

رویکردهای نوین در مدیریت ورزشی

دوره ۱۱، شماره ۴۰، بهار ۱۴۰۲

ص: ۴۲-۲۳

مدیریت استعداد در هندبال: شناسایی عوامل به کارگیری، توسعه و نگهداشت استعداد در ورزش هندبال ایران

محمد رضا رجبی^۱ - غلامرضا شعبانی بهار*^۲ - غلامعلی کارگر^۳ - حبیب هنری^۴

۱. دانشجوی دکتری، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران ۲. استاد، دانشکده

تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران ۳. دانشیار، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی،

دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران ۴. استاد، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه علامه طباطبائی،

تهران، ایران

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۸/۱۸، تاریخ تصویب: ۱۳۹۹/۱۲/۰۶)

چکیده

هدف از این پژوهش، شناسایی عوامل به کارگیری، توسعه و نگهداشت استعداد در ورزش هندبال ایران براساس نظریه داده بنیاد بود. این پژوهش از نوع پژوهش‌های اکتشافی و دارای ماهیت کیفی بود. گردآوری داده‌ها با استفاده از مطالعه اسناد بود. مصاحبه با ۱۵ نفر از صاحب نظران حوزه هندبال به صورت مصاحبه عمیق و نیمه ساختارمند صورت گرفت که با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند و با تکنیک گلوله برفی انتخاب شدند و مصاحبه‌ها تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت. سپس داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها به روش تئوری زمینه‌یابی در سه مرحله کدگذاری‌های باز، محوری و گزینشی تجزیه و تحلیل شدند. یافته‌ها بیانگر وجود ۲۰ مفهوم مؤثر در بخش به کارگیری استعداد بود که در شش مؤلفه اصلی دسته‌بندی شدند. در بخش توسعه استعداد، ۲۵ مفهوم مؤثر در هشت مؤلفه و در بخش نگهداشت استعداد نیز، ۲۲ مفهوم مؤثر در در هفت مؤلفه طبقه‌بندی شدند. براساس نتایج تحقیق، راهبردهای: استفاده از متخصصان و مربیان شایسته، استفاده از امکانات و تجهیزات باکیفیت، برگزاری مسابقات و اردوها، آموزش اصولی و علمی استعدادها، پوشش رسانه‌ای، حمایت مادی و معنوی از افراد مستعد می‌تواند کمک‌رسان مسئولین حاکمیتی در راستای مدیریت استعداد هندبال کشور باشد.

واژه‌های کلیدی

استعداد، استعدادیابی ورزشی، تحلیل کیفی، مدیریت استعداد، هندبال.

مقدمه

پایدار در میدان‌های بین‌المللی ورزش توجه ویژه به امر پشتوانه‌سازی است (۲۹). طبیعی است که پشتوانه‌سازی کارآمد از طریق توجه صحیح به روش‌های علمی استعدادیابی میسر است. استعدادیابی ورزشی فرایند کشف قابلیت‌های بالقوه ورزشکاران و تعیین انطباق این قابلیت‌ها بر پارامترهای اساسی و مؤثر در رشته‌های ورزشی مختلف است (۳۵). به عبارتی دیگر استعدادیابی ورزشی به معنای شناسایی و کشف آن دسته از توانایی‌های بالقوه افراد است که قابلیت پروراندن داشته باشند. شناسایی استعدادها با هدف پرهیز از روند آزمایش و خطا از جمله محورهای اصلی و بنیادی در تدوین استراتژی و خط‌مشی ورزش قهرمانی به شمار می‌رود (۱۲).

مفهوم "استعداد"^۳ شامل دو جنبه ژنتیکی و توانایی برای بهبود عملکرد با تمرین زیاد است و شناسایی استعداد در ورزش‌های گروهی در سنین ابتدایی به دلیل فقدان اندازه‌گیری دقیق اهداف عملکرد، یک فرایند پیچیده است (۱۳). بنابراین بایستی این مفهوم (استعداد ورزشی) مدیریت شود. "مدیریت استعداد"^۴ به پیش‌بینی سرمایه انسانی مورد نیاز یک سازمان برای رسیدن به اهدافش و برنامه‌ریزی برای پاسخ درخور به این نیاز اشاره دارد. محبوبیت این موضوع با انتشار پژوهشی از گروه مک‌کینزی^۵ در سال ۱۹۷۷ میلادی و چاپ کتابی در سال ۲۰۰۱ یا عنوان «جنگ بر سر استعداد»^۶ افزایش یافت (۲۷). مدیریت استعداد بهره‌وری فردی و گروهی و رقابت در یک محیط پویا و پیچیده برای رشد پایدار را تقویت می‌کند. به استخدام نیروی کار با کیفیت کمک می‌کند. بین کار و مهارت فرد ارتباط بهتری برقرار می‌کند. به حفظ و نگهداری نیروهای برتر کمک می‌کند و از این طریق هزینه‌های استخدامی و اشتغال را کاهش می‌دهد (۲۱).

امروزه موفقیت در میدان‌های بین‌المللی ورزش، شاخص توسعه و پیشرفت ملتهاست. با نگاهی اجمالی به کشورهایی که در صدر جدول مدالی بازی‌های جهانی و المپیک قرار دارند، مشخص می‌شود این کشورها نه تنها در حوزه زیرساخت‌های ورزش، بلکه در سایر حوزه‌های اجتماعی، اقتصادی و سیاسی توسعه یافته هستند (۱۶). دی‌بوسچر و همکاران^۱ (۲۰۱۵) در یک پروژه تحقیقاتی گسترده با همکاری ۵۳ محقق، عوامل سیاسی ورزشی منجر به موفقیت‌های بین‌المللی ورزشی^۲ در ۱۵ کشور را مورد بررسی قرار دادند و نشان دادند که کشورهای موفق در مسابقات بین‌المللی (المپیک و جهانی) کارهایی متفاوت انجام می‌دهند. کشورهای موفق در ورزش‌های تابستانی (ژاپن، فرانسه و استرالیا) و ورزش‌های زمستانی (کانادا، هلند و کره جنوبی) در همه بخش‌ها بالاتر از میانگین عمل کرده‌اند و البته هرکدام رویکردهای متفاوتی را برای موفقیت دنبال کرده‌اند. ژاپن در بخش تسهیلات، امکانات آموزشی و رقابت‌های ملی و بین‌المللی موفق‌تر بوده است. نقاط قوت فرانسه در بخش توسعه مربیان، حمایت مالی و امکانات تمرینی است و استرالیا نیز در بخش تحقیق و نوآوری و حمایت شغلی بیشترین نقاط قوت داشت. در ورزش‌های زمستانی نیز، نقاط قوت کانادا در بخش‌های توسعه مربیان، تحقیق و نوآوری، رقابت‌های ملی و بین‌المللی بود. در مقابل، نقاط قوت هلند در بخش‌های ساختار سازمانی، مشارکت ورزشی، شناسایی و توسعه استعداد و امکانات تمرینی بود. کره جنوبی نیز بیشترین اهمیت را به بخش حمایت مالی داده بود. همچنین کشورهای با جمعیت کوچک (سوئیس و دانمارک) در بخش شناسایی و توسعه استعداد بهتر عمل کرده بودند (۱۹). بنابراین لازمه موفقیت

4 . Talent management
5 . McKinsey
6 . The War for Talent

1 . De Bosscher et al
2 . SPLISS 2.0
3 . Talent

مدیریت استعداد و عمدتاً مراحل اولیه جذب و انتخاب متمرکز شده‌اند و سایر ابعاد مدیریت استعداد تا حدود زیادی نادیده گرفته شده است. به هر حال باید توجه داشت، رسیدن به نخبگی در ورزش از دیدگاه مدیریت استعداد، فقط به کشف افراد با استعداد در سنین پایین منحصر نیست، بلکه هدایت، به‌کارگیری، توسعه و نگهداشت افراد مستعد نیز بسیار مهم است. مدیریت استعداد یک وظیفه نیست که تنها با جذب و انتخاب افراد مستعد میسر شود، بلکه جذب افراد مستعد، آغاز تلاش سازمان در فرایند مدیریت استعداد است (۹). ما نیز در این تحقیق به جهت محدودیت‌ها، به بررسی عوامل و اقدامات مؤثر بر سه مؤلفه انتهایی این مدل یعنی؛ به‌کارگیری، توسعه و نگهداشت مدیریت استعداد در ورزش هندبال پرداخته‌ایم. سومین مرحله از فرایند مدیریت استعداد الگوی فیلیپس و روپر (۲۰۰۹) پس از انتخاب افراد با استعداد، به‌کارگیری آنان در مکان و زمان مناسب در سازمان است. طبق گفته گیبونز (۲۰۰۶)؛ به‌کارگیری افراد با استعداد، یک رابطه هوشی و احساسی است که فرد با شغل (هندبال)، سازمان (فدراسیون)، مدیر (مربی) یا همکاران (سایر ورزشکاران) خود برقرار می‌کند و بر روی تلاش‌های مضاعف او در کارش تأثیر می‌گذارد (۲۰). در واقع در این مرحله باید بتوان در زمان مناسب بین افراد با پست‌های جذاب مناسب برای آن‌ها تناسب ایجاد نمود. سازمان‌ها باید سرمایه‌گذاری بیشتری بر روی افراد به منظور ایجاد فرصت‌های یادگیری و توسعه انجام دهند، تا از این راه بتوانند مهارت‌های آنان را در جهت پاسخگویی به انتظارات و نیازهای آینده سازمان به‌روز نگه دارند (۲۱). در تکمیل اهداف جذب، گزینش و

اما مدیریت استعداد در ورزش به شناسایی افراد برای رسیدن به سطح نخبگی سرعت می‌بخشد و موقعیتی را فراهم می‌کند که افراد مستعد به وسیله آن به بالاترین سطح عملکرد خود دست پیدا کنند. همچنین، سبب می‌شود مربیان وقت خود را صرف تمرین دادن افراد مستعدتر و توانا تر در آن رشته کنند. مدیریت استعداد در ورزش باعث صرفه‌جویی در وقت، افزایش کارآیی و بازده مربیان، افزایش روحیه رقابت جویی و بهبود کیفیت ورزش، افزایش اعتماد به نفس ورزشکار و علمی شدن تمرینات ورزشی می‌شود (۳۹). مدیریت استعداد دسته‌ای از فرایندهای مرتبط با هم را در بر می‌گیرد که پژوهشگران مختلف از جمله؛ آرمسترانگ^۱ (۲۰۰۶)، اوهلی^۲ (۲۰۰۷)، کالینز و ملاهی^۳ (۲۰۰۹)، و فیلیپس و روپر^۴ (۲۰۰۹) هر یک به اقتضای ماهیت سازمان و ادراک خود از استعداد و مدیریت آن، مراحل متفاوتی را برای آن در نظر گرفته‌اند (۱۵، ۲۸، ۱۸ و ۳۱). یکی از این الگوها، که با شرایط سازمان‌های ورزشی و مدیریت استعداد ورزشکاران سنخیت بیشتری دارد و در این تحقیق نیز به عنوان الگوی مفهومی پژوهش در نظر گرفته می‌شود، الگوی فیلیپس و روپر (۲۰۰۹) است که شامل پنج مرحله؛ جذب^۵، انتخاب^۶، به‌کارگیری^۷، توسعه^۸ و نگهداشت^۹ استعداد است. همچنین منظمی (۱۳۹۴)؛ ضمن استفاده از این الگو در تحقیق خود، یک مرحله دیگر به اسم برنامه‌ریزی استعداد به ابتدای این مدل اضافه کرد که شامل؛ ساختاردهی، حاکمیت و پشتیبانی سیستم مدیریت استعداد است که در قالب مؤلفه برنامه‌ریزی خلاصه خواهند شد (۹). تحقیقات مرتبط با مدیریت استعداد در ورزش که اغلب با نام استعدادیابی ورزشی صورت گرفته است، بیشتر روی یک یا چند مرحله از

6 . Selecting
7 . Engaging
8 . Developing
9 . Retaining
1 . Gibbons

1 . Armstrong
2 . Oehley
3 . Collings&Mellahi
4 . Philips & Roper
5 . Attracting

به‌کارگیری، جهت توسعه پتانسیل افراد گزینش شده می‌توان با بهره‌مندی از مربیان مجرب، تمرینات زمان‌بندی شده، مسابقات منظم، امکانات، تسهیلات و ایجاد انگیزش سبب توسعه و پرورش هر چه بیشتر استعدادها گردید. در مرحله حفظ و نگهداشت نیز سؤال اساسی این است که چگونه می‌توان استعدادها را حفظ کرد؟ حفظ ورزشکاران مستعد با سیستم مدیریت عملکرد رابطه نزدیکی دارد، در این مقوله بحث‌های زیادی مطرح است؛ به عنوان نمونه می‌توان به لزوم ایجاد یک سیستم جبران خدمات عادلانه و اقداماتی در جهت همسو کردن مجموعه مهارت‌های افراد با وظایف آن‌ها اشاره کرد. در کل، سازمان‌های امروزی به دنبال جذب افراد با استعداد هستند. در این میان سازمانی موفق خواهد بود که بتواند پس از جذب این استعدادها آن‌ها را نگه دارد. با ایجاد فضای کاری مناسب، ارتباطات بین فردی و انسجام گروهی و محیطی جذاب برای ورزشکاران و همچنین ایجاد مسیر پیشرفت ورزشی و شغلی برای آنان می‌توان احتمال ترک این استعدادها را کاهش داد (۹).

مطالعه تطبیقی کشورهایی که به صورت هدفمند و با استفاده از برنامه نظام‌مند و جامع استعدادیابی را دنبال کرده‌اند (مانند آلمان شرقی سابق، شوروی سابق، استرالیا، کانادا، آمریکا، چین، روسیه، برزیل، مجارستان، ژاپن، مالزی، قطر و...) نشان می‌دهد که نظام استعدادیابی و پرورش ورزشکار در کشور ایران و کشورهای مذکور تفاوت‌های فاحشی دارد. در کشورهای مورد مطالعه، فرآیند استعدادیابی به صورت سیستماتیک، یکپارچه و جامع اجرا می‌شود. در ضمن اطلاعات موجود نشان دهنده کاربردی بودن طرح‌های استعدادیابی در این کشورها است. هماهنگی میان سازمان‌های مختلف ورزش قهرمانی در اجرای طرح استعدادیابی از دیگر موارد قابل ذکر است. آموزش و پرورش در کشورهای مورد مطالعه اصلی‌ترین

نهاد مجری استعدادیابی است؛ و باشگاه‌های ورزشی نیز از دیگر مراکز مهم پرورش ورزشکار به حساب می‌آیند. در اکثر کشورهای مورد مطالعه برنامه‌هایی برای توسعه و ارتقاء مربیان وجود دارد. و دارای سلسله‌مراتبی از مدارس ورزش برای پرورش ورزشکار هستند (۹). باید در نظر داشت که در ورزش قهرمانی، نوع و کیفیت استعداد برای هر یک از رشته‌های ورزشی تفاوت دارد (۳۷) و عوامل دخیل در شناخت و پایش استعدادیابی ورزشکاران باید متناسب با نوع ورزش و محیط ورزشی بررسی شود (۲۲). اما یکی از رشته‌های ورزشی که توجه به توسعه در آن بسیار جدی است و از جمله ورزش‌هایی که کشور ما با تکیه بر آن در بین کشورهای دیگر می‌تواند شایستگی‌های خود را نشان دهد، ورزش هندبال است. هندبال؛ یکی از محبوب‌ترین ورزش‌های تیمی جهان است. شش کنفدراسیون و ۲۰۹ کشور وابسته به فدراسیون بین‌المللی هندبال (IHF)^۱ وجود دارد (۳۸). ورزش هندبال در طی حدود ۵۰ سال تاریخچه خود در ایران، مراحل رشد و توسعه خود را در ابتدا با مشکلات بیشتر و سپس با سرعت نسبی بهتری تا سال‌های اخیر طی کرده است. با این وجود در سطح قهرمانی، در هفت سال اخیر دارای فراز و نشیب‌هایی بوده و نتوانسته است به‌صورت مداوم در میدان‌های بین‌المللی موفق باشد و به رشد خود ادامه دهد. دلایل متعددی می‌توانند در این میان نقش داشته باشند که از بین آن‌ها انتخاب بازیکن مستعد و مناسب رشته هندبال سالیانه و مدیریت صحیح آن‌ها از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. شعبانپورمقدم (۱۳۹۵) در اجرای طرح استعدادیابی ورزش هندبال در دانش‌آموزان پسر ۱۳ الی ۱۵ ساله سبزواری به بررسی آزمون‌های آنتروپومتریک، فیزیولوژیکی، جسمانی و مهارتی دانش‌آموزان انتخاب شده پرداختند و با توجه به شناسایی این استعدادها، اظهار داشتند اگر به این

رابطه بین این پارامترها با سرعت پرتاب در اسپانیا نشان داد که اگرچه قدرت اندام‌های بالایی و سرعت بالا در پریدن نقش مهمی ایفا می‌کنند با این حال سرعت پرتاب هندبال و رسیدن به عملکرد بهتر به شدت با قدرت اندام پایینی ارتباط دارد و پیشنهاد می‌کند که مربیان نیاز به برنامه‌های قدرتمند مناسب برای بهبود سرعت پرتاب بازیکنان هندبال هستند و یکی از یافته‌های اصلی این مطالعه این بود که سرعت بیشتر برای پرتاب در پرش و سه گام با افزایش عملکرد هندبال ارتباط دارد (۲۶). آلبا و همکاران^۳ (۲۰۱۸) به بررسی نقش سن نسبی در ویژگی‌های آنتروپومتریک و عملکرد فیزیکی بازیکنان هندبال جوانان پرداختند و نشان دادند که در مردان، اختلاف آماری معنی داری در قد، در حالت نشسته، وزن، دامنه بالایی، دور بازو و پا و در سرعت حرکت بین بازیکنان متولد شده در نیمه اول و دوم سال یافت شد. و آموزش و پرورش را مسئول اصلی این فرایند استعدادیابی و انتخاب بازیکنان می‌دانند (۱۳). رستم (۲۰۱۹) عنوان کرد که مدیریت استعداد یک فرایند سیستماتیک برای ایجاد، کسب، سنتز، یادگیری، به اشتراک گذاری و استفاده از استعداد، دانش و تجربه برای دستیابی به هدف سازمانی است (۳۳). وان یون^۴ (۲۰۲۰) نیز عنوان کرد که مدیریت استعداد به سازمان کمک می‌کند تا کارمندان را بهتر درک کند. در ارزیابی کارمندان، پذیرش و ایفای نقش جدید به سازمان کمک می‌کند. روابط طولانی مدت کارکنان با سازمان را ترویج می‌کند. بهره‌وری کارمندان را افزایش می‌دهد. انگیزه کارکنان را افزایش داده و حفظ می‌کند. در توسعه حرفه‌ای نیروی انسانی کمک می‌کند و به کارمندان کمک می‌کند تا رضایت شغلی خود را به دست آورند (۲۱).

استعدادها توجه شود و برای این دانش‌آموزان برنامه تمرینی و آموزش در نظر گرفته شود، این رشته و این دانش‌آموزان آینده خوبی خواهند داشت (۵). خوشنویس زارچ (۱۳۹۶) عوامل مؤثر در مدیریت استعداد هندبال ایران را در سه مؤلفه؛ ۱. کشف استعداد، ۲. حفظ و نگهداری استعداد و ۳. توسعه و به‌سازی استعداد بررسی کرد و نشان داد که ۵۵ درصد از پاسخ‌دهندگان ضرورت وجود مدیریت استعداد در ورزش هندبال کشور را زیاد و خیلی زیاد دانسته‌اند (۳). لطفی یامچی و همکاران (۱۳۹۶) در تحقیقی نشان دادند که با به‌کارگیری صحیح مدیریت استعداد و ابعاد آن می‌توان بهره‌وری نیروی انسانی و به تبع آن نوآوری در سازمان‌های ورزشی را بهبود بخشید و سبب کارآیی هرچه بیشتر افراد مستعد در سازمان شد (۸). نوروزی سید حسینی و همکاران (۱۳۹۶) نشان دادند که مدیریت استعداد و ابعاد هم راستای آن با هدف‌های سازمانی می‌تواند به توانمندی کارکنان کمک نماید و توانمندی کارکنان نیز اثربخشی سازمانی را به همراه خواهد داشت (۱۱). موسوی چشمه کبودی (۱۳۹۸) نیز، مسئولیت‌پذیری و حس تعلق به سازمان و همچنین حضانت از شأن کارمند را به‌عنوان پیامدهای مدل مدیریت استعداد جهانی در سازمان‌های ورزشی عنوان نمود (۱۰). دانیکا^۱ (۲۰۱۳) مدیریت استعدادیابی در هندبال را در کشور سوئد بررسی کرد و نشان داد که برنامه‌ریزی مدیریت ارشد و توجه بر آمایش سرزمین تأثیر زیادی بر موفقیت برنامه‌های استعدادیابی دارد. همچنین نشان داد که اغلب رشته‌های ورزشی مادر و پایه در کشور با تهدید جو و فضای رسانه‌ای نامناسب و فقدان رویکرد مناسب رسانه‌ای مواجه هستند (۲۵). مانوئل اورتگا^۲ (۲۰۱۷) با هدف بررسی ویژگی‌های تناسب اندام در بازیکنان هندبال در سنین مختلف و تعیین

4 . rostam
5 . Won Yon

1 . Danica
2 .Manuel Ortega-Becerra
3 .Alba and et al

هندبال و طراحی نظام مدیریتی مناسب و مطلوب در آن است که بنا به محدودیت‌ها، این پژوهش بر روی سه مرحله از فرایند مدیریت استعداد (به‌کارگیری، توسعه و نگهداشت) تمرکز دارد. بنابراین با توجه به موارد ذکر شده، محقق به دنبال پاسخگویی به این سؤال است که: "عوامل و اقدامات به‌کارگیری، توسعه و نگهداشت استعداد در ورزش هندبال ایران کدامند؟"

روش‌شناسی پژوهش

روش پژوهش حاضر، کیفی^۱ و از نوع نظریه‌زمینه‌یابی (گرندد تئوری)^۲ آبود. روش گراند تئوری شامل سبک‌های متعددی است که در این پژوهش از رهیافت ظاهرشونده^۳ مربوط به اثر گلیرز^۴ (۱۹۹۲) برای تحلیل داده‌ها بهره گرفته شد. در مرحله اول پژوهش، از طریق مطالعه پیشینه پژوهش و جمع‌آوری اطلاعات کتابخانه‌ای، فهرست مقدماتی عوامل شناسایی شد. فهرست مقدماتی عوامل به-عنوان سؤال‌های مصاحبه و ابزار اولیه جمع‌آوری داده‌ها مدنظر قرار گرفت. سپس، راهنمای مصاحبه تدوین شد و قبل از انجام مصاحبه با هر یک از نخبگان آگاه، راهنمای مصاحبه برای آن‌ها ارسال شد. جامعه آماری پژوهش را تمامی صاحب‌نظران سه حوزه علمی، اجرایی و ورزشی تشکیل دادند که شامل کارشناسان و صاحب‌نظران رشته هندبال (اعضای هیئت علمی دانشگاه، مربیان و بازیکنان، مدیران و اعضای کمیته استعدادیابی فدراسیون هندبال) بودند که بنا به پیشینه، تجارب و سوابق مدیریتی و اجرایی در حوزه ورزش و به‌خصوص هندبال انتخاب شدند. این افراد به شرایط هندبال کشور آگاهی و تسلط کامل داشتند. در ادامه برای انتخاب نمونه از روش نمونه-گیری هدفمند به صورت گلوله برفی استفاده شد و با

با عنایت به اینکه در سطوح پایه این رشته ورزشی، کمبودهایی وجود دارد و آن‌طور که باید و شاید از لحاظ بازیکن‌سازی برای رده بزرگسالان (پشتوانه‌سازی) به صورت مداوم جوابگو باشد، نبوده است و همچنین با توجه به ترکیب جمعیتی کشور (جوان بودن) با استعدادهای فراوان و میزان علاقه‌مندان و ورزشکاران این رشته به ویژه در بین دانش‌آموزان و نیاز آشکار به همگام شدن با ورزش هندبال روز دنیا و عقب نماندن از قافله رشد و گسترش این ورزش در جهان این چنین به نظر می‌رسد که شناسایی و اولویت-بندی عوامل مدیریت استعداد در این رشته امری اجتناب-ناپذیر است. از سوی دیگر، در صورتی که به این موضوع (مدیریت استعداد در هندبال) به صورت علمی توجه نشود دیری نخواهد پایید که با وجود درخشش‌های ورزش والیبال و بسکتبال و افزایش میزان محبوبیت این رشته‌ها، از تعداد علاقه‌مندان به رشته هندبال کاسته شود و زیرساخت‌های ورزش قهرمانی آن از بین برود. بر همین اساس؛ شناسایی شاخص‌ها و ابعاد مدیریت استعداد ورزش هندبال و همچنین اولویت‌بندی این ابعاد و مؤلفه‌های موردنظر به ما کمک خواهد کرد تا با طراحی یک مدل کلی، بومی و کاربردی مبتنی بر هندبال کشور، نظم و چهارچوب نوینی را در این حوزه ایجاد کرد. در همین زمینه با توجه به نقش استعدادیابی در موفقیت ورزشی در عرصه‌های بین‌المللی، سنتی بودن روش‌های مدیریت و آموزش، نبود ساختاری برای به‌کارگیری، توسعه و نگهداشت ورزشکاران نخبه و پراکنده و محدود بودن پژوهش‌های پیشین، ضروری به نظر می‌رسد پژوهش‌های منسجم‌تر و کاربردی تری برای شناسایی شاخص‌های مدیریت استعدادیابی انجام گیرد. بنابراین مرور مطالب بالا به خوبی نشان دهنده اهمیت و ضرورت مراحل مدیریت استعداد در ورزش، به ویژه در رشته

3 . Emergent
4 . Glaser

1 . Qualitative Research
2 . Grounded theory

روایی و پایایی پژوهش های کیفی با روش های پژوهش کمی متفاوت است. محقق کیفی ضمن حضور در عرصه، داده های جمع آوری شده را از طرق مختلف با یکدیگر مقایسه می کند. بررسی و مقایسه مکرر داده ها، خود به تأیید و افزایش روایی آن ها کمک می کند. احتمال کمی وجود دارد که دو نفر بتوانند به نظریه واحد برسند. با این حال عدم تکرارپذیری، انتقاد واردی به گراندتئوری نیست. به همین دلیل محققان کیفی به جای واژه اعتبار و روایی از واژه های "مقبولیت"؛^۶ "انتقال پذیری"^۷ و "تأیید پذیری"^۸ استفاده می کنند که در این پژوهش تلاش گردید کلیه موارد رعایت گردد (۳۲).

یافته ها

در این پژوهش، با خواندن چندباره مصاحبه های پیاده شده و درک کلی متون به تولید مفاهیم، کدها و مقوله ها پرداخته شد، که در ادامه بررسی خواهد شد. جدول (۱) خلاصه ویژگی های نمونه تحقیق را نشان می دهد.

مصاحبه های کیفی نیمه ساختارمند^۱ و عمیق با ۱۵ نفر از نخبگان آگاه از موضوع پژوهش داده ها مورد نیاز گردآوری شد. از آن جا که این روش انتخاب آگاهانه نمونه های خاص توسط پژوهشگر است، نمونه گیری تا جایی ادامه یافت که اطلاعات جدید، همان تکرار اطلاعات قبلی (اشباع نظری) بود و دیگر اطلاعات مفهومی جدیدی که نیاز به کد جدید یا گسترش کدهای موجود داشته باشد وجود نداشت. محقق در این پژوهش پس از انجام ۱۵ مصاحبه با ۱۵ نفر به اشباع نظری رسید. مصاحبه شونده گان شامل ۷ نفر از مدیران و اعضای کمیته استعدادیابی وزارت ورزش و فدراسیون هندبال، ۲ نفر از مربیان (سر مربی و مربی تیم ملی هندبال)، ۲ نفر از بازیکنان تیم ملی و ۴ نفر از اساتید دانشگاه و آگاه به رشته هندبال بودند. با توجه به استفاده از روش کیفی نظریه داده بنیاد در این پژوهش، به منظور تجزیه و تحلیل داده های حاصل از مصاحبه ها از فرایند کدگذاری سیستماتیک^۲ شامل سه مرحله کدگذاری باز^۳، کدگذاری محوری^۴ و کدگذاری گزینشی^۵ استفاده شد. نحوه بررسی

جدول ۱. ویژگی های جمعیت شناختی نمونه های پژوهش

کد	جنس	سن	تحصیلات	رشته تحصیلی	سمت فعلی	در حوزه هندبال سابقه فعالیت
P1	مرد	۶۸	لیسانس	تربیت بدنی	نایب رئیس کنفدراسیون هندبال آسیا و عضو کمیته اجرای کمیته ملی المپیک	۲۷
P2	مرد	۳۶	دکتری	مدیریت	رئیس فدراسیون هندبال	۲۰
P3	زن	۳۸	دانشجوی دکتری	مدیریت ورزشی	نایب رئیس بانوان فدراسیون	۲۰
P4	مرد	۶۹	فوق لیسانس	مدیریت	رئیس کمیته آموزش و مربیان	۴۰
P5	مرد	۳۵	دانشجوی دکتری	مدیریت ورزشی	رئیس کمیته استعدادیابی فدراسیون هندبال	۲۰
P6	مرد	۳۳	دانشجوی دکتری	روانشناسی ورزشی	دبیر کمیته استعدادیابی فدراسیون	۱۸

- 5 . Selective coding
- 6 . Credibility
- 7 . Transferability
- 8 . Dependability

- 1 . Semi-structured
- 2 . Coding systematic
- 3 . Open coding
- 4 . Axial coding

۳۰	کارشناس ورزش دفتر استعدادیابی وزارت ورزش	مدیریت ورزشی	فوق لیسانس	۴۶	مرد	P7
۳۸	سرمری تیم ملی	تربیت بدنی	لیسانس	۵۲	مرد	P8
۴۲	مربی تیم ملی، مدرس و استعدادیاب	تربیت بدنی	فوق لیسانس	۶۳	زن	P9
۳۰	عضوهیئت علمی دانشگاه	مدیریت ورزشی	دکتری	۵۱	مرد	P10
۵۵	عضوهیئت علمی دانشگاه	مدیریت ورزشی	دکتری	۶۳	مرد	P11
۲۴	عضوهیئت علمی دانشگاه	مدیریت ورزشی	دکتری	۴۲	مرد	P12
۲۵	عضوهیئت علمی دانشگاه	رفتار حرکتی	دکتری	۴۲	مرد	P13
۲۰	لژیونر و بازیکن تیم ملی	تربیت بدنی	لیسانس	۳۲	مرد	P14
۱۹	لژیونر و بازیکن تیم ملی	تربیت بدنی	لیسانس	۳۲	مرد	P15

نگهداشت استعداد در ورزش هندبال شناسایی شد. جداول ۲، ۳ و ۴ به ترتیب عوامل و اقدامات به کارگیری، توسعه و نگهداشت استعداد در ورزش هندبال را به همراه مؤلفه‌ها، مفاهیم مربوطه و فراوانی هر مفهوم نشان می‌دهد.

کدگذاری داده‌های کیفی در تلفیق با یادداشت‌های محققان، انبوهی از کدهای اولیه (۵۱۴ کد) را ایجاد کرد که در واقع کدگذاری باز را نشان می‌داد. در مراحل بعدی با بررسی مشابهت‌های کدهای اولیه، مفاهیم و مؤلفه‌های (مقوله‌های فرعی) سه مقوله اصلی به کارگیری، توسعه و

جدول ۲. یافته‌های حاصل از کدگذاری گزینشی در مورد عوامل و اقدامات به کارگیری استعداد در هندبال ایران

فراوانی	مفاهیم	مؤلفه‌ها
۱۲	استفاده از مربیان تخصصی بدنساز، تغذیه و روانشناس	استفاده از متخصصان و مربیان شایسته
۵	استفاده از متخصصین شایسته در همه زمینه‌های فرایند استعدادیابی	
۷	استفاده از مربیان شایسته، بادانش و باتجربه	
۹	به کارگیری نظام سطح بندی و درجه بندی استعدادها و غربالگری پیوسته (سطوح استعداد ملی، استانی و محلی)	به کارگیری نظام سطح بندی و درجه بندی استعدادها
۱۰	به کارگیری بازیکنان در پست های مختلف و تطابق استعداد با پست مورد نظر	
۳	به کارگیری متوازن	
۶	استقرار سیستم نظارت، ارزیابی و تطابق	استفاده از تجهیزات و سیستم های پیشرفته
۱۵	استفاده از امکانات و تجهیزات باکیفیت و به روز	
۵	استفاده از سیستم های مدرن آنالیز بازی	
۸	استفاده از سیستم ویدیویی پیشرفته و هوش مصنوعی	برگزاری مسابقات و اردوها
۱۲	برگزاری مسابقات و لیگ‌های منظم استانی، شهرستانی و کشوری در تمام رده‌های سنی در بخش آقایان و خانم‌ها	
۸	برگزاری مسابقات درون و برون مرزی بیشتر با افزایش نظارت کمیته استعدادیابی	
۳	برگزاری مسابقات هم‌زمان رده های پایه با تیم بزرگسالان باشگاهی جهت کسب تجربه و کاهش هزینه ها	توجه به عوامل پیکرسنجی، روانشناختی، آمادگی جسمانی و مهارتی - حرکتی
۸	تشکیل اردوهای منظم داخلی و خارجی	
۱۰	توجه به همه عوامل و نکات پیکرسنجی	
۸	توجه به عوامل روانشناختی	مهارتی - حرکتی
۸	توجه به فاکتورهای آمادگی جسمانی و عوامل مهارتی - حرکتی	
۸	برنامه‌ریزی درازمدت و سوق دادن بازیکنان به سمت بهره‌وری	

۶	تصمیم‌گیری و کار تیمی	استفاده مناسب از اصول
۳	متصور شدن بهترین جایگاه برای مستعدین در آینده	مدیریت در به‌کارگیری افراد مستعد

مرور و تحلیل مصاحبه‌های انجام شده در قسمت عوامل و اقدامات به‌کارگیری استعداد در هندبال ایران و با توجه به جدول بالا، ۱۵۴ نشان را متمایز ساخت که این نشان‌ها با توجه به نزدیکی موضوعی و تکراری

بودن در ۲۰ مفهوم کلی قرار گرفتند. که این مفاهیم نیز در بخش انتزاعی‌تری، در ۶ مؤلفه نهایی مؤثر گزارش شد.

جدول ۳. یافته‌های حاصل از کدگذاری گزینشی در مورد عوامل و اقدامات توسعه استعداد در هندبال ایران

مؤلفه‌ها	مفاهیم	فراوانی
نقش مسابقات و اردوها	برگزاری منظم مسابقات استانی، ملی و بین‌المللی در گروه‌های سنی مختلف	۸
	برگزاری مداوم مسابقات درون و برون مدرسه‌ای در آموزش و پرورش	۷
	برگزاری مداوم مسابقات درون مؤسسه‌ای توسط سازمان‌های مرتبط (دانشگاه‌ها، کارگران، کشاورزان، نیروهای نظامی و غیره)	۵
	برگزاری اردوهای مستمر استانی، ملی و بین‌المللی باکیفیت	۱۰
	سازماندهی و طراحی مناسب تمرینات با محتوای جامع و مطلوب	۶
نقش تمرینات	سازگاری تمرینات با ویژگی‌های فردی هر استعداد	۳
	افزایش ساعات و تعداد جلسات تمرینات در زمان و مکان مناسب	۶
آموزش اصولی و علمی	یاددهی و آموزش اصول علمی بدنسازی، تغذیه و روانشناسی به استعدادها	۱۲
	آموزش تخصصی استعدادها بر اساس پست بازی	۶
	آموزش تکنیک‌ها و تاکتیک‌های به روز و پیشرفته هندبال با بهره‌گیری از علم روز دنیا توسط مربیان برتر دنیا	۱۰
تأسیس و تجهیز مراکز استعدادیابی و باشگاه‌های هندبال	تأسیس و تجهیز مراکز استعدادیابی و استعدادپروری با استانداردهای جهانی در شهرها و استان‌ها	۸
	افزایش کیفیت و کمیت تجهیزات و اماکن ورزشی	۸
	طراحی و نشر وسایل کمک آموزشی در رشته هندبال (تجهیزات، کتاب، فیلم و غیره)	۶
آموزش مربیان	توجه به آموزش و پرورش مربیان هندبالی در حوزه استعدادیابی و استعدادپروری	۶
	یکسان سازی مربیان	۵
استفاده از مربیان متخصص و با تجربه	برگزاری مستمر کلاس‌ها و دوره‌های آموزشی و دانش افزایی برای مربیان	۸
	استفاده از مربیان با تجربه و متخصص در رده‌های پایه	۶
	استفاده از مربیان و متخصصین بدنساز، آسیب شناس، تغذیه و روانشناس	۵
حمایت مادی و معنوی از استعدادها	بهبود وضعیت معیشتی استعدادها، تأمین آینده آنان از لحاظ مسکن، شغل و بیمه بعد از دوران ورزشی	۵
	تهیه بورسیه برای ورزشکاران بااستعداد در رابطه با تحصیل و خدمت سربازی	۴
الگوسازی و کنترل عوامل بیرونی	حمایت روحی - روانی از استعدادها در دوران مصدومیت ورزشی	۶
	الگوسازی و صحنه گذاری از قهرمانان و لژیونرهای ملی پوش	۴
	به‌کارگیری بازیکنان بزرگسال باشگاه‌ها و تیم ملی در تمرینات و اردوهای رده‌های پایه	۳
	کنترل عوامل فردی، اجتماعی و زندگی خارج از تمرین، اردو و مسابقات (ارتباط با خانواده، دوستان و فضای مجازی)	۶

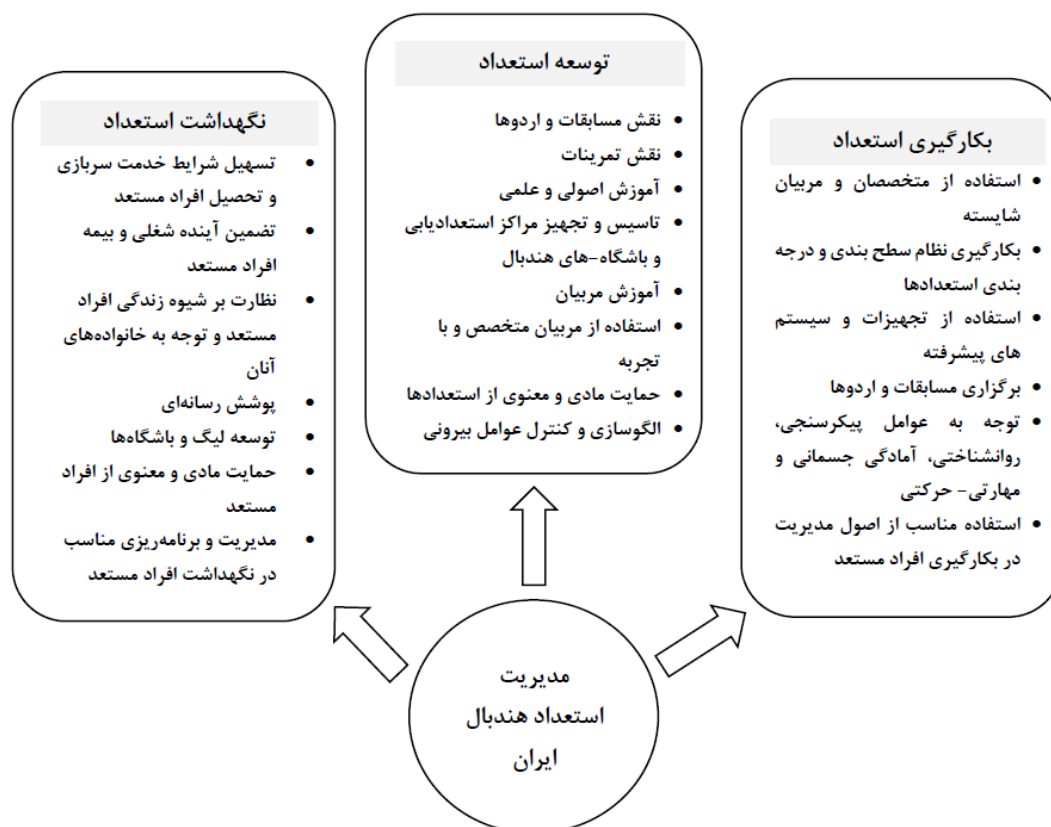
مرور و تحلیل مصاحبه‌های انجام شده در قسمت عوامل و اقدامات توسعه استعداد در هندبال ایران و با توجه به جدول بالا، ۱۶۱ نشان را متمایز ساخت که این نشان‌ها با توجه به نزدیکی موضوعی و تکراری بودن در ۲۵ مفهوم کلی قرار گرفتند که این مفاهیم نیز در بخش انتزاعی‌تری، در ۸ مؤلفه نهایی مؤثر گزارش شد.

جدول ۴. یافته‌های حاصل از کدگذاری گزینشی در مورد عوامل و اقدامات نگهداشت استعداد در هندبال ایران

مؤلفه‌ها	مفاهیم	فراوانی
تسهیل شرایط خدمت سربازی و تحصیل افراد مستعد	فراهم کردن شرایط تحصیل با کیفیت برای استعدادها	۱۵
	تسهیل شرایط خدمت سربازی	۱۳
	ایجاد دانشگاه تخصصی ورزش با رشته‌های تخصصی ورزشی	۲
تضمین آینده شغلی و بیمه افراد مستعد	تحت پوشش قراردادن ورزشکاران، مربیان، در قالب بیمه‌های مختلف (بیمه‌های عمر، حوادث، مسئولیت و غیره)	۱۵
	تضمین آینده شغلی با بکارگیری در امور مربیگری و مدیریتی هندبال پس از دوران قهرمانی	۱۰
	فراهم کردن بستری جهت جذب مستعدین در باشگاه‌ها و عقد قرارداد با آنها	۴
نظارت بر شیوه زندگی افراد مستعد و توجه به خانواده‌های آنان	نظارت بر شیوه زندگی افراد مستعد و توجه به خانواده‌های آنان	۱۰
	مشارکت فعال والدین و خانواده‌ها در تمرینات و مسابقات	۴
	حل مسائل مالی و دغدغه‌های معیشتی افراد مستعد	۶
پوشش رسانه‌ای	پوشش رسانه‌ای لیگ و بازی‌های مهم هندبالی	۱۵
	ایجاد و توسعه فرهنگ ورزش هندبال از طریق رسانه‌ها (فرهنگ سازی)	۹
	نقش رسانه در هویت دهی و شخصیت دهی به افراد مستعد	۸
توسعه لیگ و باشگاه‌ها	حرفه‌ای و خصوصی و حرفه‌ای شدن باشگاه‌ها	۱۰
	نقش امکانات و منابع مالی باشگاه‌ها	۱۰
	داشتن لیگ پویا، منظم و حرفه‌ای	۶
حمایت مادی و معنوی از افراد مستعد	حمایت مادی و معنوی از افراد با استعداد و مربیان آنها	۱۵
	توجه و حمایت ویژه از استعدادهای آسیب دیده	۶
	استفاده از حمایت و تشویق تماشاگران	۶
مدیریت و برنامه‌ریزی مناسب در نگهداشت افراد مستعد	الگوسازی از قهرمان‌ها و لژیونرهای ملی	۴
	داشتن مدیر هندبالی خوب با نگرش حرفه‌ای و حمایتی	۶
	داشتن برنامه اصولی و منظم جهت نگهداشت استعداد	۴
	ثبات مدیریت و برنامه، نظارت و پیگیری	۶

شد. شکل شماره (۱) مدل مفهومی برخاسته از نظریه داده-بنیاد را برای عوامل به‌کارگیری، توسعه و نگهداشت استعداد در ورزش هندبال کشور را نشان می‌دهد.

مرور و تحلیل مصاحبه‌های انجام شده در قسمت عوامل و اقدامات حفظ و نگهداشت استعداد در هندبال ایران و با توجه به جدول بالا، ۱۸۹ نشان را متمایز ساخت که این نشان‌ها با توجه به نزدیکی موضوعی و تکراری بودن در ۲۲ مفهوم کلی قرار گرفتند که این مفاهیم نیز در بخش انتزاعی‌تری، در ۷ مؤلفه نهایی مؤثر گزارش شد. بعد از کدگذاری و طبقه‌بندی داده‌ها، مدل نهایی پژوهش طراحی



شکل ۱. مدل به کارگیری، توسعه و نگهداشت استعداد در ورزش هندبال کشور

بحث و نتیجه‌گیری

به خاطر این که ذینفعان توسعه ورزش بتوانند نتایج موفقیت‌آمیز ورزشکاران نخبه، از جمله موفقیت در مسابقات ورزشی ملی و بین‌المللی را تحقق بخشند، به یک رویکرد استراتژیک جهت توسعه و مدیریت ورزشکاران نخبه (استعدادها) نیاز دارند (۱۹). در نتیجه، محققان بر شناسایی استراتژی‌های توسعه ورزشکاران نخبه، سیاست‌ها، خدمات یا منابعی که به پیشرفت موفقیت‌آمیز ورزشکاران نخبه کمک می‌کند، تمرکز می‌کنند (۱۷). بر این اساس و با توجه به افت نتایج چند سال اخیر هندبال کشورمان در رقابت‌های بین‌المللی و نبود پشتوانه مداوم، هدف این پژوهش شناسایی عوامل به‌کارگیری، توسعه و نگهداشت استعداد در ورزش هندبال ایران با رویکرد داده بنیاد بود. یافته‌های هرکدام از عوامل به‌کارگیری، توسعه و نگهداشت استعداد با مؤلفه‌ها و مفاهیم فرعی مربوط به خود در جداول

۲، ۳ و ۴ آورده شده‌اند که در ادامه به بحث و بررسی این راهبردها و اقدامات پرداخته می‌شود.

به‌کارگیری استعداد: به‌کارگیری فرد مستعد در سیستم تربیت ورزشکاران نخبه اهمیت ویژه‌ای دارد. اینکه فرد مستعد در کجا و چه زمانی و توسط چه کسی به‌کار گرفته و تربیت شود دارای اهمیت ویژه‌ای است. فردی که به عنوان مستعد در ورزش هندبال انتخاب می‌شود بایستی از طریق یک نظام سطح‌بندی و درجه‌بندی، ارزشیابی و غربالگری پیوسته شده و به درستی و در پست مورد نظر تربیت و به‌کار گرفته شود. در این پژوهش؛ «استفاده از متخصصان و مربیان شایسته»، «به‌کارگیری نظام سطح-بندی و درجه‌بندی استعدادها»، «استفاده از تجهیزات و سیستم‌های پیشرفته»، «برگزاری مسابقات و اردوها»، «توجه به عوامل پیکرسنجی، روانشناختی، آمادگی جسمانی و مهارتی- حرکتی» و «استفاده مناسب از اصول

ورزشکاران را مهم قلمداد کردند (۲۴). آلمدیا و همکاران (۲۰۲۰) نیز در شناسایی و ارزیابی مناسب‌ترین متغیرها جهت توصیف سطح عملکرد تیم‌ها در مسابقات جهانی هندبال مردان (۲۰۱۹ - ۲۰۰۷) به این نتیجه رسیدند که بهترین تیم‌ها، تیم‌هایی بودند که بازیکنان بلندقدتری دارند و در نبردهای منطقه ۹ متر و گوش ضمن کارایی بیشتر، تعداد بلاک (سدکردن) بیشتری نیز در دفاع داشته‌اند (۱۴). این یافته‌ها راهنمای خوبی برای متخصصین و مربیان هندبال جهت انتخاب بازیکنان، ارائه رویه‌های تمرین، تجزیه و تحلیل حریفان و ایجاد استراتژی‌های مسابقه با توجه ویژه به این متغیرها است. «برگزاری مسابقات و لیگ‌های منظم استانی، شهرستانی و کشوری در تمام رده‌های سنی در بخش آقایان و خانم‌ها، برگزاری مسابقات هم‌زمان رده‌های پایه با تیم بزرگسالان باشگاهی جهت کسب تجربه و کاهش هزینه‌ها و تشکیل اردوهای منظم داخلی و خارجی» نیز در این بخش جهت ارزیابی و به‌کارگیری افراد مستعد در پست‌های مختلف بازی هندبال نقش اساسی دارد. استفاده مناسب از اصول مدیریتی همچون: «برنامه‌ریزی درازمدت و سوق دادن بازیکنان به سمت بهره‌وری»، «تصمیم‌گیری و کار تیمی» و «متصور شدن بهترین جایگاه برای مستعدین در آینده» نیز در به‌کارگیری افراد مستعد هندبال از دید نمونه‌های پژوهش مطرح شد. با توجه به اهمیت برنامه‌ریزی راهبردی در توسعه حوزه‌های مختلف از جمله ورزش، رشته ورزشی هندبال نیز مانند هر سیستم دیگری نیازمند تدوین اهداف کلان، راهبردها و برنامه‌های عملیاتی است تا ضمن آگاهی از مسیر حرکت بتواند از هرگونه دوباره‌کاری، بیراهه رفتن و به هدر رفتن منابع مالی، انسانی، فیزیکی و اطلاعاتی خود اجتناب ورزد (۲). «استفاده از امکانات و تجهیزات باکیفیت و به‌روز»

مدیریت در به‌کارگیری افراد مستعد «مؤلفه‌های کلی مؤثر در بخش به‌کارگیری استعداد هندبال ایران بودند که از پالایش و ادغام مفاهیم و اقدامات به‌دست آمده از مصاحبه‌های نمونه‌های تحقیق پدید آمد. که این یافته‌ها با نتایج پژوهش‌های؛ امیرتاش (۱۳۹۱)، منظمی (۱۳۹۴)، آقایی و بحرالعلوم (۱۳۹۶)، کیخسروی و همکاران (۱۳۹۶)، کریم‌قادر (۱۳۹۷)، دانیکا (۲۰۱۳)، سیمیرت^۱ (۲۰۱۴)، دی-بوسچر و همکاران (۲۰۱۵)، مانوئل اورتگا (۲۰۱۷)، جانسون^۳ و همکاران (۲۰۱۸)، آلبا و همکاران (۲۰۱۸)، والنٹی، سلز و مارو^۴ (۲۰۱۹) و آلمدیا و همکاران^۵ (۲۰۲۰) هم‌خوان است (۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۲، ۱۳، ۱۴). از مهمترین عوامل مؤثر در فرایند مدیریت استعداد که در این مرحله نیز نقش اساسی دارد، «استفاده از متخصصان و مربیان شایسته» در سازمان‌های درگیر است. بی‌شک استفاده از افراد و مربیان شایسته در فرایند استعدادیابی و مدیریت استعداد از ناعدالتی‌ها و فساد اداری جلوگیری کرده و خروجی و کارایی بهتری در کشف استعدادهای هندبال ایران، با توجه به پتانسل موجود، خواهد داشت. در این رابطه والنٹی، سلز و مارو (۲۰۱۹) نشان دادند که ارائه مربیگری بسیار تخصصی تأثیر معنادار و مثبتی در موفقیت بین‌المللی ورزشکاران دارد (۳۶). «به‌کارگیری نظام سطح‌بندی و درجه‌بندی استعدادها»، «استقرار سیستم نظارت، ارزیابی و تطابق» و «توجه به عوامل پیکرسنجی، روانشناختی، آمادگی جسمانی و مهارتی- حرکتی» از دیگر مفاهیمی بودند که از طرف مصاحبه‌شوندگان در بخش به‌کارگیری استعداد به‌دست آمد. در این خصوص، جانسون و همکاران (۲۰۱۸) در مطالعهٔ مروری با بررسی بیش از ۲۰ پژوهش در حوزهٔ استعدادیابی، توجه به شاخص‌های فیزیکی، ارزیابی و پایش

4 . Valenti, M., Scelles, N., & Morrow, S

5 . Almeida et al

1 . Simiret Demissie

2 . De Bosscher et al

3 . Johnston

اردوها و مسابقات حرفه‌ای داخلی و خارجی هندبال بستر توسعه و ارتقای روز افزون هندبال کشور را فراهم می‌نماید چرا که اعضای تیم‌های ملی در ورزش‌های مختلف از بطن لیگ‌ها و مسابقات ورزشی بیرون می‌آیند و با برگزاری منظم این رقابت‌ها می‌توان زمینه آمادگی و پیشرفت مستمر ورزشکاران را فراهم نمود. از طرف دیگر، با تعیین نمودن هیئت‌های ورزش هندبال در شهرستان‌ها به عنوان متولی اصلی استعدادیابی و توسعه ورزش هندبال، موازی کاری و تداخل مسئولیت‌ها در سازمان‌های مختلف مرتبط با هندبال را از بین برده و برنامه‌ای منسجم با مدیریت مستقل و همه جانبه ایجاد نمود (۳). «سازماندهی و طراحی مناسب تمرینات با محتوای جامع و مطلوب»، «سازگاری تمرینات با ویژگی‌های فردی هر استعداد»، «افزایش ساعات و تعداد جلسات تمرینات در زمان و مکان مناسب»، «یاددهی و آموزش اصول علمی بدنسازی، تغذیه و روانشناسی به استعدادها»، «آموزش تخصصی استعدادها بر اساس پست بازی» و «آموزش تکنیک‌ها و تاکتیک‌های به روز و پیشرفته هندبال با بهره‌گیری از علم روز دنیا توسط مربیان برتر دنیا» از دیگر مفاهیمی بودند که در این بخش شناسایی شدند. دی بوسچر و همکاران (۲۰۱۵) در رابطه با نقش تمرینات عنوان کردند که برای نخبه شدن در ورزش به ۱۰ سال زمان و ۱۰ هزار ساعت تمرین نیاز است (۱۹). «تأسیس و تجهیز مراکز استعدادیابی و استعدادپروری با استانداردهای جهانی در شهرها و استان‌ها» و «افزایش کیفیت و کمیت تجهیزات و اماکن ورزشی» نیز از عوامل توسعه استعداد از دید مصاحبه‌شوندگان بود. بی‌شک امکانات و تجهیزات ورزشی مناسب یکی از عوامل مؤثر مهم و پایه در ارتقای کیفی اجرای ورزشی به شمار می‌آید. فقدان و یا کمبود امکانات و تجهیزات ورزشی مناسب از عواملی است که بر پیشرفت ورزشکاران اثر منفی می‌گذارد و رسیدن به اوج عملکرد ورزشی منوط به مهیا بودن امکانات و تجهیزات

«استفاده از سیستم‌های مدرن آنالیز بازی» و «استفاده از سیستم ویدیویی پیشرفته و هوش مصنوعی» نیز در این بخش از عوامل مهمی بودند که از دید نمونه‌های پژوهش جهت ارزیابی، بازخورد، رشد و توسعه مهارت‌های افراد مستعد عنوان شدند.

توسعه استعداد: سازمان‌ها باید سرمایه‌گذاری بیشتری بر روی افراد به منظور ایجاد فرصت‌های یادگیری و توسعه انجام دهند، تا از این راه بتوانند مهارت‌های آنان را در جهت پاسخگویی به انتظارها و نیازهای آینده سازمان به روز نگه دارند (۲۱). در تکمیل اهداف مراحل برنامه‌ریزی، جذب، گزینش و به‌کارگیری، جهت توسعه پتانسیل افراد گزینش شده می‌توان با بهره‌مندی از مربیان مجرب، تمرینات زمان بندی شده، مسابقات منظم، امکانات، تسهیلات و ایجاد انگیزش سبب توسعه و پرورش هر چه بیشتر استعدادها شد. عوامل و اقدامات گوناگونی از سوی مصاحبه‌شوندگان این پژوهش در بخش توسعه افراد مستعد هندبال مطرح شد که با ترکیب و پالایش گویه‌ها و مفاهیم، هشت مؤلفه کلی؛ «نقش مسابقات و اردوها»، «نقش تمرینات»، «آموزش اصولی و علمی»، «تأسیس و تجهیز مراکز استعدادیابی و باشگاه‌های هندبال»، «آموزش مربیان»، «استفاده از مربیان متخصص و با تجربه»، «حمایت مادی و معنوی از استعدادها»، «الگوسازی و کنترل عوامل بیرونی» به‌وجود آمد که بیشتر این مفاهیم با نتایج پژوهش‌های؛ امیرتاش (۱۳۹۱)، منظمی (۱۳۹۴)، آقای و بحر العلوم (۱۳۹۶)، کیخسروی و همکاران (۱۳۹۶)، خوشنویس زارچ (۱۳۹۶)، کریم قادر (۱۳۹۷)، گیونز (۲۰۰۶)، دانیکا (۲۰۱۳)، سیمیرت (۲۰۱۴)، دی‌بوسچر و همکاران (۲۰۱۵)، مانوئل اورتگا (۲۰۱۷)، آلبا و همکاران (۲۰۱۸)، والنٹی، سلز و مارو (۲۰۱۹) و آلمدیا و همکاران (۲۰۲۰) هم‌خوان هستند (۱، ۹، ۲، ۷، ۳، ۶، ۲۰، ۲۵، ۳۴، ۱۹، ۲۶، ۱۳، ۳۶ و ۱۴). برگزاری و مشارکت منظم لیگ‌ها،

تحصیل افراد مستعد»، «تضمین آینده شغلی و بیمه افراد مستعد»، «نظارت بر شیوه زندگی افراد مستعد و توجه به خانواده‌های آنان»، «پوشش رسانه‌ای»، «توسعه لیگ و باشگاه‌ها»، «حمایت مادی و معنوی از افراد مستعد»، «مدیریت و برنامه‌ریزی مناسب در نگهداشت افراد مستعد» سازمان‌دهی شدند که بیشتر این مفاهیم و مؤلفه‌ها با نتایج پژوهش‌های؛ منظمی (۱۳۹۴)، کیخسروی و همکاران (۱۳۹۶)، خوشنویس زارچ (۱۳۹۶)، کریم‌قادر (۱۳۹۷)، گیبونز (۲۰۰۶)، دانیکا (۲۰۱۳)، سیمیرت (۲۰۱۴)، مانوئل اورتگا (۲۰۱۷)، آلبا و همکاران (۲۰۱۸) و والنٹی، سلز و مارو (۲۰۱۹) هم‌خوان هستند (۹، ۷، ۳، ۶، ۲۰، ۲۵، ۳۴، ۲۶، ۱۳ و ۳۶). «حمایت مادی و معنوی از افراد بااستعداد، خانواده و مربیان آن‌ها»، «تسهیل شرایط خدمت سربازی و تحصیل افراد مستعد» و «تضمین آینده شغلی و بیمه افراد مستعد» نقش اساسی در توسعه، حفظ و نگهداشت افراد مستعد دارند. یکی از عوامل مهم در این بخش که به نگهداشت استعداد در هندبال کمک خواهد کرد، مشارکت فعال والدین و خانواده‌ها در تمرینات و مسابقات است. خانواده‌ها به عنوان اصلی‌ترین حامیان فرزندان بایستی فرزندان خردسال خود را در تمرینات و مسابقات آنان حمایت کنند. در صورت عدم حمایت خانواده‌ها، با توجه سن پایین استعدادهای کشف شده نمی‌توان به نحو احسن در حفظ و نگه داشتن آنان عمل نمود. بدین منظور، ایجاد علاقه و نگرش مثبت به ورزش هندبال در بین خانواده‌ها و اقشار مختلف مردم می‌تواند راه‌گشا باشد. چنانچه خانواده‌ها نگرش مثبتی به ورزش هندبال داشته باشند، احتمالاً علاقه آنان نیز ارتقا یافته و در این صورت حمایت بیشتری از فرزندان خود انجام می‌دهند و در این زمینه بهتر عمل می‌کنند. همچنین، با فراهم نمودن محیط سالم، شاد و نشاط‌آور در محیط‌های ورزش هندبال می‌توان استعدادهای کشف شده را به هندبال بیشتر علاقمند نموده و زمینه حفظ

ورزشی مناسب است. در این راستا نیز دی‌بوسچر و همکاران (۲۰۱۵) در تحقیق جامع خود بر روی ۱۵ کشور مختلف نشان دادند که بین سه مؤلفه؛ امکانات، مربیگری سطح بالا و دسترسی به رقابت‌های بین‌المللی با موفقیت ورزشی رابطه معنی‌داری وجود دارد. این‌ها محرک مؤثر در یک سیستم ورزش قهرمانی هستند. استدلال اصلی در رابطه با تأثیر مستقیمی که این عوامل در موفقیت ورزشی دارند، این است که هر سه مؤلفه، مدام در ارتباط با ورزشکار و عملکرد وی هستند. امکانات ضعیف، مربیگری سطح پایین و دسترسی محدود به رقابت‌های بین‌المللی احتمالاً تأثیر فوری بر عملکرد ورزشی دارند (۱۹). بعد «حمایت مادی و معنوی از افراد مستعد» نیز با مفاهیم: «بهبود وضعیت معیشتی استعدادها، تأمین آینده آنان از لحاظ مسکن، شغل و بیمه بعد از دوران ورزشی»، «تهیه بورسیه برای ورزشکاران بااستعداد در رابطه با تحصیل و خدمت سربازی»، «حمایت روحی- روانی از استعدادها در دوران مصدومیت ورزشی» از عوامل انگیزشی مهم در بخش توسعه و نگهداشت افراد مستعد بود و باعث ارزش‌گذاری استعدادها و بالا رفتن اعتماد به نفس در آن‌ها می‌شود. «الگوسازی و صحنه‌گذاری از قهرمانان و لژیونرهای ملی‌پوش»، «به‌کارگیری بازیکنان بزرگسال باشگاه‌ها و تیم ملی در تمرینات و اردوهای رده‌های پایه»، «کنترل عوامل فردی، اجتماعی و زندگی خارج از تمرین، اردو و مسابقات (ارتباط با خانواده، دوستان و فضای مجازی)» نیز در توسعه افراد مستعد نقش اساسی دارند که بایستی توسط مسئولین ذی‌ربط در کمیته استعدادیابی فدراسیون و هیئت‌ها، مدیران و مربیان باشگاه‌ها مورد توجه قرار گیرد.

نگهداشت استعداد: مرحله آخر فرایند مدیریت استعداد، مرحله نگهداشت استعداد است. اما عوامل و اقدامات بیان شده از طرف مصاحبه‌شدگان در این بخش در هفت مؤلفه کلی؛ «تسهیل شرایط خدمت سربازی و

بازیکنان مستعد رغبت بیشتری را جهت بازی کردن در لیگ‌های داخلی خواهند داشت. در این خصوص، علیرضا حبیبی (سرمربی وقت تیم ملی هندبال) لیگ پویا را عامل اصلی موفقیت تیم ملی عنوان کرد. همچنین مدیریت و برنامه‌ریزی مناسب در نگهداشت افراد مستعد ارتباط نزدیکی با سیستم مدیریت عملکرد دارد، در این مقوله بحث‌های زیادی مطرح است؛ به عنوان نمونه می‌توان به لزوم ایجاد یک سیستم جبران خدمات عادلانه و اقداماتی در جهت همسو کردن مجموعه مهارت‌های افراد با وظایف آن‌ها اشاره کرد. در کل، سازمان‌های امروزی به دنبال جذب افراد با استعداد هستند. در این میان سازمانی موفق خواهد بود که بتواند پس از جذب این استعدادها آن‌ها را نگه دارد. با ایجاد فضای کاری مناسب، ارتباطات بین فردی و انسجام گروهی و محیطی جذاب برای ورزشکاران و همچنین ایجاد مسیر پیشرفت ورزشی و شغلی برای آنان می‌توان احتمال کناره‌گیری این استعدادها را کاهش داد (۹).

در نهایت باید اذعان نمود تمامیت و یکپارچگی نظام مدیریت استعداد باعث شده که عناصر تشکیل دهنده آن در هم گره خورده، و هر چند هر یک از بخش‌های آن وظایف منحصر به فردی را انجام می‌دهد؛ اما با هم تعامل و همپوشانی بالایی دارند. تحقیقات قبلی که در زمینه‌های مربوط به استعداد در کشور انجام شده بود، عمدتاً روی مراحل اولیه مدیریت استعداد نظیر جذب و انتخاب استعدادها با عنوان استعدادیابی انجام شده بود؛ در صورتی که بدون برنامه‌ای جامع و کامل برای پرورش استعدادها، استعدادیابی عملاً اتلاف وقت و منابع خواهد بود. همچنین ثبات مدیریت و حمایت مدیران از سیستم مدیریت استعداد نیز یکی از مهمترین و پرتأکیدترین مباحثی بود که در بیشتر عوامل از طرف مصاحبه‌شوندگان بیان می‌شد. البته نتایج یافته‌های مطالعات پیشین از جمله؛ کیکسروی و

آنان را فراهم نمود. با این عمل، علاوه بر استعدادهای کشف شده، خانواده‌های آنان نیز رضایت بیشتری را تجربه نموده و با جدیت بیشتری از فرزندان خود حمایت می‌نمایند (۳). امروزه رسانه‌های جمعی، شبکه‌های اجتماعی و مجازی بر تمامی ابعاد زندگی مردم تأثیرگذارند و می‌توان با برنامه‌های مناسب در این بخش، اطلاعات و علائق خانواده‌ها را نسبت به هندبال ارتقا داده و انگیزه آنان را توسعه داد. پوشش رسانه‌ای، بهبود پخش نظام ورزشی از صدا و سیما و تقویت شبکه‌های ارتباطی از جمله کدهای استخراج شده از جملات مصاحبه‌شوندگان بود. نتایج اکثر تحقیقات به رابطه مستقیم بین نقش رسانه‌ها و توسعه و موفقیت ورزش قهرمانی اشاره داشته‌اند. به طوری که سیمیرت (۲۰۱۴) یکی از عوامل تأثیرگذار بر توسعه هندبال در شهر نفیاس^۱ کشور اتیوپی^۲ را عدم پوشش رسانه‌ای و عدم آگاهی از بازی‌های هندبال در جامعه قلمداد کرد. بنابراین مسئولین ورزش می‌توانند با توافق با سازمان صدا و سیما از این منبع ارزشمند مالی نهایت استفاده را به سود ورزش قهرمانی هندبال به عمل آورند (۳۴). پوشش تلویزیونی بازی‌های لیگ و رقابت‌های معتبر هندبال مهمترین و پرتکرارترین موضوعی بود که تمام مصاحبه‌شوندگان، آن را جهت جذب مردم به سمت هندبال و توسعه و پیشرفت هندبال کشور عنوان کردند. اکثر مطالعات پیشین نیز پوشش رسانه‌ای از ورزش قهرمانی را راهبردی مؤثر در پیشرفت و توسعه ورزش قهرمانی عنوان کرده‌اند. پوشش رسانه‌ای بازی‌های لیگ ایران و رقابت‌های تیم ملی از یک طرف انگیزه بازیکنان را بالا می‌برد و از سوی دیگر همین موضوع از لحاظ مالی، می‌تواند سود سرشاری را نصیب باشگاه‌ها کند. توسعه لیگ و باشگاه‌های هندبال در حفظ و نگهداشت بازیکنان مستعد داخلی نقش اساسی دارد. وقتی که باشگاه‌ها و لیگ داخلی کشور کیفیت و پویایی لازم را داشته باشند

2. Ethiopian

1. Nifas silk lafto sub city

طریق پیاده‌سازی فرایند مدیریت استعداد اقدام نمایند. در پایان با توجه به فقدان دسترسی اطلاعات و برنامه‌های مدیریت استعداد کشورهای صاحب نام در ورزش هندبال در این تحقیق، پیشنهاد می‌شود که در صورت دسترسی به برنامه‌های این کشورها، مطالعات تطبیقی انجام شود. همچنین، با توجه به اینکه خروجی یک تحقیق کیفی می‌بایستی چراغ راهی برای تحقیقات کمی و کیفی بعد از خود شود، بنابراین پیشنهاد می‌شود عوامل شناسایی شده برای هریک از مراحل فرایند مدیریت استعداد در این تحقیق اعتبارسنجی شوند.

همکاران (۱۳۹۶)؛ رضایی و صالحی پور (۱۳۹۶)؛ دی-بوسچر و همکاران (۲۰۱۵)؛ پارک و همکاران (۲۰۱۶) و نووا (۲۰۱۷) نیز مزید بر تأیید این مطلب هستند که ثبات مدیریت و ساختار مناسب فدراسیون از عوامل مهم موفقیت ورزش قهرمانی یک کشور هستند (۷، ۴، ۱۹، ۳۰ و ۲۳). شاید یکی از مهمترین دلایلی که خیلی‌ها فکر می‌کنند هندبال کشور در سال‌های اخیر درجا زده همین بوده که مدیران وقت، زمان کافی برای اجرای برنامه‌های مناسب خود نداشتند و فدراسیون هندبال مدام دستخوش تغییرات مدیریتی بوده است. طبق نتایج این مطالعه مدیران می‌توانند جهت مدیریت استعداد و توسعه هندبال ایران از

منابع و مأخذ

۱. امیرتاش، علی محمد. (۱۳۹۱). چالش‌ها و فرصت‌های پیش روی هندبال. سخنرانی کلیدی دومین همایش ملی علم و هندبال، دانشگاه شهید بهشتی.
۲. آقایی، علی اکبر؛ بحرالعلوم، حسن. (۱۳۹۶). ارزیابی و رتبه‌بندی استراتژی‌های توسعه ورزش هندبال با استفاده از روش تصمیم‌گیری خاکستری. مطالعات مدیریت ورزشی، دوره ۹، شماره ۴۳، ص ۱۰۳-۱۲۴.
۳. خوشنویس زارنج، علی اکبر. (۱۳۹۵). بررسی عوامل مؤثر در مدیریت استعداد هندبال ایران. پایان نامه کارشناسی ارشد دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه حکیم سبزواری.
۴. رضایی، شمس الدین؛ صالحی‌پور، مژگان. (۱۳۹۷). تحلیل عوامل مؤثر بر توسعه صنعت ورزش ایران با رویکرد داده بنیاد. نشریه مدیریت منابع انسانی در ورزش، دوره ۶، شماره ۱، ص ۱۰۷-۸۹.
۵. شعبانپورمقدم، جواد (۱۳۹۵). اجرای طرح استعدادیابی ورزش هندبال در دانش‌آموزان پسر ۱۳ الی ۱۵ ساله سبزواری. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی دانشگاه حکیم سبزواری.
۶. کریم‌قادر، یحیی (۱۳۹۷). تحلیل عوامل مؤثر بر توسعه هندبال اقلیم کردستان: با رویکرد گراندد تئوری. پایان نامه کارشناسی ارشد دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه ایلام.
۷. کیخسروی، افسانه؛ معین فرد، محمدرضا؛ حامدی‌نیا، محمدرضا و شوشی نسب، پروین. (۱۳۹۶). موانع توسعه هندبال سبزواری و ارائه راهکار. مدیریت و توسعه ورزش، دوره ۶، شماره ۳، ص ۲۰۰-۲۱۹.

۸. لطفی یامچی، خدیجه؛ کلانه سیفری، معصومه و حسینی، الهه. (۱۳۹۶). مدل ساختاری تأثیر مدیریت استعداد بر بهره‌وری نیروی انسانی و نوآوری در سازمان‌های ورزشی (مورد مطالعه: اداره کل ورزش و جوانان استان آذربایجان شرقی). مدیریت منابع انسانی در ورزش، دوره ۵، شماره ۱، ص ۳۵-۴۸.
۹. منظمی، امیرحسین. (۱۳۹۴). طراحی الگوی مطلوب مدیریت استعداد در والیبال. رساله دکتری دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی دانشگاه تهران.
۱۰. موسوی چشمه کبودی، کیوان؛ حکاک، محمد؛ سپهوند، رضا و امیر هوشنگ، نظرپوری. (۱۳۹۸). طراحی مدل مدیریت استعداد جهانی با تأکید بر توسعه سرمایه انسانی در سازمان‌های ورزشی. نشریه مدیریت منابع انسانی در ورزش، دوره ۷، شماره ۱، ص ۲۰۷-۲۲۴.
۱۱. نوروزی سید حسینی، رسول؛ سپهوند، رضا؛ موسوی چشمه کبودی، کیوان و فتاحی مسرور، فروغ. (۱۳۹۶). طراحی مدل ساختاری ارتباط مدیریت استعداد با توانمندسازی کارکنان و اثربخشی سازمانی ادارات ورزش و جوانان استان تهران. مدیریت منابع انسانی در ورزش، دوره ۵، شماره ۱، ص ۴۹-۶۵.
۱۲. نوری، محمدحسین؛ صادقی، حیدر. (۱۳۹۷). مروری بر مطالعات استعدادیابی ورزشی. مدیریت ورزشی، دوره ۱۰، شماره ۲، ص ۳۸۷-۴۰۰.
13. Alba Camacho-Cardenosa, Marta Camacho-Cardenosa, Adrián González-Custodio, Ismael Martínez-Guardado, Rafael Timón, Guillermo Olcina Javier Brazo-Sayavera (2018). Anthropometric and Physical Performance of Youth Handball Players: The Role of the Relative Age. *Sports* 2018, 6, 47; doi:10.3390/sports6020047.
14. Alexandre G. Almeida, Murilo Merlin, Allan Pinto, Ricardo da S. Torres & Sergio A. Cunha (2020). Performance-level indicators of male elite handball teams. *International Journal of Performance Analysis in Sport*, 20:1, 1-9, DOI: 10.1080/24748668.2019.1694305.
15. Armstrong, M. (2006). *A handbook of Human Resource Management Practices*. 10th Ed, London: Kogan Page Publishers, pp: 389-409.
16. Bailey, R., Collins, D (2013). The Standard Model of Talent Development and Its Discontents. *Journal of Human Kinetics*. 2, 248-259.
17. Brouwers, Jessie, Sotiriadou, Popi, De Bosscher, Veerle. (2015). Sport-specific policies and factors that influence international success: The case of tennis. *Sport Management Review*. <http://dx.doi.org/10.1016/j.smr.2014.10.003>.
18. Collings, D. G. & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19, 304 - 313.
19. De Bosscher, V., Shibli, S., Westerbeek, H., & van Bottenburg, M. (2015). Successful elite sport policies. An international comparison of the sports policy factors leading to international sporting success (SPLISS 2.0) in 15 nations. Aachen: Meyer & Meyer.
20. Gibbons, J. (2006). *Employee Engagement: A Review of Current Research and Its Implications*. The Conference Board, New York, pp: 1-21.

21. Hae won yon (2020). What is talent management? Presentation, march 2020. Doi:10.13140/rg.2.2.30521.72808.
22. James, L. P., Haff, G. G., Kelly, V. G., & Beckman, E. M. (2016). Towards a determination of the physiological characteristics distinguishing successful mixed martial arts athletes: a systematic review of combat sport literature. *Sports medicine*, 46(10), 1525-1551.
23. Jana Nova (2017). Analysis of management and organisation of elite sports from the viewpoint of spiss methodology in the czech republic, brno. proceedings of the 11th international conference on kinanthropology sport and quality of life, od s. 588- 600, 13 s. 2017.
24. Johnston, K., Wattie, N., Schorer, J., & Baker, J. (2018). Talent identification in sport: a systematic review. *Sports Medicine*, 1-13.
25. Keczelei, D. (2013). Talent management based on therapeutic work with a professional handball team. Abstract: *Applied Studies in Agribusiness and Commerce*, 07(1).
26. Manuel Ortega-Becerra (2017). Determinant Factors of Physical Performance and Specific Throwing in Handball Players of Different Ages. Master's Thesis, Faculty of Sport, Pablo de Olavide University, Seville, Spain.
27. Michaels, Ed; Handfield-Jones, Helen; Axelrod, Beth (2001). *The War for Talent*. Harvard Business Press.
28. Oehley, A.M. (2007). The Development and Evaluation of a Partial Talent Management Competency Model. Thesis presented in partial fulfilment of the requirements for the degree of Masters of Arts at Stellenbosch University.
29. Papic, V., Rogulj, N. (2009). Identification of sport talents using a web-oriented expert system with a fuzzy module, *Expert systems with applications*. *Journal of Sport Science*. 2009; 36 (5), 83-88.
30. Park, J.W., Tan, T.C.H., Park, H.U. (2016). Interrogating the Key Policy Factors Behind South Korea's Archery Success. *The International Journal of the History of Sport*. Volume 33, 2016 - Issue 5.
31. Phillips, R & Roper, O. (2009). A Framework for talent management in real estate. *Journal of Corporate Real Estate*. Vol. 11, No. 1, Pp. 7-16.
32. Pitney, A., & Parker, J. (2009). *Qualitative research in physical activity and the health professions*. Canada: Human Kinetics.
33. Rostam, F. A. (2019). A Review of Talent Management as a Key in any Organizations. *The International Journal of Indian Psychology*, 7(3), 78-83.
34. Simiret demissie (2014). major factor that affect handball project participation and development with specific preference nifas silk lafto subcity. a thesis submitted to school of graduate studies of addis ababa university in partial fulfilment of the requirement for master of science degree in sport science.
35. Vale, P., Ramos, A., Salgado, B., Correia, P., Martins, J. (2009). Differences in technical skill Performance of Portuguese Junior Soccer Players According to competitive level and playing position. *Faculty of sport, University of Porto, Porto, Portugal*. 2009; 11-34.

36. Valenti, M., Scelles, N., & Morrow, S. (2019). Elite sport policies and international sporting success: a panel data analysis of European women's national football team performance. *European Sport Management Quarterly*, DOI: 10.1080/16184742.2019.1606264.
37. Wattie, N., Schorer, J., & Baker, J. (2015). The relative age effect in sport: A developmental systems model. *Sports Medicine*, 45(1), 83-94.
38. Willian, Ferrari., Hugo, Sarmiento., & Vasco Simões, Vaz (2019). Match Analysis in Handball: A Systematic Review. *Journal of Sports Science & Medicine*. September 2019. DOI: 10.26773/mjssm.190909.
39. Wollstonecraft, Elaine. (2002). Talent identification and development. An academic review. A report for sport Scotland by the University of Edinburgh.

Talent Management in Handball: Identifying the Factors of Engaging, Developing and Retaining Talent in Iran's Handball

Mohammadreza Rajabi¹_ GholamReza Shabanibahar *²_ Gholamali Kargar³_ Habib Honari⁴

1. Ph. D. student, Faculty of Physical Education and Sport Sciences, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran 2. Professor, Faculty of Physical Education and Sport Sciences, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran 3. Associate Professor, Faculty of Physical Education and Sport Sciences, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran 4. Professor, Faculty of Physical Education and Sport Sciences, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran
(Received:2020/11/08;Accepted:2021/02/24)

Abstract

The purpose of this study was to identify the factors effecting engaging, developing and retaining talent in Iran's Handball based on the grounded theory approach. This research was exploratory in terms of depth of scope and was qualitative in terms of type of data use. The data was collected through documents and interviews with 15 handball experts in deep-interview and semi-structured forms. The sample selected through subjective sampling and snowball approach and interviews continued to get theoretical saturation. Then, data analyzed by the three coding processes included three: open, axial and selective coding. Findings indicated the existence of 20 effective concepts in the talent planning section that were categorized into six components. In the talent developing section, 25 effective concepts were classified into eight components and in the talent retaining section, 22 effective concepts were classified into seven components, based on results: strategies such as; using qualified professionals and trainers, use of quality facilities and equipment, holding competitions and camps, systematic and scientific training of talents, media coverage, material and spiritual support for talented people can be helpful for government officials in talent management of Handball.

Keywords:

Handball, qualitative analysis, sports talent identification, talent, talent Management.

* Corresponding Author: Email: shabani1345@gmail.com