تخیل بیشتر، تحریک‌پذیری و حساسیت بالاتر نخبگان؛ بررسی این مسائل از دیدگاه خود نخبگان ضرورت ویژه‌ای دارد. پژوهش حاضر قصد دارد با مراجعه به نخبگان و با مصاحبه‌های عمیق به این موضوع بپردازد.

مزیت پژوهش حاضر نسبت به تحقیقات مطرح شده در پیشینه تحقیق این است که مدل ارائه شده در این تحقیق مدلی جامع و مبتنی بر عمل است که هم‌زمان کوشیده است اکثر مؤلفه‌های مؤثر در به‌کارگیری نخبگان علمی ورزشی در سازمان‌های ورزشی کشور را از نظر جمع‌کنندگی از نخبگان علمی ورزشی بررسی و

به‌کارگیری نخبگان علمی ورزشی در سازمان‌های ورزشی کشور چگونه است و آیا می‌توان مدل مناسبی طراحی و از حداکثر توان و تأثیرگذاری نخبگان علمی ورزشی در سازمان‌های ورزشی کشور استفاده کرد؟

روش‌شناسی پژوهش

روش مورد استفاده در این تحقیق روش کیفی می‌باشد. دلیل انتخاب روش‌شناسی کیفی در این پژوهش، در درجه اول ماهیت موضوع مورد مطالعه، دغدغه‌های تحقیق و نوع سؤالات است. از سویی به دلیل مشکلات دسترسی به تحقیقاتی در زمینه نخبگان علمی ورزشی، لزوم اتخاذ رویکردی اکتشافی در این تحقیق برای کشف ابعاد این پدیده پیش‌ازپیش نمود می‌یابد. در نظریه‌پردازی زمینه‌ای، تمام ترتیبات و گام‌های عملی با هدف شناسایی، پرورش و مربوط کردن مفاهیمی به همدیگر دنبال می‌شوند؛ در نتیجه انتخاب مصاحبه‌شوندگان با استفاده از روش نمونه‌گیری نظری صورت پذیرفت (Service, 2009). روش تحقیق نظریه‌داده‌بنیاد سیستماتیک استراوس و کوربین یک شیوه پژوهش کیفی است که به‌وسیله آن، با استفاده از یک دسته داده‌ها، نظریه‌ای تکوین می‌یابد. به‌طوری‌که این نظریه در یک سطح وسیع یک فرایند، یک عمل یا یک تعامل را تبیین می‌کند. نظریه حاصل از اجرای چنین روش پژوهشی، نظریه فرایندی است. به‌منظور بررسی و طراحی مدل به‌کارگیری نخبگان علمی ورزشی در سازمان‌های ورزشی، از روش نظریه‌برخاسته از داده‌ها^۲ به شیوه سیستماتیک که به کوربین و استراوس (۱۹۹۰) نسبت داده شده، استفاده شد (Corbin & Strauss, 1990).

مصاحبه با ۱۵ نفر از نخبگان علمی ورزشی وزارتخانه ورزش و جوانان انجام گرفت و نمونه‌گیری نظری به‌صورت هدفمند و گلوله‌برفی انجام شد. مصاحبه‌ها (نیمه‌ساختاریافته^۱) تا رسیدن داده‌ها به اشباع نظری پیش رفت. بدین ترتیب که نتایج به‌دست آمده به‌مرور تکراری بوده و مشابهت زیادی داشتند. مصاحبه‌ها به‌صورت فایل‌های صوتی و نوشتاری ضبط گردیده و سپس از طریق نرم‌افزار مکس کیودا ۲۰۲۰ مورد تحلیل قرار گرفت. در این راستا داده‌ها به‌صورت هم‌زمان با استفاده از شیوه کدگذاری باز، گزینشی، نظری و یادداشت‌نگاری، تحلیل گردید. استراوس و کوربین برای پردازش‌های داده‌مبنا و نظریه‌پردازی‌های مبتنی بر گردآوری داده که در آن‌ها مقولات حول پارادایمی اساسی و مبنایی شکل گرفته‌اند یا بافت موضوعی پژوهش به‌طور اساسی ماهیتی پارادایمی دارد، مدلی را ارائه می‌کنند که برای کدگذاری مقولات و استخراج نتایج پژوهش طراحی شده است. این مدل، حول فرایندی شکل می‌گیرد که مواجهه پژوهشگر با پدیده مورد پژوهش را بررسی می‌کند. مراحل و انجام پژوهش از مسئله‌یابی و بررسی مسئله آغاز می‌شود و طرح پژوهشی تهیه و مصاحبه‌ها انجام می‌گیرد و داده‌ها جمع‌آوری و بررسی می‌شود تا به اشباع برسیم و در نهایت کدگذاری و ارائه نظریه و سنجش اعتبار انجام می‌گیرد و در پایان جمع‌بندی و نتیجه‌گیری انجام می‌شود.

1. Semi-structured interview
2. Grounded theory paradigm



یافته های پژوهش

در راستای انجام مصاحبه‌های پژوهش، کلیه کارکنان وزارتخانه ورزش و جوانان به‌عنوان جامعه هدف این پژوهش در نظر گرفته شدند. ابتدا مصاحبه‌شوندگان به‌طور کلی در جریان موضوع مصاحبه قرار گرفتند و سپس به بیان نظرات و دیدگاه‌های خود درباره سؤالات مصاحبه پرداختند. نمونه‌گیری در این پژوهش، نمونه‌گیری نظری است. در پژوهش حاضر ۱۵ منبع (مصاحبه‌شونده) مطابق با تعریف عملیاتی پژوهش مورد بررسی و تحلیل قرار گرفتند. درحقیقت منابع تحقیق طبق تعریف عملیاتی پژوهش را نخبگان علمی ورزشی وزارت ورزش و جوانان تشکیل دادند. ابتدا مصاحبه‌شوندگان به‌طور کلی در جریان موضوع مصاحبه قرار

گرفتند و سپس به بیان نظرات و دیدگاه‌های خود درباره سؤالات مصاحبه پرداختند همچنین در زمان انجام مصاحبه‌ها نیز سعی گردید با استفاده از نظر مصاحبه‌شوندگان، افراد دیگری به لیست مصاحبه‌ها اضافه گردند تا بر غنای کار افزوده گردد. در این پژوهش، مسیر مصاحبه‌ها برای رسیدن به اهداف پژوهش تا جایی ادامه پیدا می‌کند که داده‌های به‌دست‌آمده به مرحله اشباع رسیده و دیگر مفاهیم جدیدی از درون مصاحبه‌ها استخراج نشود. در جدول ۱ مشخصات مصاحبه‌شوندگان ارائه گردیده است. مصاحبه‌ها به‌صورت فایل‌های صوتی و نوشتاری ضبط گردید و سپس از طریق نرم‌افزار مکس کیودا ۲۰۲۰ مورد تحلیل قرار گرفت. در این راستا با استفاده از نرم‌افزار، کدگذاری باز، محوری و انتخابی ارائه گردید.

جدول ۱. مشخصات مصاحبه‌شوندگان

ردیف	کد	تحصیلات	رشته تحصیلی	جنسیت	حوزه فعالیت	
					ستادی	اجرایی
۱	P1	دکتری تخصصی	مدیریت ورزشی	مرد	*	*
۲	P2	دکتری تخصصی	مدیریت ورزشی	مرد	*	*
۳	P3	دانشجوی دکتری تخصصی	فیزیولوژی ورزشی	مرد	*	*
۴	P4	کارشناسی ارشد	مدیریت ورزشی	زن	*	*
۵	P5	دکتری تخصصی	تربیت بدنی	مرد	*	*
۶	P6	دانشجوی دکتری تخصصی	مدیریت ورزشی	مرد	*	*
۷	P7	کارشناسی ارشد	تربیت بدنی	زن	*	*
۸	P8	دکتری تخصصی	مدیریت ورزشی	زن	*	*
۹	P9	کارشناسی ارشد	تربیت بدنی	مرد	*	*
۱۰	P10	دکتری تخصصی	مدیریت ورزشی	زن	*	*
۱۱	P11	دکتری تخصصی	مدیریت ورزشی	مرد	*	*
۱۲	P12	دانشجوی دکتری تخصصی	مدیریت ورزشی	زن	*	*
۱۳	P13	کارشناسی ارشد	تربیت بدنی	زن	*	*
۱۴	P14	دکتری تخصصی	مدیریت ورزشی	مرد	*	*
۱۵	P15	کارشناسی ارشد	مدیریت ورزشی	مرد	*	*

فرایند کدگذاری در روش نظریه زمینه‌ای شامل سه مرحله کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری گزینشی یا انتخابی است. نتایج این مراحل در جدول ۲ ارائه شده است.

جدول ۲. کدگذاری باز، محوری و انتخابی

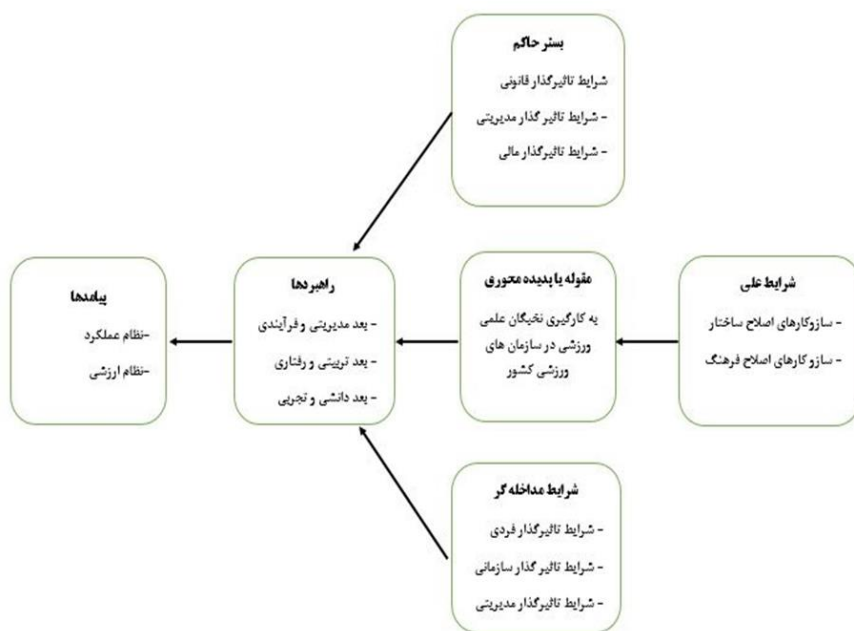
R	ابعاد	مقوله‌ها	مفاهیم
۱	ابعاد و مؤلفه‌های مدل به‌کارگیری نخبگان علمی ورزشی	عوامل مدیریتی	اصلاح قوانین استخدام نخبگان، وضعیت معیشتی، میزان حقوق و پاداش، تعهد سازمانی، اهداف و استراتژی‌های سازمان، ارزیابی عملکرد، حمایت مدیران سازمان، مسائل مالی سازمان، آیین‌نامه‌ها و قوانین، زیرساخت‌های سازمان، تخصیص منابع، سبک و نوع مدیریت، تصمیم‌سازی‌ها
۲		عوامل سازمانی	فرهنگ سازمانی، جو و محیط سازمان، ساختار سازمان
۳		عوامل ارتباطی	ارتباطات و تعاملات نخبگان با دیگر سازمان‌ها، تعامل با نخبگان ورزشی، تعامل نخبگان با همکاران، تعامل نخبگان با جوامع علمی
۴		عوامل محیطی	فرهنگی، جغرافیایی، سیاسی، اقتصادی، اجتماعی
۵		عوامل فردی نخبگان	ارتباطات و تعاملات، نگرش افراد سازمان، میزان تحصیلات، محل تحصیل افراد نخبه، معدل فارغ‌التحصیلان نخبه، میزان انجام کار عملیاتی و کار تجربی (سابقه کار)، توانایی‌ها و مهارت‌ها، انگیزه و اشتیاق در انجام وظایف، احساس مسئولیت و تعهد داشتن نسبت به وظایف شغلی
۱	موانع به‌کارگیری نخبگان علمی ورزشی	علل مدیریتی	وجود فشارهای سیاسی، فقدان برنامه برای جذب نخبگان، عدم وجود قوانین و آیین‌نامه‌ها در سازمان، شخصی‌نگری و سلیقه‌ای عمل کردن مدیران، نبود شفافیت در به‌کارگیری نخبگان، عدم اطلاع مدیران، عدم توجه به نقش سرمایه انسانی، عدم توجه به شایسته‌سالاری، نخبه‌گرایی و تخصص‌گرایی، عدم توجه به تخصص و مهارت و توانایی نخبگان، عدم نظارت و کنترل در به‌کارگیری نخبگان، تعامل سازمان با دیگر سازمان‌ها و بنیاد ملی نخبگان، اصلاح دیدگاه مدیران، کمبود نوآوری و ابتکار در سازمان
۲		علل اقتصادی	ناکافی بودن منابع مالی و اعتبارات موردنیاز، ناکافی بودن تجهیزات و امکانات، مدیریت درآمدها و هزینه‌ها، عدم تناسب درآمد نخبگان در داخل و خارج از کشور، نبود امتیازات خاص برای نخبگان
۳		علل فردی	عدم اطلاع نخبگان از قوانین موجود برای جذب و به‌کارگیری نخبگان، نبود سلامت روحی و روانی نخبگان، داشتن سوابق کیفی، حضور افراد نخبه بدون تعهد و عرق ملی در سازمان، کم‌تجربه بودن نخبگان، سلیقه‌های فردی
۴		علل اجتماعی و فرهنگی	کم‌توجهی به عملکرد نخبگان، کمبود نوآوری و ابتکار سازمان، عدم احساس نیاز برای به‌کارگیری نخبگان، فرهنگ‌سازی به‌کارگیری نخبگان در سازمان، عدم سازگاری در مسائل فرهنگی
۱	راهکارهای مدل به‌کارگیری نخبگان علمی ورزشی	راهکارهای قانونی	اصلاح آیین‌نامه‌ها و مقررات استخدامی، ایجاد ظرفیت برای سازمان‌ها جهت به‌کارگیری نخبگان، وجود دستورالعمل‌های جانشین‌پروری، وجود الزام و قانون برای به‌کارگیری نخبگان، ایجاد فرایند انتقال دانش و آموزش در سازمان، حمایت دولت از نخبگان
۲		راهکارهای مدیریتی	سبک و نوع مدیریت مدیران سازمان، حمایت مدیران و دولت از نخبگان، تعیین حدود و خط‌مشی برای نخبگان، اجرای مدیریت صحیح در به‌کارگیری نخبگان، اطلاع‌رسانی، توجه به شایسته‌سالاری، رتبه‌بندی و دادن اختیار به نخبگان، اشتراک‌گذاری تجربه مدیران با سابقه با نخبگان، فرهنگ‌سازی به‌کارگیری نخبگان، ارزیابی مداوم نخبگان، آزادی‌های فردی و شغلی، تسهیلات برای انجام کارهای پژوهشی، دسترسی به منابع علمی پژوهشی، فراهم بودن شرایط لازم، تکریم نخبگان
۳		راهکارهای مالی	حمایت مالی از ایده‌ها و طرح‌های نخبگان، بهبود میزان درآمد نخبگان در داخل یا خارج از کشور، بهبود و اصلاح نظام‌های پرداخت، ارائه تسهیلات مالی، دسترسی نخبگان به منابع مالی، تخصیص منابع
۱		شرایط تأثیرگذار قانونی	وجود ضمانت اجرایی در به‌کارگیری نخبگان، نحوه نگرش و حمایت مدیران و دولت نسبت به نخبگان، شفافیت آیین‌نامه‌ها و قوانین و برنامه‌های موجود در سازمان

اطلاع‌رسانی برای جذب و به‌کارگیری نخبگان، اعطا اختیارات به نخبگان، شفافیت آیین‌نامه‌ها و قوانین و برنامه‌های موجود در سازمان، سبک و نوع مدیریت سازمان‌ها، اهداف و چشم‌انداز سازمان، تخصیص منابع در سازمان‌ها، تدوین اساسنامه جذب و به‌کارگیری نخبگان، وجود محیط مناسب برای ارائه طرح‌ها و ایده‌های نخبگان	شرایط تأثیرگذار مدیریتی	۲	
توجه مدیریت سازمان به برطرف نمودن نیازهای مالی نخبگان، دسترسی به منابع مالی، حمایت مالی از ایده‌ها و امور پژوهشی نخبگان، نقش حمایتی مالی مدیران عالی در ایجاد تحول، تأمین امکانات و تسهیلات، تفاوت قایل شدن برای نخبگان نسبت به دیگران، شرایط مالی سازمان	شرایط تأثیرگذار مالی	۴	
نگرش و دیدگاه نخبگان، توانایی‌ها و مهارت‌های نخبگان، میزان تحصیلات نخبگان، میزان انگیزه و علاقه نخبگان، اعتقادات نخبگان، توجه به تخصص، شایستگی و تعهد و مسئولیت‌پذیری نخبگان، توجه به منافع شخصی نخبگان، ارتباطات و همکاری نخبگان با یکدیگر	شرایط تأثیرگذار فردی	۱	شرایط واسطه‌ای تأثیرگذار بر مدل به‌کارگیری نخبگان علمی ورزشی
ساختار سازمان، جو سازمان، فرهنگ سازمانی، تأثیر افراد با نفوذ در سازمان، مداخلات سیاسی در به‌کارگیری نخبگان، شرایط اجتماعی و فرهنگی و سیاسی سازمان، تفاوت در فرهنگ و سیاست و ایدئولوژی نخبگان و ارزش‌های حاکم بر سازمان	شرایط تأثیرگذار سازمانی	۲	
ارتباطات مؤثر نخبگان با مدیران، آگاهی دادن مدیران به نخبگان، وجود مدیران از جنس ورزش، بی‌توجهی مدیران نسبت به مسائل پژوهشی، نگرش مدیران	شرایط تأثیرگذار مدیریتی	۳	
حمایت مدیران سازمان، تمرکز بر استعدادها و نخبگان داخلی کشور، سپردن مسئولیت به اهل فن، هویت‌بخشی و احترام به نخبگان، بررسی صلاحیت و شایستگی افراد نخبه، بهبود شیوه انتخاب افراد	سازکارهای مدیریتی مناسب	۱	پدیده محوری مدل به‌کارگیری نخبگان
اصلاح ساختار سازمان‌ها نسبت به جذب نخبگان، نقش حمایتی دولت، نقش آیین‌نامه‌ها، ارائه یک الگوی مناسب به‌کارگیری نخبگان	سازکارهای قانونی مناسب	۲	
فقدان الگو و برنامه‌های جامع جهت به‌کارگیری نخبگان در سازمان، اصلاح ساختار سازمان، لزوم طراحی مکانیزم مدیریتی برای به‌کارگیری نخبگان، احساس نیاز سازمان به وجود یک مدل علمی برای به‌کارگیری نخبگان	سازکارهای اصلاح ساختار	۱	شرایط علی مدل به‌کارگیری نخبگان علمی ورزشی
عدم توجه به شایسته‌سالاری و تخصص نخبگان، هویت‌بخشی و تکریم نخبگان، رفع نفوذ افراد سیاسی در به‌کارگیری افراد، تمرکز بر توانایی‌ها و استعدادها و ظرفیت‌های داخلی کشور، افزایش سطح علمی سازمان، عدم توجه به ضابطه بجای رابطه	سازکارهای اصلاح فرهنگ	۲	
مدیریت زمان، مدیریت اثر، مدیریت ریسک، به‌کارگیری متخصصان، توجه به کارکرد نخبگان، سرمایه‌گذاری در زمینه جذب و به‌کارگیری نخبگان، استفاده پهنه از منابع سازمان، استفاده از پتانسیل نخبگان، بهبود انجام کارها، پیشبرد اهداف سازمان، افزایش پویایی و رونق سیستم، پیشبرد اهداف کشور، ارتباط سازمان با بنیاد ملی نخبگان ورزش، تبیین اهمیت نقش نخبگان در توسعه کشور	بعد مدیریتی و فرایندی	۱	راهبردهای مدل به‌کارگیری نخبگان علمی ورزشی
حضور نخبگان در سازمان باعث نخبه‌پروری می‌شود، باعث ایجاد انگیزه در نخبگان می‌شود، به‌کارگیری نخبگان در سازمان باعث گسترش نوآوری و خلاقیت و ابتکار می‌شود، حضور نخبگان باعث شایسته‌سالاری می‌شود، هویت‌بخشی به نخبگان، افزایش بهره‌وری و کارایی دیگر افراد سازمان، جذب افراد متخصص و متعهد به سازمان، مقبولیت نخبگان	بعد تربیتی و رفتاری	۲	
انتقال دانش، برنامه‌ریزی استراتژیک برای سازمان، برطرف کردن نواقص موجود در قسمت‌های مختلف سیستم توسط نخبگان، مشارکت نخبگان، تجربه‌اندوزی و انتقال تجربیات به دیگران، استفاده از پتانسیل نخبگان، ایجاد فرصت تربیت نخبگان دیگر در آینده	بعد دانشی و تجربی	۳	
استقرار مدل به‌کارگیری نخبگان در سازمان‌های ورزشی، رشد و پیشرفت کشور، مشارکت نخبگان در تصمیم‌سازی‌ها، شناسایی و تدوین راهکار برای مسائل سازمان، کارکرد نظام نخبگانی به‌عنوان پیش‌نیاز شایسته‌سالاری، جلوگیری از خروج نخبگان، افزایش اثربخشی و کارایی شغلی، استفاده از متخصصین در حوزه مربوطه، توسعه و پیشبرد اهداف سازمان، سیاست‌گذاری و توسعه سطح ورزش کشور، افزایش بهره‌وری و کارایی	نظام عملکرد	۱	پیش‌مادهای مدل به‌کارگیری نخبگان علمی ورزشی
توسعه و خلق دانش، ایجاد محیطی پویا و تفکر رقابتی در سازمان، رشد و شکوفایی سایر	نظام ارزشی	۲	

افراد سازمان، ایجاد هم‌افزایی و همگرایی در سازمان، افزایش رشد علمی سازمان، ترسیم آینده، ایجاد انگیزه در نخبگان، استفاده از تجربه مؤثر نخبگان، جلوگیری از خروج نخبگان از کشور			
۱	توانایی‌های علمی	توانایی و مهارت نخبگان در انجام وظایف، دارا بودن تحصیلات آکادمیک و تخصصی، انتقال دانش به دیگران، آگاه بودن نسبت به مسائل روز، داشتن تخصص در رشته مرتبط، ارائه نظریه و راهکار در مواجهه با مسائل و مشکلات سازمان، گذراندن دوره‌های آموزشی ورزشی	ویژگی‌های نخبگان علمی ورزشی
۲	مهارت‌های حرفه‌ای و شغلی	اخلاق حرفه‌ای داشتن، برنامه داشتن، مدیر بودن، داشتن روابط عمومی بالا، آشنایی به رفتار سازمانی، تخصص در اجرای وظایف، داشتن اهداف از پیش تعیین شده، تجربه بالا داشتن، دارای خلاقیت و نوآوری و ابتکار، توانایی بالا برای اجرای وظایف، اثرگذار بودن، استفاده از همه ظرفیت‌ها و پتانسیل‌ها	
۳	رفتارهای فردگرایانه	پشتکار داشتن، داشتن وجدان کاری، داشتن تعهد کاری، اثرگذار بودن، داشتن احساس مسئولیت در مقابل حقوق شهروندی، توجه به منافع ملی، صبور بودن و اعتمادبه‌نفس، انگیزه و اشتیاق و علاقه در انجام وظایف، بهره‌گیری از قدرت تخیل، هوش و ذکاوت بالا، داشتن استعداد، درک و فهم بالاتر نسبت به سایرین، داشتن نظم و انضباط	

مدل پارادایم کدگذاری محوری در شکل ۱ بیان

می‌شود.



شکل ۱. مدل پارادایم کدگذاری محوری به‌کارگیری نخبگان علمی ورزشی در سازمان‌های ورزشی کشور

بحث و نتیجه‌گیری

مدل ارائه شده در این پژوهش مقوله‌های اثرگذار بر به‌کارگیری نخبگان علمی ورزشی در سازمان‌های ورزشی ایران که سبب توسعه ورزش کشور می‌شود را به‌خوبی تحلیل و تفسیر می‌کند که در ادامه به این مقوله‌ها می‌پردازیم.

در این راستا، سازمان ورزشی باارزش، سازمانی است که کارکنان علمی ورزشی در اختیار داشته باشد. چنین کارکنانی هم در حوزه ورزش و هم در حوزه علم و دانش سرآمد هستند. چنین کارکنانی، از خلاقیت، نوآوری، تعهد، وجدان کاری، کنجکاوی، پشتکار و درستکاری برخوردارند و علاوه بر پیشرفت خود، برای پیشرفت دیگر افراد سازمان اهمیت قایل‌اند و با تسهیم دانش خود و ارائه راه‌حل‌های کاربردی، سازمان خود را به‌سوی پیشرفت هدایت می‌کنند؛ بنابراین، ابتدا باید شرایط مساعدی برای نخبگان علمی ورزشی ایجاد کرد، زیرا اگر شرایط نخبگان علمی ورزشی در داخل کشور بهبود یابد، از خروج این افراد به خارج از کشور جلوگیری می‌شود. نتایج پژوهش‌های انجام شده نشان می‌دهد که هویت‌بخشی به نخبگان، حفظ منزلت اجتماعی، در اختیار داشتن امکانات سخت‌افزاری و نرم‌افزاری مناسب، برخورداری از حقوق و مزایای لازم برای زندگی، امید به حفظ و به‌کارگیری نخبگان علمی ورزشی در سازمان‌های مرتبط را افزایش می‌دهد و بدون تردید موجب رشد و شکوفایی سازمان‌های ورزشی و در نتیجه اعتلای ورزش کشور می‌شود.

برای تحقق این اهداف، سازمان‌ها و وزارتخانه‌هایی که در زمینه ورزش فعالیت دارند می‌توانند در راستای تأمین نیازهای نخبگان و

به‌کارگیری آن‌ها اقداماتی انجام دهند. با توجه به موارد بالا می‌توان نتیجه‌گیری کرد که برای رسیدن به توسعه پایدار در ورزش، به علم و دانش و تخصص ورزشی نخبگان کشورمان نیاز داریم. ما در مرحله نخست باید ساختار اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، سیاسی، قانونی، مدیریتی و ورزشی کشور را بهبود بخشیم تا بتوانیم نخبگان علمی ورزشی را جذب و آن‌ها را در سازمان‌ها بکار بگیریم؛ بنابراین چنانچه این امر صورت نپذیرد یکی از عوامل توسعه را از دست خواهیم داد. نخبگان علمی ورزشی سرمایه‌های ارزشمند در فرایند توسعه ورزش کشور محسوب می‌شوند. مهاجرت آن‌ها به کشورهای توسعه‌یافته، زبان‌های جبران‌ناپذیری را برای کشورمان به همراه خواهد داشت که نمی‌توان آن‌ها را به‌سادگی برطرف کرد.

- در محور ابعاد و مؤلفه‌ها پنج مقوله تأثیرگذار شامل عوامل مدیریتی، عوامل سازمانی، عوامل ارتباطی، عوامل محیطی و عوامل فردی نخبگان وجود دارند.

منوریان و دیگران (۱۳۹۶) در تحقیق خود، ابعاد و مؤلفه‌های به‌کارگیری نخبگان علمی را شامل مواردی مانند عوامل مدیریتی، فردی، محیطی و سازمانی بیان داشتند (Monavvarian et al., 2017).

همچنین بورباچ و روبیل (۲۰۱۰)، رضوی الهاشم (۲۰۱۶)، روحانی و انبارلو (۱۳۹۷)، شاهی (۱۳۹۸)، شاطری، ابیلی، رضاییان، قلیپور و مرادفام (۱۳۹۵) و ون زیل، مسافنا و رس (۲۰۱۷) در تحقیقات خود به جایگاه نامطلوب، شرایط نامساعد و پیش‌بینی‌ناپذیر، عوامل فردی و شغلی، فرهنگ و جو سازمانی، مقررات و منابع مالی، عوامل اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی،

سنی بیان داشتند (Talebzade Shoshtari & Khademi Ashkezari, 2018).

همچنین جانعلیزاده چوب بستنی، علیوردنیا و پورقازی (۱۳۹۳)، منوریان و دیگران (۱۳۹۶)، روحانی و انبارلو (۱۳۹۶) و والورده، اسکالیون و ریان (۲۰۱۳) در تحقیقات خود به عوامل مدیریتی، اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و سیاسی اشاره کردند. در صورت عملیاتی شدن و برنامه‌ریزی برای رفع این موانع می‌توان شاهد توسعه ورزش و افزایش بهره‌وری و کارایی سازمان‌های ورزشی کشور در این زمینه شد (Janalizadeh Chub Basti, Aliverdina, & Pourqazi, 2014; Monavvarian et al., 2017; Rohani & Anbarlo, 2018; Valverde, Scullion, & Ryan, 2013).

همچنین نتایج پژوهش‌های انجام‌گرفته در زمینه خروج نخبگان از کشور نشان می‌دهد که عوامل مؤثر در دافعه یا جاذبه نخبگان در کشور با یافته‌های موانع به‌کارگیری نخبگان علمی ورزشی در سازمان‌های ورزشی کشور در تحقیق حاضر، ارتباط مستقیم دارند و با نتایج آن همسو هستند. دستمزدهای پایین در سازمان‌ها، پاداش غیرمتناسب با عملکرد و دورنمای شغلی نامطلوب، فرهنگ سازمانی ضعیف، عدم اصلاح ساختار سازمان‌ها، نبود قوانین استخدامی متقن و عدم شفافیت در به‌کارگیری نخبگان از موانعی است که در صورت برطرف شدن، می‌تواند تأثیر بسیار زیادی در ماندن نخبگان در کشور داشته باشد و از خروج این افراد به کشورهای هدف جلوگیری کند. در همین راستا، رفع موانع فعالیت‌های نخبگانی، افزایش ظرفیت اجتماع نخبگانی، فرصت‌سازی بر اساس اصول عدالت و انصاف، مدیریت هدفمند گردش نخبگان و

محیطی و سیاسی اشاره کردند (Burbach & Royle, 2010; Razavi Alehashem, 2016; Rohani & Anbarlo, 2018; Shahi et al., 2020; Shatery, Abili, Rezaeian, Gholipour, & Moradfam, 2016; Van Zyl, Mathafena, & Ras, 2017).

سازمان‌ها بایستی با تدوین برنامه‌های همه‌جانبه در جهت اصلاح و بهبود قوانین و آیین‌نامه‌های استخدامی، ایجاد محیط‌های فعال و پویا برای منابع انسانی، ایجاد زمینه‌های رشد و خلاقیت و نوآوری و ایجاد انگیزه قوی، اصلاح ساختار سازمان‌ها و بهبود شرایط سیاسی، شرایط استخدام و به‌کارگیری نخبگان علمی ورزشی را فراهم آورند و از ظرفیت‌ها و پتانسیل این افراد در جهت رشد و پیشرفت ورزش کشور بهره ببرند. درنهایت نخبگان علمی ورزشی از جمله اجزای مهم هر جامعه‌اند که عملکرد آنها کل نظام اجتماعی، سیاسی، فرهنگی، اقتصادی، ورزشی و ... کشور را تحت تأثیر قرار داده و عدم به‌کارگیری و بهره‌برداری صحیح از این قشر، باعث وارد ساختن لطمات جبران‌ناپذیری به کشورها می‌شود.

- دومین بعد، شناسایی موانع مؤثر در به‌کارگیری نخبگان علمی ورزشی می‌باشد. مرور و تحلیل مصاحبه‌ها نشان داد در محور موانع چهار مقوله تأثیرگذار شامل علل مدیریتی، علل اقتصادی، علل فردی و علل اجتماعی و فرهنگی وجود دارند.

طالب زاده شوشتری و خادمی اشکذری (۱۳۹۷) در تحقیق خود، موانع به‌کارگیری نخبگان را شامل مواردی مانند ارتباطات کم مدیران و نخبگان، اطلاع‌رسانی ضعیف و شرایط

Tehran, & Hamidi, 2019; Shahlaei, (2017).

در جهت بهبود و تسریع در امر به‌کارگیری نخبگان علمی ورزشی در سازمان‌های مرتبط، می‌توان به اصلاح ساختار نظام استخدای کشور، پیگیری و برطرف کردن موانع اجرایی مصوبه هیئت دولت در خصوص جذب و به‌کارگیری نخبگان علمی ورزشی در سازمان‌های ورزشی کشور، تدوین اساسنامه جذب و به‌کارگیری نخبگان علمی ورزشی پس از اتمام فعالیت ورزشی حرفه‌ای، اطلاع‌رسانی و شفاف‌سازی در خصوص به‌کارگیری نخبگان در سازمان‌های مربوطه، وجود دستورالعمل‌های جانشین‌پروری، وجود قانون و الزام سازمان‌ها برای به‌کارگیری نخبگان علمی ورزشی در سازمان‌ها، اجرای مدیریت صحیح و فرهنگ‌سازی در به‌کارگیری این افراد، ایجاد چارت سازمانی برای این افراد در سازمان‌ها و تعیین حدود و خط‌مشی برای نحوه فعالیت آنان در سازمان‌ها اشاره کرد. محققین در تحقیقات مشابه عنوان داشته‌اند در کشورهایی که از سرمایه انسانی بیشتری برخوردارند مهاجرت نخبگان بیشتر صورت می‌گیرد؛ بنابراین چنین کشورهایی بایستی با تدوین برنامه‌های همه‌جانبه در جهت ایجاد محیط‌های فعال و پویا برای منابع انسانی، زمینه‌های لازم جهت رشد خلاقیت و نوآوری را برای نخبگان فراهم کرده تا از این طریق از خروج آنها جلوگیری به عمل آورند. تجربیات بین‌المللی برای پیشگیری از مهاجرت نخبگان نشان می‌دهد ایجاد انگیزه قوی برای ماندن متخصصان و نخبگان در کشورهای خود، مهم‌ترین سیاست بلندمدت و اساسی برای پیشگیری از مهاجرت گسترده

جلوگیری از خروج نخبگان از جمله موارد حایز اهمیت است.

- در بخش بعدی به شناسایی راهکارهای مؤثر بر مدل به‌کارگیری نخبگان علمی ورزشی پرداخته شد که مرور و تحلیل مصاحبه‌ها نشان داد در محور راهکارها، سه مقوله تأثیرگذار راهکارهای قانونی، راهکارهای مدیریتی و راهکارهای مالی وجود دارند.

طالب زاده شوشتری و خادمی اشکذری (۱۳۹۷) در تحقیق خود به راهکارهای به‌کارگیری نخبگان را شامل مواردی مانند ابلاغ و لازم‌الاجرا بودن آیین‌نامه‌های حمایت از نخبگان، ارائه آموزش‌های لازم، برگزاری همایش‌ها بیان داشتند (Talebzade Shoshtari & Khademi Ashkezari, 2018).

علی نیا و دیگران (۱۳۹۵)، بورباچ و رویل (۲۰۱۰)، چو، خان و تاربا (۲۰۱۸)، منوریان و دیگران (۱۳۹۶)، روحانی و انبارلو (۱۳۹۷)، سرافراز، معمرازاده و حمیدی (۱۳۹۸) و شهلائی (۱۳۹۶) در تحقیقات خود به، راهکارهای مدیریتی مثل حمایت از نخبگان، انتخاب افراد شایسته، اصلاح ساختار، ارتباطات بین نخبگان، تسهیم دانش، ارزش‌گذاری برای نخبگان و راهکارهای مالی مثل ارائه تسهیلات، بهبود وضع معیشتی و دسترسی نخبگان به منابع مالی و راهکارهای قانونی مثل الزام به‌کارگیری نخبگان، وجود دستورالعمل‌های جانشین‌پروری، ایجاد ظرفیت برای سازمان‌ها جهت به‌کارگیری نخبگان اشاره کردند (Alinia et al., 2016; Burbach & Royle, 2010; Cui, Khan, & Tarba, 2018; Monavvarian et al., 2017; Rohani & Anbarlo, 2018; Sarafraz, Memarzadeh

بهبود شرایط مالی سازمان‌ها برای پرداخت حقوق و مزایا، همسوسازی جو سازمان در تعامل با نخبگان، ارائه الگوی واحد سازمانی برای جذب نخبگان، اعطای امتیازات ویژه جهت جذب نخبگان علمی ورزشی توسط معاونت توسعه منابع انسانی وزارتخانه به سازمان‌های مربوطه و ایجاد یک سازوکار مشخص و شفاف از سوی نهادهای بالادستی جهت به‌کارگیری نخبگان و وجود ضمانت اجرایی برای این امر اشاره کرد. مدیران سازمان‌های ورزشی بایستی به روحیه کارکنان خود توجه کنند، ارتباطات اجتماعی و روابط دوستانه را حفظ و ارتقا بخشند، در کار تیمی مشارکت کنند، موانع فعالیت‌ها را از میان برداشته و شرایط و امکانات و بستر مناسب برای نخبگان را فراهم آورند. باتوجه‌به نتایج این بخش از تحقیق و کدهای اشاره شده، می‌توان برنامه‌ریزی عملیاتی مناسبی در جهت ایجاد بستر لازم برای به‌کارگیری نخبگان علمی ورزشی در سازمان‌های ورزشی و استفاده از ظرفیت‌های آن‌ها برای توسعه ورزش و افزایش کارایی سازمان‌های ورزشی کشور در ابعاد مختلف انجام داد.

- در ادامه به شناسایی شرایط واسطه‌ای تأثیرگذار مؤثر بر مدل به‌کارگیری نخبگان علمی ورزشی پرداخته شد. شرایط مداخله‌گر، اثر شرایط علی بر پدیده مورد مطالعه یعنی به‌کارگیری نخبگان علمی ورزشی در سازمان‌های ورزشی کشور را تحت تأثیر قرار می‌دهد و اجرای راهبردها را یا تسهیل و تسریع می‌کند و یا به‌عنوان یک مانع دچار تأخیر می‌کند. در این بخش محقق به شناسایی شرایط واسطه‌ای مؤثر بر مدل به‌کارگیری نخبگان علمی ورزشی پرداخت. مرور و تحلیل مصاحبه‌ها

نیروی انسانی متخصص از کشورهای در حال توسعه است.

- در این بخش به شناسایی بستر حاکم یا شرایط تأثیرگذار مؤثر بر مدل به‌کارگیری نخبگان علمی ورزشی پرداخته شد. زمینه، شرایطی است که راهبردها درون آن به اداره پدیده می‌پردازند.

مرور و تحلیل مصاحبه‌ها نشان داد در محور شرایط تأثیرگذار سه مقوله شرایط تأثیرگذار قانونی، شرایط تأثیرگذار مدیریتی و شرایط تأثیرگذار مالی وجود دارند.

شاهی و دیگران (۱۳۹۸) در تحقیق خود به شرایط تأثیرگذار مدیریتی، محیطی، فرهنگی و سازمانی اشاره کرد (Shahi et al., 2020).

بورباچ و روپل (۲۰۱۰)، چو و دیگران (۲۰۱۸)، جانعلیزاده چوب بستی و دیگران (۱۳۹۳)، خیراندیش، سیدنقوی و صفری (۱۳۹۶)، منوریان و دیگران (۱۳۹۶)، نوروزی، محمد، فروغی و جوادی (۱۳۹۳)، پناهی (۱۳۹۱)، شهلائی (۱۳۹۶) و شاطری و دیگران (۱۳۹۵) در تحقیقات خود به حمایت مدیران ارشد سازمان، مبادلات سیاسی و چگونگی

یکپارچه‌سازی مدیریت نخبگان با مدیریت اطلاعات، شرایط مالی سازمان‌ها و سیستم مدیریت استراتژیک اشاره کردند. (Burbach & Royle, 2010; Cui et al., 2018; Janalizadeh Chub Basti et al., 2014; Kheir Andish, Seyed Naghavi, & Safari, 2017; Monavvarian et al., 2017; Noruzi, Mohammad, Froqi, & Javadi, 2014; Panahi, 2012; Shahlaei, 2017; Shatery et al., 2016).

جهت تسهیل در امر به‌کارگیری نخبگان علمی ورزشی در سازمان‌های ورزشی کشور می‌توان به

می‌دهد. برای این منظور سازمان‌های ورزشی و وزارت ورزش و جوانان می‌توانند اقداماتی را در جهت تأمین نیازهای نخبگان علمی ورزشی با بودجه دولتی انجام دهند. از جمله این اقدامات می‌توان به افزایش بودجه پژوهشی، ارائه تسهیلات لازم برای نخبگان، فراهم ساختن فرصت‌های شغلی، پیاده‌سازی و تعریف نظام شایسته‌سالاری، ایجاد فرهنگ و باورسازی نقش پژوهش‌های نخبگان اشاره کرد.

- در این بخش به شناسایی پدیدهٔ محوری مدل به‌کارگیری نخبگان علمی ورزشی کشور پرداخته شد که مرور و تحلیل مصاحبه‌ها نشان داد در این پدیده، دو مقوله سازوکارهای قانونی و سازوکارهای مدیریتی وجود دارند.

این نتایج با یافته‌های تحقیقات عاکفیان و رشیدی (۱۳۹۶)، منوریان و دیگران (۱۳۹۶) در این بخش همخوان‌اند (Akefiyan & Rashidi, 2017; Monavvarian et al., 2017). یکی از مهم‌ترین مباحث در به‌کارگیری نخبگان، اصلاح ساختاری سازمان‌های ورزشی نسبت به جذب و به‌کارگیری نخبگان علمی ورزشی است. نقش حمایتی و تأثیرگذار دولت‌ها و مدیران، شرایط مالی سازمان‌ها، آیین‌نامه‌ها و قوانین جذب و استخدام نخبگان بسیار تعیین‌کننده است و اگر سازوکارهای مدیریتی و قانونی این طرح‌ها، اصلاح و به مرحله اجرا برسد می‌توانیم شاهد تحول و دگرگونی در نظام نخبگانی کشور و درنهایت پیشرفت ورزش کشور باشیم.

- در ادامه تحقیق به شناسایی مؤلفه‌هایی چرایی و شرایط علی مؤثر بر مدل به‌کارگیری نخبگان علمی ورزشی پرداخته شد. منظور از شرایط علی، رویدادها یا اتفاقاتی هستند که بر

نشان داد در محور شرایط واسطه‌ای تأثیرگذار سه مقوله شرایط تأثیرگذار فردی، شرایط تأثیرگذار سازمانی، شرایط تأثیرگذار مدیریتی وجود دارند.

شهبلائی (۱۳۹۶) در تحقیق خود به عوامل سازمانی مثل فرهنگ و جو سازمانی، مقررات و منابع مالی، آموزش و پژوهش اشاره می‌کند (Shahlaei, 2017).

چو و دیگران (۲۰۱۸)، جانعلیزاده چوب بستی و دیگران (۱۳۹۳)، خیراندیش و دیگران (۱۳۹۶)، پناهی (۱۳۹۱)، شاهی و دیگران (۱۳۹۸)، شاطری و دیگران (۱۳۹۵)، و طهماسبی، قلی‌پور و جواهری زاده (۱۳۹۱) در تحقیقات خود به عوامل شغلی و سازمانی، عدم قدردانی کافی، بسته جبران خدمت خوب، محیط کار مناسب، فرصت‌های شغلی و عوامل مدیریتی اشاره کردند (Cui et al., 2018; Janalizadeh Chub Basti et al., 2014; Kheir Andish et al., 2017; Panahi, 2012; Shahi et al., 2020; Shatery et al., 2016; Tahmasbi, & Javaherzadeh, 2012).

ابتدا باید شرایط مساعد را برای نخبگان علمی ورزشی داخلی ایجاد نمود زیرا اگر وضعیت نخبگان داخل کشور رو به بهبود گذارد و نخبگان مهاجر چنین وضعیتی را مطلوب و جذاب ببینند، خود با میل و رغبت به میهن بازمی‌گردند، به‌علاوه از خروج بیشتر متخصصان و نخبگان به خارج از کشور جلوگیری می‌شود. نتایج پژوهش‌های انجام شده نشان می‌دهد که ایجاد زمینه‌ای برای ارزشمند شدن فعالیت نخبگان داخلی، حصول منزلت اجتماعی، در اختیار داشتن ابزارهای لازم فعالیت و برخورداری از حقوق و امکانات لازم برای زندگی، امید به حفظ نخبگان موجود را افزایش

مهاجرت نخبگان، مشارکت در سیاست‌گذاری‌های توسعه‌ای و کلان ورزش، مدیریت بحران در امور ورزشی و آینده‌نگری برای سازمان‌های ورزشی کشور استفاده کنیم. تحقق این اهداف برای ورزش کشور، پیشرفت و بالندگی به همراه خواهد داشت و ورزش کشور می‌تواند در عرصه‌های بین‌المللی در جایگاه‌های برتر قرار گیرد.

- در این بخش به شناسایی راهبردهای مؤثر بر مدل به‌کارگیری نخبگان علمی ورزشی پرداخته شد که مرور و تحلیل مصاحبه‌ها نشان داد در محور راهبردها سه مقوله بعد مدیریتی و فرایندی، بعد دانشی و تجربی و بعد تربیتی و رفتاری وجود دارند.

منوریان و دیگران (۱۳۹۶)، نصیر و دیگران (۲۰۱۷)، پریس، آلیس و چوآی (۲۰۱۱) و سرافراز و دیگران (۱۳۹۸) در تحقیقات خود به اصلاح فرهنگ مثل اهمیت دادن مدیران به نخبگان، شایسته‌سالاری و تخصص‌گرایی، نیاز سازمان‌ها به جذب و نگهداشت و انگیزش نخبگان، انتقال دانش، مشارکت نخبگان، افزایش بهره‌وری و پیشبرد اهداف کشور اشاره کردند (Monavvarian et al., 2017; Nasir et al., 2017; Preece, Iles, & Chuai, 2011; Sarafraz et al., 2019).

یکی از ابعاد مهم در راهبردهای مؤثر به‌کارگیری نخبگان علمی ورزشی در سازمان‌های ورزشی کشور بعد مدیریتی و فرایندی است که مدیران سازمان با برنامه‌ریزی و به‌کارگیری نخبگان می‌توانند به پیشبرد اهداف سازمان خود و درنهایت ورزش کشور کمک کنند. هدف از به‌کارگیری نخبگان، ترمیم مدیریت پیشرفته در بخش ورزش کشور،

این پدیده تأثیر می‌گذارند. مرور و تحلیل مصاحبه‌ها نشان داد در محور شرایط علی دو مقوله سازوکارهای اصلاح ساختار و سازوکارهای اصلاح فرهنگ وجود دارند.

نصیر، موکتار و آریفین (۲۰۱۷) در تحقیق خود به ارتباط معنی‌داری بین پنج متغیر مستقل (جذب، حفظ، توسعه، انگیزه و برنامه‌ریزی برای نخبگان) و عملکرد سازمانی اشاره می‌کنند (Nasir, Moktar, & Ariffin, 2017).

عاکفیان و رشیدی (۱۳۹۶) و منوریان و دیگران (۱۳۹۶) در تحقیقات خود به سازوکارهای اصلاح ساختاری مثل فقدان قوانین مناسب برای جذب دائمی نخبگان، توجه به تخصص نخبگان با نیاز کشور، توجه به سرمایه‌های انسانی و فکری و اهمیت این عوامل در جهت مدیریت استعداد و الزامات پیاده‌سازی آن اشاره کردند (Akefiyan & Rashidi, 2017; Monavvarian et al., 2017).

یکی از سازوکارهای موردنیاز برای سازمان‌ها جهت تعالی و رشد، داشتن یک مدلی جامع برای جذب و به‌کارگیری نخبگان است که این مدل با اصلاح اساسی ساختار در سازمان‌ها شکل می‌گیرد. این امر شرایطی را فراهم می‌کند تا ضابطه‌مندی به‌جای رابطه‌مندی و رفع نفوذ افراد سیاسی در به‌کارگیری افراد و شایسته‌سالاری را برای سازمان به ارمغان آورد. جذب و به‌کارگیری نخبگان در سازمان‌های ورزشی به این علت است که بتوانیم در راستای رسیدن به اهداف سازمان، راه را هموار کرده و از قدرت نخبگان علمی ورزشی جهت تصمیم‌گیری در کوتاه‌ترین زمان، کاهش هزینه‌های مالی، تربیت نخبگان دیگر در آینده، جلوگیری از

سیاست‌گذاری و تدوین استراتژی‌ها، گسترش خلاقیت و ابتکار در سازمان، جلوگیری از خروج نخبگان از کشور و درنهایت رشد و توسعه ورزش کشور می‌شود و در بعد فردی سبب تأمین معیشت نخبگان، احساس رضایت فردی، احساس هویت داشتن، احساس مهم بودن و ارزش‌آفرینی می‌شود. سازمان‌ها به‌عنوان یک ساختار فیزیکی تلقی می‌شوند و آنچه به این موجودیت فیزیکی، هویت و ارزش می‌بخشد، نیروی انسانی است که به‌عنوان کارمند و مدیر در آن مشغول به کار هستند. به همین دلیل نخبگان، موجب ایجاد ارزش افزوده برای سازمان شده و آن را تبدیل به برند و نامی معتبر می‌کنند. در یک نظام کارآمد و اثربخش، نیروی انسانی به‌عنوان مهم‌ترین و اساسی‌ترین عامل بین تمام عوامل نظام اداری و سازمانی است. در واقع نیروی انسانی کارآمد، تنها عنصر بی‌رقیب در عصر رقابتی امروز است. امروزه بنگاه‌های اقتصادی و سازمان‌ها در عرصه کسب‌وکار درگیر رقابت نزدیک و نفس‌گیری هستند. فناوری‌های جدید و سرعت تغییر و تحول در حوزه کسب‌وکار، نیاز به سرمایه‌های انسانی را دوچندان کرده است و اگر سازمان‌ها بتوانند ظرفیت‌ها و پتانسیل‌های نخبگان استفاده کنند پیامدها و نتایج سرشاری را به دست خواهند آورد.

- در پایان به شناسایی ویژگی‌های نخبگان علمی ورزشی پرداخته شد که مرور و تحلیل مصاحبه‌ها نشان داد در محور ویژگی‌ها سه مقوله توانایی‌های علمی، مهارت‌های حرفه‌ای و شغلی و رفتارهای فردگرایانه وجود دارند.

بیگلری و طاهریان (۱۳۹۶) و منوریان و دیگران (۱۳۹۶) در تحقیقات خود به توانایی‌های علمی

ایجاد میان‌برهای شغلی، ارزش‌گذاری به نخبگان، استفاده از ظرفیت‌های علمی، ورزشی و تخصصی نخبگان، انتقال و تسهیم دانش در جهت نخبه‌پروری، برنامه‌ریزی‌های بنیادی ورزشی در سطح استانی و ملی، تدوین برنامه‌های استراتژیک، هویت‌بخشی به نخبگان در داخل کشور، بازدهی بهتر این افراد نسبت به دیگران و در نهایت خروجی بهتر عملکرد برای سازمان‌های ورزشی می‌باشد که تحقق این اهداف، چشم‌انداز روشنی برای ورزش کشور به همراه خواهد داشت.

- در ادامه به شناسایی پیامدهای مؤثر بر مدل به‌کارگیری نخبگان علمی ورزشی پرداخته شد که مرور و تحلیل مصاحبه‌ها نشان داد در محور راهبردها دو مقوله نظام ارزشی و نظام عملکرد وجود دارند.

منوریان و دیگران (۱۳۹۶)، نصیر و دیگران (۲۰۱۷) و رکسپی و ولادی (۲۰۱۵) در تحقیقات خود به افزایش اثربخشی سازمان‌ها، بهبود عملکرد سازمان، افزایش مزیت رقابتی، توسعه و خلق دانش، جلوگیری از خروج نخبگان، ایجاد انگیزه در نخبگان، افزایش رشد علمی سازمان اشاره کردند (Monavvarian et al., 2017; Nasir et al., 2017; Rexhepi & Vladi, 2015).

به‌کارگیری نخبگان در سازمان‌ها دارای ابعاد فردی و سازمانی است. در بعد سازمانی، سبب ایجاد محیط و تفکر رقابتی، به کار گرفته شدن نیروهای متخصص و اهل فن، تسریع در رسیدن به اهداف، شایسته‌سالاری، بالارفتن بهره‌وری شغلی، تولید علم و دانش بروز در ورزش ایران و همگام شدن با ورزش جهان، پیشرفت و ارتقای سازمان، بهینه‌سازی انجام کارها، ایجاد هم‌افزایی و همگرایی بین منابع انسانی،

برای سازمان ایجاد می‌نمایند که در این صورت سازمان منافع حاصل از نیروی کار با انگیزه و چالاک را برداشت می‌کند.

ورزش در دنیای امروز جایگاه ویژه‌ای در کشورهای توسعه‌یافته و در حال توسعه دارد، تا جایی که در این جوامع، کارشناسان باور دارند توسعه اقتصادی و اجتماعی نیازمند ارتقا و توسعه ورزش در جامعه است. بر همین اساس مسئولان و رهبران رده‌بالا با توجهی خاص، طرح‌ها و برنامه‌های ورزشی را با جدیت دنبال می‌کنند و با تدوین برنامه‌های جامع و بلندمدت به دنبال تحول و پیشرفت هستند. در این خصوص بهره‌برداری از تجربه و دانش قهرمانان و نخبگان ورزش که طی سال‌های متمادی حضور در میدان‌های مختلف ورزشی و ممارست در این عرصه به دست آمده است، در اغلب کشورها در اولویت قرار می‌گیرد. در این کشورها برای رسیدن یک ورزشکار به قهرمانی از هر نظر سرمایه‌گذاری می‌شود، اما از این هزینه پس از اتمام دوران قهرمانی وی برای پرورش نسل بعدی ورزشکاران بهره‌برده می‌شود. در واقع قهرمانان و نخبگان ورزش در مربیگری و مدیریت به کار گرفته می‌شوند تا از این طریق دایره بهره‌وری از افراد باتجربه ورزشی گسترش یابد؛ سیری که در ورزش کشور ما به دلیل مشکلات زیرساختی بخصوص در سال‌های اخیر روبه افول نهاده است و اگر به همین منوال ادامه داشته باشد، استفاده از دانش و تخصص نخبگان و قهرمانان ورزش کشورمان کم‌کم به دست فراموشی سپرده می‌شود. مدیریت ورزشی کشور دچار ضعف و رکود در استعدادیابی و پشتوانه‌سازی است.

مثل توانایی و مهارت انتقال دانش، داشتن تخصص و مهارت‌های حرفه‌ای مثل اثرگذار بودن، برنامه داشتن و رفتارهای فردی مثل داشتن نظم و انضباط، داشتن استعداد و تعهد کاری اشاره کردند (Biglari & Taherian, 2017; Monavvarian et al., 2017).

یکی از مهم‌ترین ویژگی‌های نخبگان، انگیزش می‌باشد که برخورداری از سلايق یا قوت قلبی است که فرد را برای رسیدن به اهدافش هدایت می‌کند. علاقه‌مندی‌ها، دیگر موضوعی است که نخبگان برای فعالیت‌ها و موضوعات باارزش، اهمیت ویژه‌ای را مدنظر قرار می‌دهند. در ادامه به مهارت‌های ارتباطی باید اشاره کرد که توانمندی ارتباطات فردی و سازمانی را شامل می‌شود. از دیگر ویژگی‌هایی که نخبگان باید از آنها بهره‌مند باشند می‌توان به بصیرت، قدرت استدلال، تصویرسازی، خلاقیت، کنجکاوی، پشتکار، تعهد، تخصص حرفه‌ای داشتن و وجدان کاری اشاره کرد که اگر مجموعه‌ای از این ویژگی‌ها در افراد نخبه باشند، گزینه‌ای ایده‌آل برای به‌کارگیری در سازمان‌های ورزشی می‌باشند.

سازمان‌ها باید توانایی شناخت افراد نخبه، ارائه آموزش لازم به آن‌ها، به‌کارگیری و حفظ و نگهداری و افراد باارزش برای بلندمدت را داشته باشند. این مزایای اقتصادی هم در سطوح سازمان‌ها و هم انفرادی اثبات شده است. در این عصر که عصر کارکنان دانشی نیز نامیده می‌شود، سازمان‌ها بر پایه مهارت‌ها و استعدادهای کارکنان خود با هم رقابت می‌کنند و با به‌کارگیری و نگهداشت بااستعدادترین کارکنان، بهترین وسیله تضمین مزیت رقابتی را

لازم و تقویت نقاط قوت و کاهش نقاط ضعف و تدوین قوانین حمایتی اقدام کرد، باتوجه به نتایج تحقیق پیشنهاد می‌گردد:

توجه به رفع موانع اصلی زمینه‌های به‌کارگیری نخبگان علمی ورزشی در بخش‌های کلیدی ورزش انجام پذیرد، تهیه بانک اطلاعاتی از مشخصات نخبگان علمی ورزشی کشور از داخل و خارج؛ توسعه نظام‌های شناسایی و حمایت از شکوفایی، پرورش نخبگان و فراهم کردن محیط رشد فکری و علمی نخبگان بالقوه و هدایت آن‌ها به سمت اولویت‌های راهبردی ورزش کشور باشد.

بررسی الزامات و چگونگی پیاده‌سازی مدل به‌کارگیری نخبگان علمی ورزشی در سازمان‌های ورزشی دولتی و خصوصی در کشور انجام شود و وضعیت معیشت، کیفیت زندگی کاری، جایگاه و منزلت نخبگان علمی ورزشی در داخل و خارج از کشور بررسی شده و موردتوجه قرار گیرد.

تشکر

نویسندگان مقاله لازم می‌دانند از همکاری و مساعدت مدیران و کارشناسان وزارت ورزش و جوانان و همه عزیزانی که در این پژوهش ما را یاری نموده‌اند، سپاسگزار می‌کنند.

منابع

- Akefiyan, N., & Rashidi, D. M. (2017). The optimal talent management system in organizations, the infrastructure and its implementation requirements. *The Journal of Productivity Management*, 11(1(40)), 259-286. [Persian]
- Alinia, C., Sf, M., Kazemi, S., A., M., J., & A, L. (2016). Absorption and Circulation of Iranian Elites in

قهرمانان ملی و المپیک‌ها ما به‌جای آن که سیر صعودی طی کنند و با رشد پله به پله سازمانی به مدیرانی قابل در عرصه تربیت‌بدنی تبدیل شوند، اغلب با موانعی جدی چون حضور مسئولان غیرورزشی مواجه می‌شوند که بعضاً بیش از ۱۰ تا ۲۰ سال در ورزش سابقه مدیریت کسب کرده‌اند و به علت همین بی‌توجهی به استعدادیابی و پشتوانه‌سازی در مدیریت ورزشی، همچنان بر مسند مدیریت فدراسیون‌های مختلف و ارگان‌های ذی‌ربط نشست‌اند که البته در این میان همچون هر مقوله دیگری استثنا نیز وجود دارد و پیش می‌آید که یک مدیر غیرورزشی به‌واسطه قابلیت‌های مدیریتی در عرصه‌ای غیرمرتبط موفقیت‌هایی داشته باشد. با این اوصاف و با نگاهی به کارنامه ورزش‌های پایه، همگانی، بانوان، قهرمانی و حرفه‌ای می‌توان به این نتیجه رسید که پیکره بیمار ورزش ما نیازمند اصلاح ساختار انسانی و مدیریتی و بهره‌بردن از سرمایه‌های غیرقابل‌انکاری است که همچون گنجی پنهان به حال خود رها شده‌اند. تعیین یک تیم مدیریتی لایق و شیفته خدمت در ظاهر کار سختی نیست؛ اما اگر قرار بر استفاده از سرمایه‌های ورزش باشد، باید دایره بسته مدیریت در ورزش کشور گشوده شود تا جایی برای قهرمانان ملی، المپیک‌ها و نخبگان علمی ورزشی مهیا شود. در چند سال اخیر صحبت درباره فرار مغزها در عرصه علم بسیار شنیده شده؛ اما حالا ظاهراً ضرورت پرداخت به بحث فرار نخبگان علمی ورزشی از فضای ورزش کشور نیز بیش‌ازپیش احساس می‌شود.

برای نیل به جایگاه مناسب ورزش کشور در سطح جهانی باید از طریق ایجاد زیرساخت‌های

- Emigrate from Iran. 7(25), 153-178. [Persian]
- Kheir Andish, M., Seyed Naghavi, M. A., & Safari, S. (2017). Driving factors' pattern of the elites' inclination towards turnover from the viewpoint of NIOPCS directors. *Human Resource Management in Oil Industry*, 8(31), 41-71. [Persian]
 - Kim, S., & McLean, G. N. (2012). Global Talent Management: Necessity, Challenges, and the Roles of HRD. *Advances in Developing Human Resources*, 14(4), 566-585.
 - Lotfi Yamchi, K., Kalateh Seifari, M., & Hoseini, E. (2018). Structural Model of Effect of Talent Management on Human Resource Productivity and Innovation in Sport Organizations (Case Study: Youth and Sports Department in East Azarbaijan Province). *Human Resource Management In Sport JOURNAL*, 5(1), 35-48. [Persian]
 - Monavvarian, A., Peyvasteh, A., Kamal Vaezi, S., & Khosh Chehre, M. (2017). Designing a Model to Employ Scientific Elites in University Camps of the Country (Case Study: Tehran University Professors). *Journal of Public Administration*, 9(3), 463-488. [Persian]
 - Nasir, Y. S., Mokhtar, S., & Ariffin, A. S. (2017). Effectiveness of talent management to improving organisational performance in government owned bank. *Journal of Advanced Research in Business and Management Studies*, 7(1), 32-38.
 - Noruzi, K., Mohammad, D., Froqi, N., & Javadi, M. (2014). Formulation of Talent Attraction Strategies using Quality Function Deployment Model. *Quarterly Medical Sciences Center of Excellence. Hakim Health Systems research journal*, 19(1), 39-50. [Persian]
 - Biglari, M., & Taherian, H. (2017). Causes and factors affecting the recruitment and employment of student mobilization elites to join the IRGC. *Defensive Researches and Management*, 15(81), 161-198. [Persian]
 - Böhmer, N., & Schinnenburg, H. (2016). How gender and career concepts impact Global Talent Management. *Employee Relations*, 38(1), 73-93.
 - Burbach, R., & Royle, T. (2010). Talent on demand? Talent Management in the German and Irish Subsidiaries of a US Multinational Corporation. 39(4), 414-431.
 - Corbin, J. M., & Strauss, A. (1990). Grounded theory research: Procedures, canons, and evaluative criteria. *Qualitative Sociology*, 13(1), 3-21.
 - Cui, W., Khan, Z., & Tarba, S. Y. (2018). Strategic Talent Management in Service SMEs of China. *Thunderbird International Business Review*, 60(1), 9-20.
 - Foundation, S. E. (2012). Articles of Iran's National Sport Elites Foundation. [Persian]
 - Hosseini, Z., Honari, H., & Ghafouri, F. (2020). Modeling the Factors Affecting the Sport Migration of Iranian Elite Athletes. *Scientific Journal Of Organizational Behavior Management in Sport Studies*, 7(1), 95-109. [Persian]
 - Janalizadeh Chub Basti, H., Aliverdinia, A., & Pourqazi, S. (2014). A Sociological Study of Scientific Elite's Tendency to

- Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory. Thousand Oaks, CA: Sage. *Organizational Research Methods*, 12(3), 614-617.
- Shahi, T., Farroksheresht, B., Taghipourian, M. J., & Aghajani, H. A. (2020). Behavioral factors affecting talent management: Meta-synthesis technique. *Iranian Journal of Management Studies*, 13(1), 117-137. [Persian]
- Shahlaei, N. (2017). Strategic Positioning and Identification of Key Factors Affecting the Recruitment of Elites in the Army of the Islamic Republic of Iran. *MILITARY MANAGEMENT QUARTERLY*, 16(64), 1-25. [Persian]
- Shatery, K., Abili, K., Rezaeian, A., Gholipour, A., & Moradfam, S. (2016). Investigating Factors Influencing The Retention Of Talents In Iranian Electric Industry In The Line Of Accomplishing Science And Technology's General Policies. *Journal Of The Marco And Strategic Policies*, 3(12), 51-78. [Persian]
- Sopiiah, S., Kurniawan, D. T., Nora, E., & Narmaditya, B. S. (2020). Does Talent Management Affect Employee Performance?: The Moderating Role of Work Engagement. *The Journal of Asian Finance, Economics, and Business*, 7(7), 335-341.
- Tahmasbi, R., Gholipoor, A., & Javaherizadeh, E. (2012). Talent Management: Explain, Identify and the Rank Influencing Factors on Recruitment and Retention of Academic talent. *Management Researches*, 5(17), 5-26. [Persian]
- Journal of The Macro and Strategic Policies*, 1(4), 1-20. [Persian]
- Panahi, R. (2012). Factors affecting the brain drain from Iran. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 2(3), 3003-3015. [Persian]
- Preece, D., Iles, P., & Chuai, X. (2011). Talent management and management fashion in Chinese enterprises: exploring case studies in Beijing. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(16), 3413-3428.
- Razavi Alehashem, B. (2016). To Present A Two-Way Model For Scientific Elites Brain Drain. *Journal Of Cultural Management*, 9(30), 33-43. [Persian]
- Rexhepi, I., & Vladi, B. (2015). Talent Management and Organizational Quality Improvement. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 4(3), 157-157.
- Rohani, A., & Anbarlo, M. (2018). A Qualitative Study of Young Elites' Status in Iran. *Journal of Applied Sociology*, 29(2), 93-112. [Persian]
- Salameh Al-Lozi, R. Z. Q. A., Sulieman Ibraheem Shelash Al-Hawary, Musa. (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*, 18(1-A), 31-43.
- Sarafraz, A., Memarzadeh Tehran, G., & Hamidi, N. (2019). Designing an Elite Maintenance Model in Iranian Governmental Organizations. *Resource Management In Police*, 7(1), 55-82. [Persian]
- Service, R. W. (2009). Book Review: Corbin, J., & Strauss, A. (2008). Basics of Qualitative

- Talebzade Shoshtari, L., & Khademi Ashkezari, M. (2018). Optimizing Human Resource Management through the Identification of their Requirements, Barriers, and Problems: Solutions Presented by the Elites Themselves. *Journal of Research in Human Resources Management*, 10(3), 215-237. [Persian].
- Valverde, M., Scullion, H., & Ryan, G. (2013). Talent management in Spanish medium-sized organisations. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(9), 1832-1852.
- Van Zyl, E., Mathafena, R., & Ras, J. (2017). The development of a talent management framework for the private sector. *SA Journal of Human Resource Management*, 15(0), 1-19.