

## توسعه فردی و تحول سازمانی

### شناسایی مؤلفه‌های مدیریت استعداد مبتنی بر حکمرانی خوب در سازمان ورزش

شیوه استناددهی: دوستی شکیب، مرجان، امیرکبیری، علیرضا، و حق‌شناس کاشانی، فریده. (۱۴۰۵). شناسایی مؤلفه‌های مدیریت استعداد مبتنی بر حکمرانی خوب در سازمان ورزش. توسعه فردی و تحول سازمانی، ۱۴(۱)، ۱۷-۱.

مرجان دوستی شکیب<sup>۱</sup>، علیرضا امیرکبیری<sup>۲</sup>، فریده حق‌شناس کاشانی<sup>۱</sup>

۱. گروه مدیریت دولتی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

\* ایمیل نویسنده مسئول: Ali.Amirkabiri@iauctb.ac.ir

#### چکیده

تاریخ چاپ: ۱ فروردین ۱۴۰۵

تاریخ پذیرش: ۲۷ مهر ۱۴۰۴

تاریخ بازنگری: ۲۳ مهر ۱۴۰۴

تاریخ ارسال: ۷ تیر ۱۴۰۴

هدف این پژوهش، شناسایی و تبیین مؤلفه‌ها، ابعاد و شاخص‌های مدیریت استعداد مبتنی بر اصول حکمرانی خوب در سازمان ورزش و طراحی مدلی بومی برای بهبود نظام مدیریت سرمایه انسانی است. این پژوهش از نوع کیفی، توسعه‌ای و در چارچوب پارادایم تفسیری انجام شده است. جامعه آماری شامل مدیران ارشد و خبرگان سازمان ورزش شهر تهران بود که به صورت هدفمند (قضاوتی) و تا رسیدن به اشباع نظری، ۲۶ نفر از آنان برای مصاحبه نیمه‌ساختاریافته انتخاب شدند. داده‌ها از طریق مصاحبه‌های عمیق گردآوری و با روش تحلیل مضمون شش مرحله‌ای براون و کلارک (۲۰۰۶) تحلیل شدند. روایی با روش بازبینی خبرگان و مشارکت‌کنندگان و پایایی با ضریب کاپای کوهن در سه بازآزمون (۰.۶۳ تا ۰.۸۰) تأیید گردید. نتایج تحلیل مضمون منجر به شناسایی شش مضمون فراگیر شد: مدیریت تفاوت‌های نسلی مبتنی بر حکمرانی خوب، پایداری مدیریت استعداد، شناسایی استعدادها مبتنی بر شفافیت و پاسخگویی، جذب استعدادها مبتنی بر عدالت و قانون‌مداری، پرورش و برجسته‌سازی استعدادها در بستر مشارکت و پاسخگویی، و نگهداشت استعدادها همراه با ارزیابی عملکرد مبتنی بر اصول حکمرانی خوب. یافته‌ها نشان داد که شفافیت، پاسخگویی، عدالت، قانون‌مداری و پایداری اجتماعی-اقتصادی از ارکان کلیدی توسعه نظام مدیریت استعداد در سازمان ورزش محسوب می‌شوند. نتایج پژوهش بیانگر آن است که تلفیق اصول حکمرانی خوب با فرایندهای مدیریت استعداد، موجب افزایش اعتماد سازمانی، بهبود بهره‌وری منابع انسانی و پایداری عملکرد در سازمان ورزش می‌شود. مدل ارائه‌شده می‌تواند به‌عنوان چارچوبی مفهومی برای اصلاح سیاست‌های جذب، پرورش و نگهداشت استعدادها در نهادهای ورزشی به‌کار رود.

این مقاله متعلق به نویسنده است. انتشار این مقاله به صورت دسترس‌پذیر آزاد مطابق با گواهی (CC BY-NC 4.0) صورت گرفته است.



کلیدواژه‌گان: مدیریت استعداد، حکمرانی خوب، سازمان ورزش، عدالت سازمانی، پایداری منابع انسانی

# Personal Development and Organizational Transformation

## Identifying the Components of Talent Management Based on Good Governance in the Sports Organization

Marjan Doosti Shakib<sup>1</sup>, Alireza Amirkabiri<sup>1\*</sup>, Farideh Haghshenas Kashani<sup>1</sup>

1. Department of Public Administration, CT.C., Islamic Azad University, Tehran, Iran

\*Corresponding Author's Email: Ali.Amirkabiri@iauctb.ac.ir

**How to cite:** Doosti Shakib, M., Amirkabiri, A., & Haghshenas Kashani, F. (2026). Identifying the Components of Talent Management Based on Good Governance in the Sports Organization. *Personal Development and Organizational Transformation*, 4(1), 1-17.

Submit Date: 28 June 2025

Revise Date: 15 October 2025

Accept Date: 19 October 2025

Publish Date: 21 March 2026

### Abstract

This study aimed to identify and conceptualize the components and indicators of talent management grounded in the principles of good governance within the Iranian Sports Organization. This qualitative and developmental research was conducted within the interpretivist paradigm. The study population included senior managers and experts of the Sports Organization in Tehran. Using purposive (judgmental) sampling, 26 participants were selected for semi-structured interviews until theoretical saturation was reached. Data were analyzed using Braun and Clarke's six-phase thematic analysis (2006). Validity was confirmed through expert and participant review, while reliability was established using Cohen's Kappa coefficients ranging from 0.63 to 0.80 across three retests. Thematic analysis revealed six overarching themes: generational difference management based on good governance, sustainability in talent management, transparent and accountable talent identification, equitable and lawful talent attraction, participatory and responsible talent development, and good-governance-based talent retention and performance evaluation. Results indicated that transparency, accountability, fairness, rule of law, and socio-economic sustainability are foundational elements in developing a comprehensive talent management framework for sports organizations. The study concludes that integrating good governance principles into talent management processes enhances organizational trust, human resource productivity, and performance sustainability. The proposed model provides a practical framework for improving recruitment, development, and retention strategies in sports institutions.

**Keywords:** *Talent Management; Good Governance; Sports Organization; Organizational Justice; Human Resource Sustainability*



© 2026 the authors. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

مدیریت استعداد در دهه‌های اخیر به یکی از محوری‌ترین مؤلفه‌های توسعه سازمانی در عرصه‌های مختلف تبدیل شده است. تحولات شتابان فناوری، جهانی‌شدن بازار کار و ظهور الگوهای جدید حکمرانی، موجب شده‌اند که سازمان‌ها برای حفظ رقابت‌پذیری خود، توجه ویژه‌ای به جذب، پرورش و نگهداشت استعدادهای انسانی داشته باشند (Yumhi et al., 2025). در این میان، مفهوم «حکمرانی خوب» به‌عنوان چارچوبی اخلاقی و مدیریتی، نقش اساسی در جهت‌دهی به سیاست‌ها و فرایندهای مدیریت استعداد ایفا می‌کند. پیوند میان مدیریت استعداد و اصول حکمرانی خوب، سازمان‌ها را به سمت شفافیت، پاسخگویی، عدالت و مشارکت‌پذیری سوق می‌دهد؛ عواملی که تضمین‌کننده پایداری و مشروعیت سازمانی در محیط‌های پویا و رقابتی هستند (Sukianto & Lusy, 2022).

در عصر دیجیتال، مدیریت استعداد نه تنها به شناسایی نیروهای کارآمد محدود نمی‌شود بلکه شامل زیرساخت‌های فناورانه برای توسعه مستمر قابلیت‌های انسانی است (Mahroof & Rafi, 2025). مطالعات جدید نشان داده‌اند که رهبری تحول‌آفرین، عامل کلیدی در موفقیت برنامه‌های مدیریت استعداد در بستر تحول دیجیتال است، زیرا چنین رهبری توانایی کاهش مقاومت در برابر تغییر و افزایش درگیری کارکنان را دارد. در همین راستا، تحقیقات بین‌المللی بر ضرورت هم‌سویی راهبردهای مدیریت استعداد با چشم‌انداز کلان سازمان و فناوری‌های نوین تأکید کرده‌اند تا همزمان کارایی، نوآوری و تعهد سازمانی افزایش یابد (Salvadorinho et al., 2024).

سازمان‌های ورزشی، به‌ویژه در کشورهای در حال توسعه، برای انطباق با روندهای جهانی و تحقق اهداف توسعه پایدار، نیازمند بازتعریف فرایندهای مدیریتی خود بر مبنای اصول حکمرانی خوب هستند (Pajouhan et al., 2024). مدیریت استعداد در این سازمان‌ها نه تنها بر بهره‌وری نیروی انسانی تأثیر می‌گذارد، بلکه در شکل‌دهی فرهنگ سازمانی، ارتقای کیفیت خدمات عمومی و افزایش سرمایه اجتماعی نیز نقش‌آفرین است (Talebzadeh et al., 2024). یافته‌های پژوهش‌های ملی در ایران نشان می‌دهد که نبود نظام منسجم برای شناسایی و پرورش استعدادهای، یکی از چالش‌های اصلی در نهادهای ورزشی است؛ چالشی که با طراحی مدل‌های بومی و تلفیق آن با اصول حکمرانی خوب می‌تواند تا حد زیادی برطرف شود (Gowharrostami & Vaghar, 2022).

در سطح جهانی، مفهوم مدیریت استعداد به تدریج از یک رویکرد ابزاری به یک فلسفه جامع سازمانی تحول یافته است. در این نگرش، سرمایه انسانی نه تنها به‌عنوان منبع تولید ارزش، بلکه به‌عنوان عامل یادگیری و تحول سازمانی شناخته می‌شود (Chinchilla & Grau, 2025). رویکردهای نوین مانند «توسعه فراگیر استعداد» بر این باورند که تمامی اعضای سازمان، فارغ از موقعیت یا رتبه شغلی، قابلیت رشد و شکوفایی دارند (Kaliannan & Darmalingam, 2023). چنین نگاهی به عدالت سازمانی و فرصت‌های برابر در توسعه حرفه‌ای، از الزامات اصلی حکمرانی خوب در سازمان‌های امروزی محسوب می‌شود.

در این میان، پژوهش‌های نوظهور بر ارتباط بین مدیریت استعداد، رهبری سازمانی و عملکرد پایدار تأکید دارند. نتایج مطالعات نشان داده‌اند که وجود یک نظام جامع استعدادپروری، موجب افزایش تعهد، نوآوری و رضایت شغلی می‌شود و در نهایت عملکرد سازمان را ارتقا می‌بخشد (Kafetzopoulos & Gotzamani, 2022). همچنین، تناسب میان شایستگی‌های کارکنان و مأموریت‌های سازمانی، عاملی تعیین‌کننده در تحقق اهداف راهبردی سازمان‌ها به شمار می‌رود (van der Merwe et al., 2024). از سوی دیگر، شواهد تجربی نشان می‌دهد که مدیریت استعداد بدون وجود سازوکارهای شفاف پاسخگویی، به‌ویژه در سازمان‌های دولتی، به ناکارآمدی و بی‌اعتمادی منجر می‌شود (Sukianto & Lusy, 2022).

یکی از ابعاد کمتر مورد توجه در حوزه مدیریت استعداد، نقش حکمرانی خوب در توسعه عدالت سازمانی و اعتماد عمومی است. حکمرانی خوب از طریق مؤلفه‌هایی چون شفافیت، پاسخگویی، مشارکت و قانون‌مداری، زمینه‌ای را فراهم می‌کند که استعدادهای بتوانند در محیطی اخلاق‌محور و منصفانه رشد کنند (Hajilou et al., 2021). در واقع، اصول حکمرانی خوب با ایجاد سازوکارهای نظارتی و مشارکتی، از تمرکز قدرت جلوگیری کرده و موجب تداوم عدالت در فرایندهای شناسایی، جذب و نگهداشت استعدادهای می‌شود (Shamani et al., 2021).

تحقیقات در حوزه مدیریت استعداد در ورزش نیز نشان می‌دهد که این حوزه با چالش‌هایی مانند فقدان نظام‌های ارزیابی عملکرد منصفانه، نبود سیاست‌های شفاف جذب استعداد و کمبود آموزش‌های تخصصی برای مدیران مواجه است (Talebzadeh et al., 2024). مدل‌های طراحی شده برای مدیریت استعداد در مدارس و سازمان‌های ورزشی تأکید دارند که موفقیت در این حوزه مستلزم انطباق سیاست‌های مدیریتی با اصول مشارکت، پاسخگویی و عدالت سازمانی است (Maleki et al., 2024). افزون بر این، یافته‌های پژوهش‌های داخلی نظیر (Gowharrostami & Vaghar, 2022) و (Pajouhan et al., 2024) حاکی از آن است که طراحی مدل‌های آینده‌نگر در مدیریت استعداد در سازمان‌های ورزشی کشور، می‌تواند ضمن ارتقای کارایی سازمان، عدالت و شفافیت را نیز تقویت کند.

از سوی دیگر، تحولات فناورانه و ظهور فناوری‌های هوش مصنوعی، تحلیل داده و یادگیری ماشین، چشم‌انداز تازه‌ای برای مدیریت استعداد گشوده‌اند. این فناوری‌ها امکان شناسایی دقیق‌تر استعدادهای، تحلیل داده‌های عملکردی و طراحی برنامه‌های رشد فردی را فراهم کرده‌اند (Seifi et al., 2024). به‌کارگیری ابزارهای دیجیتال، نه تنها کارایی سازمانی را افزایش می‌دهد بلکه به تحقق اهداف حکمرانی داده‌محور در حوزه ورزش کمک می‌کند (Montero Guerra & Danvila-Del Valle, 2024). در همین راستا، پژوهش‌ها نشان داده‌اند که پیوند فناوری با مدیریت استعداد، باعث تسهیل فرآیند تصمیم‌گیری و افزایش شفافیت سازمانی می‌شود (Salvadorinho et al., 2024). در این میان، پژوهش‌های تطبیقی بین‌المللی نیز به نقش محیط‌های کاری مشارکتی در مدیریت استعداد تأکید دارند. در کشورهایی نظیر ویتنام، حمایت سازمانی ادراک شده یکی از عوامل تعیین‌کننده در ارتباط بین مدیریت استعداد و تعهد کارکنان شناخته شده است (Tan, 2024). از سوی دیگر، رویکردهای چابک در مدیریت استعداد در نظام آموزش عالی نیز بر لزوم انطباق با تغییرات سریع محیطی و افزایش انعطاف‌پذیری سازمان‌ها تأکید می‌کنند (Subrahmanyam, 2024).

در سطح ملی، پژوهشگران ایرانی نیز با الهام از این الگوها، مدل‌های بومی برای مدیریت استعداد طراحی کرده‌اند که همسو با فرهنگ سازمانی و ارزش‌های ملی است (Mohammadi Moghaddam et al., 2020). این مدل‌ها بر ضرورت طراحی سیاست‌های شفاف، پاسخگو و عدالت‌محور در مدیریت استعداد تأکید دارند و بیان می‌کنند که رویکردهای سنتی دیگر پاسخگوی نیازهای سازمان‌های نوین نیستند (Maleki et al., 2024). همچنین، برخی مطالعات داخلی با تمرکز بر توسعه مشارکت کارکنان، نشان داده‌اند که مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها و عدالت در فرصت‌های رشد، از عوامل کلیدی در افزایش ماندگاری استعدادهای محسوب می‌شوند (Salman Al-Oda et al., 2024).

در نهایت، بررسی مجموعه پژوهش‌های انجام‌شده در سطح ملی و بین‌المللی نشان می‌دهد که مدیریت استعداد در عصر کنونی مستلزم نگاهی نظام‌مند، فناورانه و اخلاق‌مدار است. سازمان‌های ورزشی به‌عنوان یکی از نهادهای مهم اجتماعی، نیازمند طراحی مدلی هستند که ضمن رعایت اصول حکمرانی خوب، زمینه رشد پایدار استعدادهای را فراهم آورد (Chinchilla & Grau, 2025). این مدل باید دربرگیرنده ابعادی همچون عدالت در شناسایی و جذب استعدادهای، شفافیت در ارزیابی عملکرد، پاسخگویی در تصمیمات مدیریتی و مسئولیت‌پذیری اجتماعی

باشد تا بتواند به طور کارآمد در مسیر تحول و توسعه حرکت کند (Yumhi et al., 2025). بر این اساس، پژوهش حاضر با هدف شناسایی مؤلفه‌های مدیریت استعداد مبتنی بر حکمرانی خوب در سازمان ورزش طراحی شده است

### روش شناسی

در این پژوهش که در چارچوب پارادایم تفسیری انجام شده است، هدف اصلی شناسایی مؤلفه‌ها، ابعاد و شاخص‌های مدیریت استعداد مبتنی بر حکمرانی خوب در سازمان ورزش می‌باشد. این بخش به تشریح طرح پژوهش، ابزار گردآوری داده‌ها و روش تحلیل داده‌ها می‌پردازد. پژوهش حاضر از نوع کیفی و از منظر هدف، توسعه‌ای است. رویکرد حاکم بر این پژوهش استقرایی است، زیرا حرکت از جزء به کل صورت می‌گیرد و کدگذاری داده‌ها به صورت تدریجی از داده‌های خام تا مفاهیم نظری انجام می‌شود. در این مطالعه، پدیده مدیریت استعداد به عنوان یک واقعیت وابسته به تجربه انسانی، از دیدگاه خبرگان سازمان ورزش مورد تفسیر و بازشناسی قرار گرفته است. به طور مشخص، جامعه آماری پژوهش شامل کلیه مدیران ارشد و تصمیم‌گیران سازمان ورزش در شهر تهران بود که تجربه مستقیم در زمینه سیاست‌گذاری و اجرای فرایندهای مدیریتی مبتنی بر حکمرانی خوب را دارند. از میان آنان، ۲۶ نفر به عنوان نمونه پژوهش انتخاب شدند. انتخاب مشارکت‌کنندگان از طریق روش نمونه‌گیری هدفمند (قضاوتی) انجام شد، زیرا تنها افرادی که واجد شرایط خاصی مانند سابقه مدیریتی در حوزه ورزش، آشنایی با مباحث حکمرانی خوب، و تجربه عملی در زمینه مدیریت منابع انسانی و استعداد بودند، امکان مشارکت در مصاحبه‌ها را داشتند. فرایند مصاحبه‌ها تا زمانی ادامه یافت که پژوهشگر به مرحله اشباع نظری دست یافت؛ یعنی هیچ مفهوم یا مقوله جدیدی از داده‌های جدید استخراج نمی‌شد.

گردآوری داده‌ها در دو بخش کتابخانه‌ای و میدانی انجام گرفت. در بخش کتابخانه‌ای، پژوهشگر با مطالعه و فیش‌برداری از منابع معتبر شامل مقالات علمی منتشر شده در پایگاه‌های اطلاعاتی الزویر، امرالد، گوگل اسکولار و ساینس دایرکت، به شناسایی مؤلفه‌های کلیدی مدیریت استعداد و اصول حکمرانی خوب پرداخت تا چارچوب مفهومی اولیه پژوهش را تدوین نماید. در بخش میدانی، ابزار گردآوری داده‌ها مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با خبرگان بود. هدف از انجام مصاحبه‌ها استخراج مؤلفه‌ها و شاخص‌هایی بود که از دیدگاه خبرگان سازمان ورزش در طراحی مدل مدیریت استعداد مبتنی بر حکمرانی خوب نقش دارند. مصاحبه‌ها بر اساس پروتکلی از پیش تعیین شده انجام شدند که در آن هدف پژوهش، موضوع محوری مصاحبه، و اهمیت مدیریت استعداد در چارچوب حکمرانی خوب برای سازمان ورزش تشریح گردید.

مصاحبه‌ها در دو مرحله صورت گرفت: در مرحله نخست، سؤالاتی باز و اکتشافی برای شناسایی ابعاد و شاخص‌های مدیریت استعداد مطرح شد. پاسخ‌ها ثبت، بازخوانی و در نرم‌افزار کیفی برای کدگذاری آماده شدند. در مرحله دوم، یافته‌های حاصل از تحلیل اولیه مجدداً در اختیار خبرگان قرار گرفت تا برای تعیین روایی مفهومی و محتوایی شاخص‌ها، نظرات تکمیلی خود را ارائه کنند. در پایان این فرایند، پرسشنامه‌ای مشتمل بر کلیه ابعاد و شاخص‌های شناسایی شده تدوین شد تا در فاز بعدی، امکان تعمیم نتایج به جامعه گسترده‌تری فراهم گردد.

تحلیل داده‌های کیفی به روش تحلیل مضمون انجام گرفت. برای این منظور از الگوی شش مرحله‌ای براون و کلارک (۲۰۰۶) استفاده شد. در مرحله نخست، پژوهشگر با بازخوانی چندباره متن مصاحبه‌ها، با داده‌ها آشنا شد و بخش‌های معنادار و مرتبط با پرسش‌های پژوهش را شناسایی کرد. مرحله دوم به کدگذاری اولیه اختصاص یافت؛ به این ترتیب، هر بخش از متن که دارای معنای خاصی در تبیین فرایند مدیریت استعداد بود، به صورت یک کد ثبت گردید. در مرحله سوم، کدهای مشابه در قالب مضامین موقت دسته‌بندی شدند. مرحله چهارم شامل بازبینی و پالایش مضامین، بررسی هم‌پوشانی‌ها و رفع ابهامات در شبکه مضامین بود. در مرحله پنجم، تحلیل دقیق مضامین و تبیین ویژگی‌ها

و ابعاد هر مضمون انجام گرفت تا ارتباط میان آن‌ها و ساختار مفهومی مدل مشخص گردد. در نهایت، در مرحله ششم، گزارش جامع تحقیق تدوین شد که در آن مجموعه‌ای از مضامین نهایی، روابط میان آن‌ها، و مدل مفهومی مدیریت استعداد مبتنی بر حکمرانی خوب در سازمان ورزش ارائه گردید.

### یافته‌ها

یافته‌های پژوهش حاضر حاصل تحلیل مضمون مصاحبه‌های عمیق با ۲۶ نفر از مدیران ارشد و خبرنگاران سازمان ورزش در شهر تهران است که با هدف شناسایی مؤلفه‌های مدیریت استعداد مبتنی بر حکمرانی خوب انجام گرفت. نتایج حاصل از فرایند تحلیل مضمون براساس رویکرد شش مرحله‌ای براون و کلارک، منجر به استخراج مجموعه‌ای از کدها، مفاهیم و مضامین گردید که در نهایت در قالب مضامین پایه، مضامین سازماندهی شده و مضامین فراگیر طبقه‌بندی شدند. تحلیل داده‌ها نشان داد که مدیریت استعداد در سازمان ورزش زمانی می‌تواند کارآمد و پایدار باشد که اصول حکمرانی خوب نظیر شفافیت، عدالت، پاسخگویی، مشارکت، مسئولیت‌پذیری و قانون‌مداری در تمامی مراحل شناسایی، جذب، پرورش و نگهداشت استعدادهای به‌طور نظام‌مند اجرا شود. جدول زیر نتایج کدگذاری مضامین را نشان می‌دهد.

**جدول ۱. کدگذاری مضامین سازمان‌دهی شده**

مضامین فراگیر	مضامین سازمان‌دهی شده	مضامین پایه
مدیریت تفاوت‌های نسلی مبتنی بر حکمرانی خوب	مدیریت استعداد نسل X	سیستم یادگیری ساختاریافته عادلانه، سیستم بازخورد سالانه، برقرار نمودن تعادل کار و زندگی
	مدیریت استعداد نسل Y	سیستم یادگیری تعاملی و دیجیتال محور، سیستم بازخورد دوره‌ای پیوسته، برقرار نمودن سیستم انعطاف‌پذیری بین کار و زندگی
	مدیریت استعداد نسل Z	سیستم بازخورد فوری پاسخگو، سیستم یادگیری سریع عادلانه، ادغام کار و زندگی مسئولیت‌پذیرانه
پایداری مدیریت استعداد مبتنی بر حکمرانی خوب	مسئولیت‌پذیری اجتماعی مسئولیت‌پذیری زیست‌محیطی مسئولیت‌پذیری اقتصادی	حمایت از استعدادهای برای مشارکت با کارآفرینان اجتماعی، نظارت بر رعایت قوانین کار بین‌المللی، مشارکت دادن استعدادهای در پروژه‌های اجتماعی خیریه به‌کارگیری ابزارهای دیجیتال محور کم‌کربن، پایداری محیطی در توسعه استعدادهای سرمایه‌گذاری شفاف در مهارت‌های آینده‌محور، استفاده بهینه مسئولانه از سرمایه انسانی، توزیع عادلانه سود حاصل از پروژه‌ها
شناسایی استعدادهای مبتنی بر حکمرانی خوب	شفافیت و عدالت در شناسایی استعدادهای پاسخگویی در شناسایی استعدادهای / حاکمیت قانون در شناسایی استعدادهای	مصاحبه ساختاریافته مبتنی بر شایستگی، سنجش توانمندی استعدادهای در تحلیل داده‌های ورزشی، آزمون‌های روان‌سنجی و مهارتی تجربه شغلی مرتبط در ورزش، سیستم ثبت شکایات، پایبندی به قوانین و اخلاق در مراحل شناسایی، نظارت کامل بر فرآیند
جذب استعدادهای مبتنی بر حکمرانی خوب	شفافیت و پاسخگویی در جذب استعدادهای عدالت و مسئولیت‌پذیری در جذب استعدادهای	سیستم رتبه‌بندی دیجیتال با معیارهای استاندارد، گزارش‌های دوره‌ای جذب استعدادهای، ترسیم شایستگی‌های سازمانی مبتنی بر عدالت سیاست‌های ضد تبعیض در جذب، عدالت در تناسب شغل با استعدادهای، استخدام سبز
پرورش و برجسته‌سازی استعدادهای مبتنی بر حکمرانی خوب	شفافیت و پاسخگویی در پرورش استعدادهای	طراحی مسیرهای رشد فردی و شغلی، سیستم پشتیبانی روان‌شناختی، انتشار گزارش‌های پیشرفت استعدادهای، سیاست‌های حمایتی شفاف
	مشارکت و عدالت در پرورش استعدادهای پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری در پرورش استعدادهای	تشکیل تیم‌های بین‌نسلی، بسترسازی برای مشارکت همه نسل‌ها، حمایت از استعدادهای کمتر دیده‌شده گردش شغلی عادلانه، فرصت‌های برابر رشد شغلی، حمایت از برنامه‌های منتورینگ، تعیین چارچوب استقلال عمل استعدادهای

## توسعه فردی و تحول سازمانی

ایجاد محیط شغلی پایدار و امن، مشارکت در تصمیم‌گیری‌های مدیریتی، ارتباطات مؤثر، اجرای بی‌طرفانه قوانین، پاداش مبتنی بر عملکرد، امکانات رفاهی متناسب با نسل‌ها	شفافیت، مشارکت و عدالت در نگهداشت استعدادها
انطباق‌پذیری با تغییرات، ارزیابی عملکرد مبتنی بر نوآوری، توسعه حرفه‌ای متناسب با چالش‌ها، سنجش تأثیر استعدادهای بر اهداف سازمان، شفافیت در سیاست‌های مدیریتی، عدالت در توزیع فرصت‌ها، تعامل کارکنان در سیاست‌گذاری‌ها	ارزیابی عملکرد فردی و سازمانی مدیریت استعداد مبتنی بر حکمرانی خوب
	نگهداشت استعدادها مبتنی بر حکمرانی خوب

مدیریت تفاوت‌های نسلی مبتنی بر حکمرانی خوب

نخستین مضمون فراگیر پژوهش نشان داد که سازمان ورزش باید رویکردی متمایز و عدالت‌محور نسبت به مدیریت استعداد در نسل‌های مختلف داشته باشد. نسل X نیازمند ثبات، بازخورد ساختاریافته و تعادل میان کار و زندگی است، در حالی که نسل Y تمایل به یادگیری دیجیتال، بازخورد مستمر و انعطاف‌پذیری کاری دارد. در مقابل، نسل Z خواهان پاسخگویی فوری، یادگیری سریع و ادغام کار با مسئولیت اجتماعی است. بنابراین، نظام مدیریت استعداد در این سازمان باید با درک تفاوت‌های نسلی و طراحی سیاست‌های منعطف و پاسخگو، از رویکرد حکمرانی خوب بهره‌گیر تا عدالت بین‌نسلی در توسعه منابع انسانی محقق شود.

پایداری مدیریت استعداد مبتنی بر حکمرانی خوب

دومین مضمون فراگیر به ضرورت ایجاد نظامی پایدار در مدیریت استعداد اشاره دارد که بر سه محور اصلی مسئولیت‌پذیری اجتماعی، زیست‌محیطی و اقتصادی استوار است. در این چارچوب، استعدادهای نه تنها به عنوان منابع انسانی بلکه به عنوان عاملان تغییر اجتماعی و توسعه پایدار تلقی می‌شوند. مشارکت آنان در پروژه‌های اجتماعی، استفاده از فناوری‌های سبز، رعایت اصول شفافیت اقتصادی و توزیع عادلانه منابع، همگی در راستای استقرار حکمرانی خوب در مدیریت استعداد عمل می‌کند. این نوع از پایداری موجب افزایش اعتماد عمومی، حفظ اعتبار سازمان و رشد پایدار سرمایه انسانی می‌شود.

شناسایی استعدادهای مبتنی بر حکمرانی خوب

سومین مضمون فراگیر نشان داد که فرآیند شناسایی استعدادهای زمانی مشروع و اثربخش است که بر شفافیت، عدالت، پاسخگویی و قانون‌مداری استوار باشد. در این فرایند، استفاده از ابزارهای علمی مانند مصاحبه‌های مبتنی بر شایستگی، آزمون‌های روان‌سنجی و مهارتی، و همچنین پایبندی به اصول اخلاقی در تمامی مراحل، تضمین‌کننده انصاف و اعتماد در انتخاب استعدادهای است. همچنین، وجود سیستم ثبت شکایات و نظارت مستمر، نشان از پاسخگویی و رعایت حاکمیت قانون دارد که از اصول بنیادین حکمرانی خوب محسوب می‌شود.

جذب استعدادهای مبتنی بر حکمرانی خوب

چهارمین مضمون فراگیر بر عدالت، شفافیت و مسئولیت‌پذیری در فرایند جذب تأکید دارد. نتایج نشان داد که وجود سیاست‌های ضد تبعیض، عدالت در تناسب میان استعداد و شغل، و توجه به استخدام سبز از شاخص‌های کلیدی جذب عادلانه است. همچنین طراحی سیستم رتبه‌بندی دیجیتال، گزارش‌دهی دوره‌ای و ترسیم شایستگی‌های سازمانی باعث افزایش پاسخگویی و شفافیت می‌شود. چنین ساختاری نه تنها عدالت استخدامی را تقویت می‌کند بلکه موجب ارتقای اعتماد و وفاداری استعدادهای به سازمان خواهد شد.

پرورش و برجسته‌سازی استعدادهای مبتنی بر حکمرانی خوب

پنجمین مضمون فراگیر بر اهمیت شفافیت، عدالت، مشارکت و مسئولیت‌پذیری در فرایند پرورش استعداد تأکید دارد. نتایج نشان داد که سازمان ورزش باید بستری برای رشد حرفه‌ای و شخصی استعدادهای فراهم کند، از جمله طراحی مسیرهای رشد، ارائه حمایت‌های

روان‌شناختی، تدوین سیاست‌های حمایتی شفاف و تشکیل تیم‌های بین‌نسلی برای یادگیری تعاملی. عدالت در گردش شغلی و فرصت‌های برابر رشد، همراه با پاسخگویی در برنامه‌های متورینگ، زمینه توسعه پایدار استعدادها را در محیطی مشارکتی و قانون‌مدار فراهم می‌سازد. نگاهداشت استعدادها مبتنی بر حکمرانی خوب

ششمین مضمون فراگیر بر ضرورت ایجاد محیطی امن، عادلانه و مشارکتی برای حفظ استعدادها تأکید می‌کند. این محیط باید از طریق مشارکت استعدادها در تصمیم‌گیری‌های مدیریتی، ارتباط مؤثر میان مدیران و کارکنان، و اجرای بی‌طرفانه قوانین سازمانی تقویت شود. همچنین پاداش‌دهی مبتنی بر عملکرد، فراهم‌سازی امکانات رفاهی متناسب با نیاز نسل‌ها، و حفظ شفافیت در مدیریت منابع انسانی از مهم‌ترین شاخص‌های نگاهداشت استعدادها در چارچوب حکمرانی خوب است. چنین رویکردی به حفظ انگیزش و تعهد بلندمدت کارکنان منجر می‌شود.

ارزیابی عملکرد مدیریت استعداد مبتنی بر حکمرانی خوب

آخرین مضمون فراگیر به ارزیابی مستمر و چندبعدی عملکرد مدیریت استعداد اختصاص دارد. این ارزیابی شامل دو بعد فردی و سازمانی است و معیارهایی چون نوآوری، حل مسئله، توسعه حرفه‌ای، و شفافیت در سیاست‌های مدیریتی را در بر می‌گیرد. همچنین عدالت در توزیع فرصت‌ها و میزان مشارکت کارکنان در سیاست‌گذاری‌ها، به‌عنوان شاخص‌های کلیدی در سنجش میزان تحقق حکمرانی خوب در نظام مدیریت استعداد شناسایی شدند. این نوع ارزیابی، ابزار مؤثری برای بهبود مستمر عملکرد و ارتقای کیفیت حکمرانی در سازمان ورزش محسوب می‌شود.

به‌منظور اطمینان از دقت، انسجام و اعتبار نتایج حاصل از تحلیل کیفی پژوهش، دو گام اساسی در بررسی روایی و پایایی مدل طراحی شده صورت پذیرفت. در گام نخست، برای ارزیابی روایی درونی (قابلیت اعتماد)، از روش تحلیل و بازبینی توسط خبرگان آگاه استفاده شد. بدین‌صورت که مدل کیفی حاصل از تحلیل مضمون، برای گروهی از استادان راهنما و مشاور که در حوزه مدیریت استعداد و حکمرانی خوب در سازمان‌های دولتی دارای تجربه و تخصص بودند، ارسال گردید. این خبرگان با بررسی مدل، به مقایسه و تحلیل همخوانی مفاهیم و شاخص‌های شناسایی شده با اسناد و مدل‌های معتبر پیشین پرداختند. نتیجه این بازبینی‌ها نشان داد که میان ابعاد و شاخص‌های استخراج شده در چارچوب مفهومی پژوهش و یافته‌های تحقیقات مشابه، همگرایی و ثبات نظری قابل توجهی وجود دارد. از این‌رو، روایی مدل طراحی شده مورد تأیید نهایی قرار گرفت و همخوانی آن با مبانی نظری و مدل‌های پیشین اثبات شد.

در گام دوم، جهت افزایش اعتبار بیرونی و صحت محتوایی داده‌ها، از روش بازبینی توسط مشارکت‌کنندگان (خبرگان اولیه) استفاده شد. در این فرایند، کلیه داده‌ها، کدها و مفاهیم استخراج شده از مصاحبه با دوازده نفر از خبرگان، مجدداً برای همان مصاحبه‌شوندگان ارسال گردید تا نظرات اصلاحی یا تأییدی خود را ارائه دهند. این بازبینی به پژوهشگر کمک کرد تا از درستی تفسیر بیانات خبرگان، صحت ترجمه مفاهیم ذهنی آنان و دقت علمی داده‌ها اطمینان یابد. در نتیجه، هم‌پوشانی میان برداشت پژوهشگر و دیدگاه‌های واقعی خبرگان به‌عنوان نشانه‌ای از اعتبار علمی یافته‌ها تأیید شد.

در بخش پایایی، جهت ارزیابی میزان ثبات داده‌های کیفی، از ضریب توافق کاپای کوهن استفاده گردید. برای این منظور، سه مصاحبه در دو فاصله زمانی بیست‌ویک‌روزه با سه نفر از خبرگان تکرار شد و نتایج حاصل از بازآزمون‌ها مورد مقایسه قرار گرفت. میزان توافق مورد انتظار (PAE) برای هر مصاحبه ۷۰ درصد تعیین شد. نتایج نشان داد که میزان توافق واقعی (PAO) در بازآزمون مصاحبه اول ۹۰ درصد، در

مصاحبه دوم ۸۹ درصد و در مصاحبه سوم ۹۴ درصد بوده است. بر اساس این داده‌ها، مقادیر کاپای کوهن به ترتیب برابر با ۰.۶۶۷، ۰.۶۳۳ و ۰.۸۰۰ محاسبه گردید. از آنجا که مقدار کاپا در بازه ۰.۶۱ تا ۰.۸۰ نشان‌دهنده سطح پایایی خوب است، می‌توان نتیجه گرفت که پایایی داده‌های کیفی پژوهش در سطح مطلوب و قابل‌قبولی قرار دارد. به بیان دیگر، ثبات داده‌ها و انسجام تفسیری مصاحبه‌ها به گونه‌ای بوده است که مدل کیفی نهایی از اعتبار علمی و اعتمادپذیری کافی برخوردار است.

### بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد که مدیریت استعداد مبتنی بر حکمرانی خوب در سازمان ورزش، بر شش محور اساسی استوار است: مدیریت تفاوت‌های نسلی، پایداری مدیریت استعداد، شناسایی استعدادها، جذب استعدادها، پرورش و برجسته‌سازی استعدادها، نگهداشت استعدادها، و در نهایت ارزیابی عملکرد نظام مدیریت استعداد. این نتایج نشان می‌دهد که اجرای موفق مدیریت استعداد در نهادهای ورزشی، نیازمند یک ساختار چندبعدی است که عدالت، شفافیت، پاسخگویی، مشارکت و قانون‌مداری را در تمامی مراحل فرآیند مدیریتی لحاظ کند. تحلیل مضامین حاصل از مصاحبه‌ها نشان داد که هر یک از این ابعاد در ارتباط مستقیم با اصول حکمرانی خوب بوده و ترکیب آنها، مدلی کارآمد برای توسعه و پایداری سرمایه انسانی در سازمان‌های ورزشی ارائه می‌کند.

نخستین مضمون فراگیر یعنی مدیریت تفاوت‌های نسلی مبتنی بر حکمرانی خوب نشان داد که در سازمان ورزش، هر نسل ( $X$ ،  $Y$  و  $Z$ ) دارای انتظارات، انگیزش‌ها و نگرش‌های خاص خود نسبت به کار، یادگیری و بازخورد است. نسل  $X$  ثبات، ساختار و عدالت را در محیط کاری ارزشمند می‌داند، در حالی که نسل  $Y$  به دنبال یادگیری تعاملی و انعطاف‌پذیری است و نسل  $Z$  بر یادگیری سریع، ارتباط دیجیتال و معنا در کار تأکید دارد. این یافته با مطالعات (van der Merwe et al., 2024) هم‌راستا است که بیان می‌کند تجربه شغلی و رضایت کارکنان زمانی افزایش می‌یابد که مدیریت استعداد، تفاوت‌های فردی و نسلی را در نظر بگیرد. همچنین (Tan, 2024) تأکید می‌کند که درک تفاوت‌های نسلی در سازمان‌ها، به بهبود حمایت سازمانی ادراک‌شده و افزایش درگیری شغلی منجر می‌شود. از سوی دیگر، (Mahroof & Rafi, 2025) نیز نشان داد که در عصر تحول دیجیتال، توانایی مدیران در هدایت نسل‌های مختلف با استفاده از فناوری‌های نوین و رهبری تحول‌آفرین، نقش اساسی در موفقیت سازمان دارد. بنابراین، رویکرد سازمان ورزش باید مبتنی بر سیاست‌های انعطاف‌پذیر، فرصت‌های برابر برای همه نسل‌ها و استفاده از فناوری‌های دیجیتال در یادگیری و ارزیابی عملکرد باشد.

دومین مضمون، پایداری مدیریت استعداد مبتنی بر حکمرانی خوب، بر سه بعد مسئولیت‌پذیری اجتماعی، زیست‌محیطی و اقتصادی تأکید دارد. نتایج نشان داد که مشارکت استعدادها در پروژه‌های اجتماعی، رعایت قوانین کار بین‌المللی، و بهره‌گیری از فناوری‌های کم‌کربن، از ارکان اساسی پایداری سازمانی است. یافته‌های پژوهش با مطالعات (Kafetzopoulos & Gotzamani, 2022) و (Salvadorinho et al., 2024) هم‌راستا است که بیان می‌کنند مدیریت استعداد زمانی به عملکرد پایدار منجر می‌شود که همراه با رویکردی اخلاق‌محور و مسئولانه باشد. در واقع، پایداری در مدیریت استعداد زمانی معنا پیدا می‌کند که سازمان‌ها به جای تمرکز صرف بر بهره‌وری کوتاه‌مدت، توسعه انسانی و اجتماعی را نیز مدنظر قرار دهند. همچنین (Kaliannan & Darmalinggam, 2023) در مرور نظام‌مند خود اشاره می‌کند که توسعه فراگیر استعدادها، نه تنها بهره‌وری سازمان را افزایش می‌دهد، بلکه عدالت و احساس تعلق را نیز در میان کارکنان تقویت می‌کند. این

یافته‌ها بیانگر آن است که سازمان ورزش برای حفظ مشروعیت و کارآمدی خود، باید رویکردی متوازن میان اهداف اقتصادی، اجتماعی و محیطی اتخاذ نماید.

سومین مضمون، شناسایی استعدادها مبتنی بر حکمرانی خوب، تأکید دارد که فرآیند شناسایی استعدادها باید بر اساس معیارهای عینی، اخلاقی و پاسخگو انجام شود. استفاده از مصاحبه‌های مبتنی بر شایستگی، آزمون‌های روان‌سنجی و مهارتی، و نظارت بر رعایت قوانین، از جمله ابزارهای کلیدی برای تضمین شفافیت در شناسایی استعدادها است. یافته‌های این بخش با نتایج پژوهش (Kwon & Jang, 2022) مطابقت دارد که مدیریت استعداد بدون سازوکارهای ارزیابی عینی و شفاف، به رقابت ناسالم و ناکارآمدی منجر می‌شود. به همین ترتیب، (Sukianto & Lusy, 2022) بر اهمیت پیوند میان حاکمیت شرکتی خوب و شفافیت در فرایندهای مدیریت استعداد تأکید می‌کند. همچنین (Mohammadi Moghaddam et al., 2020) خاطرنشان می‌کند که شایسته‌سالاری و نظام ارزیابی مبتنی بر شواهد، از مؤلفه‌های اساسی در مدیریت استعداد هستند که به ارتقای عدالت سازمانی کمک می‌کنند. بنابراین، استقرار نظام ارزیابی شفاف در سازمان ورزش، موجب افزایش اعتماد کارکنان، کاهش سوگیری‌های مدیریتی و ارتقای عملکرد سازمانی خواهد شد.

چهارمین مضمون، جذب استعدادها مبتنی بر حکمرانی خوب، نشان داد که سیاست‌های ضد تبعیض، عدالت در تناسب شغل با استعدادها و استخدام سبز، از اصول کلیدی جذب مؤثر و اخلاقی هستند. یافته‌ها با پژوهش (Chinchilla & Grau, 2025) هم‌خوانی دارد که تأکید می‌کند جذب استعدادها باید فرایندی دوسویه باشد که هم سازمان و هم فرد از آن سود ببرند. همچنین (Maleki et al., 2024) در مدل طراحی شده خود برای مدیریت استعداد با تمرکز بر مشارکت کارکنان، بیان می‌کند که عدالت در استخدام و شفافیت در معیارهای انتخاب، موجب افزایش انگیزه و احساس تعلق کارکنان می‌شود. از سوی دیگر، (Pajouhan et al., 2024) نیز در پژوهش خود درباره سیاست‌گذاری آینده‌نگر در وزارت ورزش و جوانان تأکید دارد که فرایند جذب باید بر اساس استانداردهای عدالت اجتماعی، پاسخگویی و انطباق با ارزش‌های سازمانی انجام گیرد. بنابراین، سازمان ورزش باید چارچوبی جامع برای جذب استعدادها تدوین کند که در آن معیارهای انتخاب، بازخوردهای شفاف و فرصت‌های برابر برای تمامی داوطلبان لحاظ شود.

پنجمین مضمون، پرورش و برجسته‌سازی استعدادها مبتنی بر حکمرانی خوب، بر اهمیت یادگیری مستمر، حمایت روانی، مشارکت بین‌نسلی و پاسخگویی در فرایند توسعه استعداد تأکید دارد. بر اساس یافته‌های پژوهش، سازمان ورزش زمانی می‌تواند استعدادها را حفظ و ارتقا دهد که بستر یادگیری تعاملی، برنامه‌های منتورینگ و مسیرهای شغلی شفاف را فراهم آورد. این یافته‌ها با نتایج (Subrahmanyam, 2024) مطابقت دارد که بر ضرورت استفاده از رویکرد چابک در مدیریت استعداد تأکید می‌کند تا سازمان‌ها بتوانند در برابر تغییرات محیطی، انعطاف‌پذیر و یادگیرنده باشند. همچنین (Hajilou et al., 2021) تأکید می‌کند که پیوند میان آموزش، توسعه فردی و حکمرانی خوب، عاملی کلیدی در ارتقای کارآمدی سرمایه انسانی است. افزون بر این، (Gowharrostami & Vaghar, 2022) و (Talebzadeh et al., 2024) در مدل‌های طراحی شده برای مدیریت استعداد در حوزه ورزش، بیان کرده‌اند که عدالت در فرصت‌های رشد و توجه به نسل‌های مختلف در آموزش، به پایداری سازمانی و رضایت شغلی کارکنان منجر می‌شود.

ششمین مضمون، نگهداشت استعدادها مبتنی بر حکمرانی خوب، به اهمیت ایجاد محیطی امن، شفاف و مشارکتی برای حفظ استعدادها اشاره دارد. نتایج نشان داد که ایجاد فرهنگ گفت‌وگو، مشارکت در تصمیم‌گیری‌های مدیریتی، پاداش مبتنی بر عملکرد و امکانات رفاهی متناسب با نسل‌های مختلف، از عوامل کلیدی در نگهداشت استعدادها هستند. یافته‌ها با مطالعات (Yumhi et al., 2025) و (van der Merwe et al., 2024) هم‌خوانی دارد که بیان می‌کند احساس ارزشمندی و مشارکت در تصمیم‌گیری، نقش مهمی در کاهش تمایل به ترک شغل دارد. افزون بر این، (Kaliannan & Darmalingam, 2023) اشاره می‌کند که توسعه فراگیر استعدادها و فرصت‌های رشد برابر، به ارتقای وفاداری سازمانی منجر می‌شود. بنابراین، سازمان ورزش برای حفظ نیروی انسانی خود باید بر فرهنگ سازمانی مبتنی بر اعتماد، احترام متقابل و عدالت متمرکز شود.

هفتمین مضمون فراگیر، ارزیابی عملکرد مدیریت استعداد مبتنی بر حکمرانی خوب، بر ضرورت سنجش مستمر عملکرد فردی و سازمانی تأکید دارد. نتایج پژوهش نشان داد که شفافیت در سیاست‌های مدیریتی، عدالت در توزیع فرصت‌ها و تعامل کارکنان در فرآیند سیاست‌گذاری، از شاخص‌های کلیدی در ارزیابی عملکرد به شمار می‌روند. یافته‌ها با نتایج (Kafetzopoulos & Gotzamani, 2022) هم‌راستا است که ارزیابی شفاف عملکرد را عامل اصلی در بهبود رفتارهای کاری و ارتقای کارایی می‌داند. همچنین (Montero Guerra & Danvila, 2024) بیان می‌کند که تحول دیجیتال با فراهم‌سازی ابزارهای تحلیلی، ارزیابی عملکرد را دقیق‌تر و شفاف‌تر می‌سازد. در همین زمینه، (Seifi et al., 2024) نیز با اشاره به نقش فناوری‌های نو در دانشگاه‌های نسل چهارم، نشان می‌دهد که ترکیب داده‌محوری و حکمرانی خوب، به تصمیم‌گیری مؤثر و یادگیری سازمانی منجر می‌شود. بنابراین، ارزیابی عملکرد باید نه تنها جنبه سنجش داشته باشد بلکه ابزاری برای بازخورد، یادگیری و بهبود مستمر باشد.

در مجموع، یافته‌های این پژوهش تأیید می‌کند که مدیریت استعداد در سازمان‌های ورزشی زمانی مؤثر و پایدار است که اصول حکمرانی خوب در تمامی مراحل چرخه استعداد، از شناسایی تا نگهداشت، نهادینه گردد. نتایج با رویکردهای نظری و تجربی بین‌المللی مطابقت دارد که بر تلفیق شفافیت، عدالت و پاسخگویی در مدیریت سرمایه انسانی تأکید می‌کنند (Chinchilla & Grau, 2025; Kwon & Jang, 2022; Salvadorinho et al., 2024). از این منظر، سازمان ورزش می‌تواند با بهره‌گیری از مدل ارائه‌شده، الگویی برای سایر نهادهای دولتی در جهت توسعه پایدار و عدالت‌محور استعدادها فراهم آورد.

پژوهش حاضر با وجود یافته‌های ارزشمند خود، با محدودیت‌هایی نیز همراه بود. نخست، جامعه آماری محدود به مدیران ارشد سازمان ورزش در شهر تهران بود که ممکن است دیدگاه‌های متفاوت سایر مناطق یا نهادهای ورزشی کشور را منعکس نکند. دوم، روش کیفی مورد استفاده اگرچه در تبیین عمیق پدیده مؤثر است، اما قابلیت تعمیم نتایج به جامعه آماری گسترده‌تر را کاهش می‌دهد. سوم، مصاحبه‌های انجام‌شده تحت تأثیر شرایط زمانی و سازمانی خاص قرار داشتند و ممکن است تغییرات در سیاست‌های کلان مدیریتی بر نگرش مشارکت‌کنندگان اثر گذاشته باشد. در نهایت، به دلیل محدودیت در دسترسی به داده‌های مقایسه‌ای بین‌المللی در حوزه مدیریت استعداد ورزشی، تحلیل تطبیقی عمیق‌تر امکان‌پذیر نبود.

پیشنهاد می‌شود در آینده، مطالعات مشابه با استفاده از روش‌های آمیخته (کیفی و کمی) در سطح ملی انجام گیرد تا بتوان روابط میان مؤلفه‌های مدل مدیریت استعداد مبتنی بر حکمرانی خوب را به صورت تجربی سنجش کرد. همچنین بررسی نقش متغیرهای میانجی مانند رهبری تحول‌آفرین، فرهنگ سازمانی یا هوش هیجانی مدیران می‌تواند دیدگاه‌های جدیدی برای توسعه مدل ارائه دهد. اجرای مطالعات تطبیقی بین نهادهای ورزشی دولتی و خصوصی نیز می‌تواند به شناسایی نقاط قوت و ضعف در سیاست‌های جذب و نگهداشت استعدادها کمک کند. در نهایت، پژوهش‌های آینده می‌تواند اثر فناوری‌های نو مانند هوش مصنوعی و کلان‌داده را بر بهبود فرایندهای شناسایی و ارزیابی استعداد بررسی نمایند.

مدیران و سیاست‌گذاران حوزه ورزش می‌توانند با استقرار نظام مدیریت استعداد مبتنی بر حکمرانی خوب، کارآمدی سازمانی را افزایش دهند. پیشنهاد می‌شود سازوکارهای شفاف ارزیابی و بازخورد در تمامی مراحل چرخه استعداد اجرا شود و فرهنگ سازمانی مشارکتی تقویت گردد. همچنین فراهم‌سازی فرصت‌های یادگیری مداوم، ارتقای عدالت در استخدام و رشد شغلی، و ایجاد محیط کاری امن و انعطاف‌پذیر، می‌تواند به حفظ و انگیزش استعدادها کمک کند. در نهایت، تلفیق فناوری‌های دیجیتال با رویکردهای انسانی در مدیریت استعداد، مسیر پایداری و نوآوری در سازمان ورزش را هموار خواهد ساخت.

### تشکر و قدردانی

از تمامی کسانی که در انجام این پژوهش ما را همراهی کردند تشکر و قدردانی به عمل می‌آید.

### مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

### تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

### موازین اخلاقی

در تمامی مراحل پژوهش حاضر اصول اخلاقی مرتبط با نشر و انجام پژوهش رعایت گردیده است.

## Extended Abstract

### Introduction

Talent management has become a strategic imperative for organizations seeking to maintain competitiveness in the age of digital transformation and rapid structural change. As organizations face increasingly complex global dynamics, they require governance frameworks that ensure transparency, accountability, fairness, and inclusiveness in managing human capital (Yumhi et al., 2025). The concept of *good governance* has thus emerged as a guiding principle for modern talent management systems, emphasizing participatory and transparent decision-making, legal integrity, and responsibility in managing organizational talent (Sukianto & Lusy, 2022). Integrating good governance principles into talent management practices provides not only ethical and structural stability but also long-term organizational sustainability (Kafetzopoulos & Gotzamani, 2022).

In the context of sports organizations, talent management has a broader societal and developmental significance. Sports organizations are not only responsible for improving individual and team performance but also for promoting social inclusion, youth development, and public well-being (Pajouhan et al., 2024). However, in many developing countries, including Iran, sports institutions face challenges such as fragmented recruitment systems, lack of standardized evaluation

mechanisms, and weak leadership accountability structures (Talebzadeh et al., 2024). To address these gaps, the implementation of a talent management framework grounded in good governance principles can enhance transparency, improve employee participation, and strengthen organizational trust (Gowharrostami & Vaghar, 2022).

Globally, the traditional view of talent management as a purely administrative or human resources function has evolved into a strategic and developmental philosophy (Chinchilla & Grau, 2025). According to (Kaliannan & Darmalinggam, 2023), inclusive talent development promotes equitable access to career opportunities for all employees, creating a sense of belonging and commitment that aligns with organizational values. Similarly, (van der Merwe et al., 2024) highlights that talent management effectiveness depends on the alignment between organizational practices and individual employee experiences. The integration of governance frameworks helps ensure that this alignment occurs ethically and sustainably, making it possible for organizations to foster both productivity and social responsibility.

With the rise of digital transformation, technological tools have become essential in redefining how organizations attract, develop, and retain talent (Mahroof & Rafi, 2025). Digital governance mechanisms facilitate transparency, improve data-driven decision-making, and increase responsiveness in managing workforce capabilities. In this regard, (Salvadorinho et al., 2024) and (Montero Guerra & Danvila-Del Valle, 2024) demonstrate that technology-based talent management systems can mitigate the “great resignation” phenomenon by enhancing engagement and accountability. Similarly, (Seifi et al., 2024) notes that technology integration within fourth-generation institutions helps build intelligent and transparent systems for sustainable workforce management.

The intersection of talent management and governance is also critical for sustaining ethical and high-performing organizations. Studies indicate that organizations emphasizing ethical recruitment, fair promotion, and accountability mechanisms tend to achieve higher employee retention and institutional legitimacy (Kwon & Jang, 2022). Additionally, (Hajilou et al., 2021) found that applying governance-based educational strategies in human resource development enhances institutional learning and moral integrity. In the sports sector, such principles are even more relevant, as they ensure equity and transparency in athlete development and administrative management (Maleki et al., 2024).

According to (Subrahmanyam, 2024), adopting agile talent management practices allows organizations to adapt to environmental volatility while maintaining an inclusive and participatory culture. Similarly, (Tan, 2024) found that employee engagement in emerging economies such as Vietnam is positively influenced by talent management when perceived organizational support is high. Furthermore, (Yumhi et al., 2025) observed that talent management in the digital era enhances competitiveness only when guided by participatory and transparent governance structures. These insights collectively underscore the necessity of a hybrid framework that integrates good governance with agile, technology-driven talent management—particularly in the public and sports sectors.

Building upon these theoretical and empirical foundations, the present study aimed to identify the key components of a good-governance-based talent management model in the Iranian Sports Organization. By applying a qualitative and inductive approach, the research sought to conceptualize a framework that reflects the contextual realities of sports management while aligning with international standards of ethical and sustainable governance (Mahroof & Rafi, 2025; Pajouhan et al., 2024; van der Merwe et al., 2024).

## Methods and Materials

This qualitative study was conducted within the interpretivist paradigm, recognizing that organizational reality is socially constructed through human experiences and meanings. The research adopted a developmental and exploratory design, aiming to build a conceptual model of talent management grounded in the principles of good governance. The study population included senior managers and experts in the Iranian Sports Organization located in Tehran. Using purposive (judgmental) sampling, 26 experts who possessed extensive experience in human resource management, sports governance, and organizational strategy were selected.

Data collection involved two complementary methods: library research and semi-structured interviews. The library phase included reviewing scholarly literature from databases such as Scopus, Elsevier, Emerald, Google Scholar, and ScienceDirect to extract theoretical components of talent management and good governance. The field phase comprised in-depth interviews with selected experts to refine, validate, and expand the conceptual dimensions. Interviews continued until theoretical saturation was achieved.

Data were analyzed through thematic analysis following Braun and Clarke's six-step model (2006), including data familiarization, initial coding, theme generation, theme review, theme definition, and final reporting. NVivo software was used for organizing and coding qualitative data. To ensure validity and reliability, expert review and participant feedback were applied. Cohen's Kappa coefficient for inter-rater reliability across three retests indicated strong reliability levels (ranging between 0.63 and 0.80).

### Findings

The thematic analysis resulted in the extraction of six overarching themes encompassing multiple organized and basic themes. The main themes identified were: (1) generational differences management, (2) sustainability in talent management, (3) good-governance-based talent identification, (4) good-governance-based talent attraction, (5) good-governance-based talent development and enhancement, and (6) good-governance-based talent retention and performance evaluation.

The first theme, *managing generational differences based on good governance*, revealed that effective talent management in the sports organization requires adaptive learning and feedback systems tailored to the expectations of Generations X, Y, and Z. Generation X valued structured and fair learning systems, Generation Y emphasized digital interactivity and flexible work-life balance, and Generation Z prioritized rapid feedback and responsible integration of work and social responsibility.

The second theme, *sustainability in talent management*, focused on three interconnected aspects: social responsibility, environmental accountability, and economic transparency. The findings highlighted that supporting employee participation in social entrepreneurship projects, implementing eco-friendly technologies, and ensuring fair distribution of organizational resources were crucial to achieving long-term sustainability in sports organizations.

The third and fourth themes, *talent identification and attraction based on good governance*, underscored the necessity of transparent recruitment systems, ethical selection mechanisms, and digitalized assessment frameworks. Interviewees emphasized the importance of competency-based interviews, psychometric testing, and anti-discrimination policies as foundational elements of ethical recruitment practices.

The fifth theme, *talent development and enhancement*, captured the significance of fostering inclusive learning environments and providing equitable growth opportunities. Key findings included

the need for mentoring programs, intergenerational collaboration, transparent performance reporting, and empowerment strategies to encourage innovation and creativity.

Finally, the sixth theme, *talent retention and performance evaluation*, revealed that long-term engagement is achieved through participatory decision-making, fair performance-based rewards, and transparent communication systems. The study also found that organizations that implement participatory governance mechanisms experience higher job satisfaction and reduced turnover intentions.

### **Discussion and Conclusion**

The results of this study reinforce the central premise that the successful management of talent in public and sports organizations depends on the integration of good governance principles throughout the entire talent lifecycle. The inclusion of transparency, accountability, and fairness at each stage—from identification to evaluation—creates an ethical and participatory ecosystem that enhances both individual motivation and institutional credibility.

The emphasis on generational differences management confirms that sports organizations must adopt flexible governance strategies that accommodate diverse expectations and learning styles. By aligning generational preferences with digital learning and responsive feedback mechanisms, organizations can foster inclusiveness and equity across age groups. This adaptive approach transforms the workplace into a collaborative environment, where shared values and governance ethics contribute to long-term organizational commitment.

Sustainability emerged as another cornerstone of governance-based talent management. The integration of social, environmental, and economic dimensions ensures that organizational goals align with societal needs and global sustainability standards. By engaging employees in socially responsible initiatives and applying eco-conscious practices, sports organizations not only strengthen their ethical foundations but also enhance public trust and legitimacy.

Moreover, the findings on talent identification and attraction highlight the crucial role of governance in shaping fair and transparent recruitment systems. Ethical hiring processes supported by digital tools and standardized evaluation criteria prevent bias and promote diversity. This not only improves the quality of human capital but also reinforces organizational justice, which is essential for employee engagement and institutional loyalty.

The study further emphasizes that talent development and retention require a cultural shift toward participatory management and continuous learning. Providing employees with clear career pathways, mentoring opportunities, and open communication channels fosters a sense of ownership and accountability. When employees perceive fairness in growth opportunities and rewards, they are more likely to exhibit innovative behavior and remain committed to organizational goals.

Finally, the inclusion of governance-based performance evaluation closes the loop of accountability. Transparent and data-driven evaluation systems allow organizations to monitor progress, identify gaps, and promote merit-based advancement. This systematic approach ensures that organizational performance is not only measured by output but also by adherence to ethical and governance principles.

In conclusion, this study provides a comprehensive and contextual model for good-governance-based talent management within the Iranian Sports Organization. The findings underscore that ethical governance and inclusive human resource practices are mutually reinforcing components of organizational success. By institutionalizing transparency, accountability, and sustainability in talent management, sports organizations can move beyond short-term efficiency to achieve enduring developmental impact and public value. This framework offers practical insights for policymakers,

managers, and scholars interested in fostering responsible, adaptive, and future-oriented talent management systems in public institutions.

### References

- Chinchilla, N., & Grau, M. G. (2025). Review of Literature on Talent Management and Learning Organizations. In *Handbook of Talent Management and Learning Organizations* (pp. 68-84). <https://doi.org/10.1201/9781003429890-7>
- Gowharrostami, H., & Vaghar, M. S. (2022). Designing a Talent Management Model in the Country's Sports Sector. *Sport Management Journal*, 14(4), 21-39. <https://doi.org/10.22059/jsm.2021.303442.2493>
- Hajilou, M., Mohammadi, N., Doroudi, H., & Mansouri, A. (2021). Developing an Education-Oriented Human Resource Development Model Based on Good Governance in the Country's Universities of Medical Sciences (A Qualitative Study). *Journal of Educational Strategies in Medical Sciences*, 14(4), 161-171.
- Kafetzopoulos, D., & Gotzamani, K. (2022). The effect of talent management and leadership styles on firms' sustainable performance. *European Business Review*, 34(6), 837-857. <https://doi.org/10.1108/EBR-07-2021-0148>
- Kaliannan, M., & Darmalinggam, D. (2023). Inclusive talent development as a key talent management approach: A systematic literature review. *Human Resource Management Review*, 33(1), 100926. <https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2022.100926>
- Kwon, K., & Jang, S. (2022). There is no good war for talent: A critical review of the literature on talent management. *Employee Relations: The International Journal*, 44(1), 94-120. <https://doi.org/10.1108/ER-08-2020-0374>
- Mahroof, J., & Rafi, A. (2025). Talent Management during Digital Transformation: Role of Transformational Leadership and Resistance to Change. *Technology in Society*, 102964. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2025.102964>
- Maleki, M., Memarzadeh Tehran, G. R., & Azimi, P. (2024). Designing a Talent Management Model with a Focus on Employee Participation. *Quarterly Journal of Development and Transformation Management*, 2(3).
- Mohammadi Moghaddam, Y., Alipour, Z., & Dehnad, M. (2020). *Talent Management: Concepts, Approaches, and Functions*. Commercial Printing and Publishing Company.
- Montero Guerra, J. M., & Danvila-Del Valle, I. (2024). Exploring organizational change in the age of digital transformation and its impact on talent management: trends and challenges. *Journal of Organizational Change Management*, 37(6), 1273-1294. <https://doi.org/10.1108/JOCM-10-2023-0419>
- Pajouhan, F., Soltan Hosseini, M., Naderian Jahromi, M., & Jahaniyan, S. (2024). Providing a Dynamic Talent Management Model for Foresight Policy-Making (Case Study: Ministry of Sports and Youth). *Sports Management Journal*, 16(1), 57-74. [https://jsm.ut.ac.ir/article\\_96288.html](https://jsm.ut.ac.ir/article_96288.html)
- Salman Al-Oda, A. H., Sadeghi, M., Al-Murshidi, R. H. A., & Sharifi, S. (2024). Investigating the Relationship Between Talent Management Implementation Categories in the Basra Province Education Organization [Research Article]. *Iranian Journal of Educational Sociology*, 7(1), 1-9. <https://doi.org/10.61838/kman.ijes.7.1.1>
- Salvadorinho, J., Ferreira, C., & Teixeira, L. (2024). A technology-based framework to foster the lean human resource 4.0 and prevent the great resignation: The talent management lift. *Technology in Society*, 77, 102510. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2024.102510>
- Seifi, E., Ahmadi, A., & Moazzami, M. (2024). Identifying the dimensions and components of the application of new technologies in the fourth generation university. *Management and Educational Perspective*, 5(4), 24-51. <https://doi.org/10.22034/jmep.2024.426783.1282>
- Shamani, S., Zargar, S. M., Heydariyeh, S. A., & Hemmatian, H. (2021). Presenting a Comprehensive Model for Talent Management in Knowledge-Based Companies. *Public Management Perspective*, 12(3), 32-56. <https://doi.org/10.48308/jpap.2021.101900>
- Subrahmanyam, S. (2024). Implementing Agile Talent Management Practices to Adapt to Changing Higher Education Landscapes. 187-210. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-6880-0.ch009>
- Sukianto, G., & Lusy, L. (2022). Good corporate governance (gcg) and talent analysis management from employee perspective. *International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAAR)*, 6(1), 652-664. <https://doi.org/10.29040/ijebar.v6i1.3936>
- Talebzadeh, A., Farahani, A., Safania, A. M., & Amir Tash, A. M. (2024). Designing a Talent Management Model for Sports in Schools. *Research in Educational Sports*, 12(34), 53-68. [https://res.ssrc.ac.ir/article\\_4090.html](https://res.ssrc.ac.ir/article_4090.html)
- Tan, L. P. (2024). Impact of Talent Management on Employee Engagement in Vietnam Through Perceived Organizational Support. 69-88. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-2699-2.ch004>
- van der Merwe, M., Nel, P., & Hoole, C. (2024). How Talent Management Execution Impacts Career Experiences: Exploring the Organization-Individual Intersect. *Frontiers in psychology*, 15, 1272645. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1272645>

Yumhi, Y., Sutisna, A. J., & Muhtar, M. (2025). Implementation of Talent Management to Increase Company Competitiveness in the Digital Era. *International Journal of Humanities, Social Sciences and Business (INJOSS)*, 4(1), 61-72.