



Research Paper

## Identification of Smart Sustainability Indicators in Sports Organizations: Focus on Strategic Human Resource Management and Organizational Transformation

Masoud Darabi<sup>1</sup>, Maryam Hosseyni Asgarabadi<sup>2</sup>

1. Department of Sport Management, Faculty of Sport Sciences, Bu-Ali Sina University, Hamedan, Iran.
2. Assistant Professor, Sport Science Department, Human and Social Sciences Faculty, Golestan University, Gorgan, Iran.

Received: 22 March 2025

Accepted: 22 July 2025

### Abstract

**Objective:** The purpose of this research was to identify smart sustainability indicators for sports organizations, with a focus on strategic human resource management and organizational transformation.

**Methodology:** This qualitative research employed grounded theory, using Charmaz's constructivist approach. Data were collected through semi-structured interviews with managers and human resource experts in the national Departments of Sport and Youth. Theoretical sampling was conducted using the theoretical saturation method, and sampling continued until theoretical saturation (14 people).

**Results:** The findings revealed that the indicators of strategic human resource management in sports organizations include strategic planning, talent acquisition and development, performance evaluation, and motivation to retain human resources. Organizational transformation is achieved through innovative structure, employee empowerment, change management, and enhanced inter-organizational collaboration. Smart sustainability is reinforced through a sustainable organizational culture, innovation in sustainability strategies, resource provision, and participation in social initiatives.

**Conclusion:** The results indicate that integrating strategic human resource management, organizational transformation, and innovative sustainability enhances the performance, flexibility, and resilience of sports organizations. This synergy lays the groundwork for sustainable development and the achievement of long-term goals in complex and competitive environments.

**Keywords:** Organizational transformation, Smart sustainability, Sports organizations, Organizational resilience, Sustainable development.

### To cite this article:

Darabi M, Hosseyni Asgarabadi M. Identification of Smart Sustainability Indicators in Sports Organizations: Focus on Strategic Human Resource Management and Organizational Transformation. *Human Resource Management in Sport*. 2026; 13(1):75-90. <https://doi.org/10.22044/shm.2025.15966.2738>

Corresponding Author: **Maryam Hosseyni Asgarabadi**

Email: [m.hosseini@gu.ac.ir](mailto:m.hosseini@gu.ac.ir)



## Extended Abstract

### Summary

This research identifies smart sustainability indicators in sports organizations, focusing on strategic HR management and organizational transformation. Using Charmaz's grounded theory, interviews with 14 experts revealed key indicators: strategic planning, talent management, performance evaluation, and employee motivation. Transformation involves innovation, empowerment, and collaboration. Sustainability is achieved through culture, innovation, resources, and social initiatives. Integration of these elements boosts performance, flexibility, and resilience, supporting long-term development.

### Introduction

In today's world, sports organizations face numerous sustainability and performance challenges due to their dynamic nature and rapid social, economic, and environmental changes. These challenges, including financial constraints, the need for innovation, and adherence to global standards, impact their ability to meet societal demands (1, 2). Sports organizations must adopt innovative approaches to enhance competitiveness while effectively fulfilling their social and environmental responsibilities (3, 4). Among emerging concepts, innovative sustainability has attracted the attention of researchers and sports managers as a novel approach. It leverages advanced technologies and strategic management to address challenges and improve organizational performance in line with sustainability goals (2). Key technologies, such as big data analytics, play a pivotal role in strategic decision-making and human resource optimization (5).

Beyond technology, organizational social responsibility is critical to achieving sustainability in sports organizations. Research highlights that a strong link between sustainability and social responsibility significantly enhances public trust and credibility (3, 6). To achieve this, managers must design and implement initiatives that encourage employee engagement in social responsibility projects, directly improving organizational performance and societal standing (7). These processes foster a sustainable organizational culture and employee commitment to social and environmental goals. A comprehensive, integrated approach is essential to address these challenges, requiring managers to base decisions on thorough data analysis and holistic assessments to ensure organizational success (8). This approach not only increases productivity and effectiveness but also cultivates an internal culture of sustainability (9). Smart sustainability emerges as a framework transcending traditional management by synergistically integrating sustainability principles, advanced technologies, and optimized human resource management to drive long-term success and sustainable development in sports organizations (10).

However, the absence of clear, coordinated strategies to align sustainability principles with strategic human resource management remains a significant barrier. Therefore, examining the role of strategic human resource management in achieving smart sustainability is not only a strategic step for organizational transformation but also provides a scientific and practical foundation for enhancing organizational capacity and sustainable development. This study aims to answer the key question: Which indicators and components of smart sustainability, with a focus on strategic human resource management and organizational transformation, have the most significant impact on sports organizations? The findings offer practical guidance for sports managers and policymakers in developing effective strategies to address future challenges.

### Methodology and Approach

This research employs a qualitative approach grounded in Charmaz's constructivist grounded theory, which posits that individuals perceive external realities differently, requiring researchers to remain flexible in identifying diverse meanings across contexts. Reality, in this framework, is understood through interactions and personal experiences, necessitating the integration of these differences into analytical processes. Data were collected through semi-structured interviews, balancing a predefined structure with the flexibility to explore diverse perspectives and experiences. Analysis followed a systematic coding process, including open and axial coding, and continued until theoretical saturation was achieved. The study's population comprised managers and human resource experts from Iran's national Departments of Sport and Youth. Purposeful sampling was



used, with participants selected based on concurrent data analysis. After each interview, data were reviewed to determine the need for additional participants, ensuring theoretical saturation. Participants were equally divided by gender (7 men, 7 women) and held advanced degrees (PhD or Master's), reflecting their expertise in organizational behavior.

To enhance internal validity, continuous data were compared. This technique allowed the researcher to iteratively compare new data with existing information, ensuring consistent and accurate analysis. External validity was addressed through member checking and peer review, which validated the findings with other researchers and experts, thereby enhancing generalizability. Reliability was ensured through structured interview processes and oversight by a guiding committee, which reviewed interview quality and coding accuracy. Inter-rater reliability (0.79) confirmed high consistency among coders, underscoring the study's credibility and reliability. This rigorous methodology not only ensured the scientific integrity of the research but also enriched the data through participants' diverse experiences. The transparent, systematic selection criteria for interviewees, which combined theoretical expertise with practical experience, bolstered the study's validity and applicability. This approach serves as a valuable model for future research in organizational behavior, offering both theoretical and practical insights.

### **Result and Conclusion**

Strategic human resource management encompasses strategic planning, talent acquisition and selection, training and development, performance evaluation, employee motivation, and retention. Smart sustainability in sports organizations is achieved through a sustainable organizational culture, innovative strategies, sustainable resource provision, eco-friendly infrastructure, and active participation in social and environmental initiatives. Organizational transformation in sports involves designing innovative structures, empowering employees to embrace change, effective change management in sports environments, continuous process improvement, and strengthening inter-organizational collaboration. Together, these three domains provide a comprehensive framework for realizing smart sustainability and effective transformation in sports organizations.

In the realm of smart sustainability, sports organizations must deliberately cultivate a culture of sustainability that is embedded at every level. The adoption of innovative strategies is essential, leveraging green technologies and renewable resources to achieve sustainability goals. Securing sustainable financial and human resources is a cornerstone of sustainability, requiring long-term planning and active engagement in social and environmental initiatives. Prioritizing the development of sports infrastructure with a sustainable approach—focusing on eco-friendly materials, energy efficiency, and waste management—is critical to minimizing the environmental impact of sports activities. To achieve organizational transformation in sports, it is recommended that organizational structures evolve toward innovation and flexibility, enabling swift responses to environmental changes. Empowering employees through continuous training in change management and leadership skills is pivotal to the success of transformation processes. Professional change management and continuous organizational improvement should be enhanced using advanced technologies and increased inter-organizational collaboration to maximize synergy and productivity. These approaches lay the foundation for sustainable development and long-term success in sports organizations.

**Ethical Considerations:** This research adheres to ethical guidelines, and there is no bias in reporting the results.

**Funding:** No financial support was received from any organizations or institutions for this research.

**Authors' Contributions:** All authors contributed to the design, execution, and writing of this research.

**Conflicts of interest:** There are no conflicts of interest in this research.

**Acknowledgement:** We extend our gratitude to all individuals who collaborated and contributed to this research.



## References

1. Sajjadi SN, Behnam M, Hashemi Z. Sport managers' challenges in Iran. *Sport Management Studies*. 2015;6(22):39-62. **[In Persian]**
2. Mousavi Rad ST SMB. The impact of sustainability and social responsibility on the performance of sports organizations. First National Sports Management Conference with Health Orientation, Ardabil. 2022; Retrieved from <https://civilica.com/doc/1544372>. **[In Persian]**
3. Aibaghi ES, HASANI AA, HOSSEINI NSR. Effect of green HRM on firm sustainability at the general administration of youth and sport in North Khorasan Province. 2018. **[In Persian]**
4. Karimi J, Soltanian L, Mousavinasab F. Qualitative Study of the Consequences of Social Entrepreneurship in Sport. *Applied Research in Sport Management*. 2021;9(3):109-19. [10.30473/arism.2021.7611](https://doi.org/10.30473/arism.2021.7611). **[In Persian]**
5. Karimi J, Soltanian L. Designing the Model of Human Resources Management of the Iranian Bodybuilding and Fitness Federation in the Digital Age. *Human Resource Management in Sports*. 2024;11(2):411-27. <https://doi.org/10.22044/shm.2024.14267.2628> **[In Persian]**
6. Vaziri F, Memari Z, Rezai Pandari A. Study of Promoting Corporate Social Responsibility Goals based on the portfolio of Sports Sponsors. *Sport Management Studies*. 2022;14(73):17-52. <https://doi.org/10.22089/smrj.2021.10202.3341> **[In Persian]**
7. Sahebkar M, Khoshbakhti J, Soleymani M. The effect of social responsibility on organizational performance with the mediating role of organizational commitment from the perspective of employees of sports and youth departments of South Khorasan. *Organizational Behavior Management in Sport Studies*. 2021;8(4):79-90. <https://doi.org/10.30473/fmss.2022.62188.2374>. **[In Persian]**
8. Gholi Pour M, Heydari Nejad S, Azmsha T. Challenges of Inter-Organizational Partnership in Sports in order to implement Sports Programs for Development and Peace. *Strategic Studies on Youth and Sports*. 2022;20(54):59-76. **[In Persian]**
9. Mondalizadeh Z. Startup opportunities in the sports industry based on developing a conceptual framework for the sports ecosystem in Iran. *Interdisciplinary Journal of Management Studies (Formerly known as Iranian Journal of Management Studies)*. 2024;17(2):491-506. [10.22059/ijms.2023.339962.675079](https://doi.org/10.22059/ijms.2023.339962.675079). **[In Persian]**
10. Zohrabi A, Karimi J, Mohebi A. Explaining the Applications of Internet of Things in Iran's Sports Industry: A Sustainable Development Approach. *Communication Management in Sport Media*. 2020;7(3):91-8. <https://doi.org/10.30473/jism.2020.45505.1320>. **[In Persian]**





## شناسایی شاخص‌های پایداری هوشمند در سازمان‌های ورزشی: تمرکز بر مدیریت استراتژیک منابع انسانی و تحول سازمانی

مسعود دارابی<sup>۱</sup>، مریم حسینی عسگرآبادی<sup>۲</sup>

۱. گروه مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه بوعلی سینا، همدان، ایران.

۲. استادیار گروه علوم ورزشی، دانشکده علوم انسانی و اجتماعی، دانشگاه گلستان، گرگان، ایران.

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۴/۳۱

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۱/۰۲

### چکیده

**هدف:** هدف این پژوهش شناسایی شاخص‌های پایداری هوشمند در سازمان‌های ورزشی بود که با تمرکز بر مدیریت استراتژیک منابع انسانی و تحول سازمانی انجام شد.

**روش‌شناسی:** پژوهش حاضر از نوع مطالعات کیفی و با استفاده از روش داده‌بنیاد و رویکرد ساختگرایی چارمز انجام شد. داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با مدیران و کارشناسان منابع انسانی در ادارات ورزش و جوانان کشور جمع‌آوری شد و نمونه‌گیری نظری تا اشباع نظری (۱۴ نفر) انجام گردید.

**یافته‌ها:** نتایج تحقیق نشان داد که شاخص‌های مدیریت استراتژیک منابع انسانی در سازمان‌های ورزشی شامل برنامه‌ریزی استراتژیک، جذب و توسعه استعدادها، ارزیابی عملکرد و ایجاد انگیزه برای حفظ منابع انسانی است. تحول سازمانی از طریق ساختار نوآورانه، توانمندسازی کارکنان، مدیریت تغییر و افزایش همکاری‌های بین‌سازمانی حاصل می‌شود. پایداری هوشمند با تمرکز بر فرهنگ سازمانی پایدار، نوآوری در استراتژی‌های پایداری، تأمین منابع و مشارکت در طرح‌های اجتماعی تقویت می‌شود.

**بحث و نتیجه‌گیری:** نتایج تحقیق نشان داد که یکپارچگی بین مدیریت استراتژیک منابع انسانی، تحول سازمانی و پایداری هوشمند، موجب ارتقای عملکرد، انعطاف‌پذیری و تاب‌آوری سازمان‌های ورزشی می‌شود. این هم‌افزایی، زمینه‌ساز توسعه پایدار و تحقق اهداف بلندمدت در محیط‌های پیچیده و رقابتی است.

**واژه‌های کلیدی:** تحول سازمانی، پایداری هوشمند، سازمان‌های ورزشی، تاب‌آوری سازمانی، توسعه پایدار.

به این مقاله این‌گونه استناد کنید:

دارابی مسعود، حسینی عسگرآبادی مریم. شناسایی شاخص‌های پایداری هوشمند در سازمان‌های ورزشی: تمرکز بر مدیریت استراتژیک منابع انسانی و تحول سازمانی. مدیریت منابع انسانی در ورزش. ۱۴۰۴؛ ۱۳(۱): ۷۵-۹۰. <https://doi.org/10.22044/shm.2025.15966.2738>

نویسنده مسئول: مریم حسینی عسگرآبادی

Email: m.hosseini@gu.ac.ir



## مقدمه

در دنیای امروز، سازمان‌های ورزشی به دلیل ماهیت پویای خود و تغییرات سریع اجتماعی، اقتصادی و محیط‌زیستی، با چالش‌های متعددی در زمینه پایداری و عملکرد روبرو هستند. این چالش‌ها، که شامل محدودیت‌های مالی، نیاز به نوآوری و تطابق با استانداردهای جهانی است، توانایی این سازمان‌ها را در پاسخگویی به نیازهای جامعه تحت تأثیر قرار می‌دهد (۱، ۲). سازمان‌های ورزشی باید با اتخاذ رویکردهای نوآورانه، نه تنها رقابت‌پذیری خود را افزایش دهند، بلکه مسئولیت‌های اجتماعی و محیط‌زیستی خود را نیز به‌طور مؤثر انجام دهند (۳، ۴). در این میان، مفهوم پایداری هوشمند به‌عنوان یک رویکرد نوین، توجه محققان و مدیران ورزشی را به خود جلب کرده است. این رویکرد شامل بهره‌گیری از فنآوری‌های پیشرفته و استراتژی‌های مدیریتی برای مقابله با چالش‌های موجود و بهبود عملکرد سازمانی در راستای تحقق اهداف پایداری است (۲). از جمله فنآوری‌های کلیدی در این زمینه می‌توان به تحلیل داده‌های بزرگ اشاره کرد که در تصمیم‌گیری‌های استراتژیک و بهینه‌سازی منابع انسانی نقش مؤثری دارند (۵).

علاوه بر فنآوری‌های نوین، مسئولیت اجتماعی سازمان‌ها نیز اهمیت بسیار بالایی در تحقق پایداری در سازمان‌های ورزشی دارد. شواهد پژوهشی نشان می‌دهد که ارتباط مستحکم میان پایداری و مسئولیت اجتماعی، به افزایش اعتبار و اعتماد عمومی نسبت به این سازمان‌ها کمک شایانی می‌کند (۳، ۶). برای دستیابی به این هدف، مدیران باید برنامه‌ها و ابتکاراتی را طراحی و اجرا کنند که کارکنان را به مشارکت فعال در پروژه‌های مسئولیت اجتماعی ترغیب کند؛ این امر به‌طور مستقیم موجب ارتقاء عملکرد سازمانی و تقویت جایگاه آن در جامعه می‌شود (۷). این فرآیندها به ایجاد فرهنگ سازمانی پایدار و تعهد کارکنان به اهداف اجتماعی و محیط‌زیستی سازمان نیز کمک می‌کنند. برای مقابله با چالش‌های پیش‌رو، اتخاذ رویکردی جامع و یکپارچه امری ضروری است. مدیران ورزشی باید تصمیم‌گیری‌های خود را بر پایه تحلیل دقیق داده‌ها و بررسی‌های همه‌جانبه انجام دهند تا بتوانند مسیر موفقیت سازمان خود را به بهترین شکل هموار سازند (۸). این رویکرد، علاوه بر افزایش بهره‌وری و اثربخشی سازمان، در شکل‌گیری فرهنگ پایداری درون‌سازمانی نیز مؤثر است (۹). در این میان، مفهوم پایداری هوشمند به‌عنوان چارچوبی فراتر از مدیریت سنتی مطرح می‌شود که اصول پایداری، فنآوری‌های پیشرفته و مدیریت بهینه منابع انسانی را به‌صورت هم‌افزا ادغام می‌کند تا زمینه‌ساز توسعه پایدار و موفقیت بلندمدت سازمان‌های ورزشی باشد (۱۰).

نقش مدیریت استراتژیک منابع انسانی در این زمینه بسیار کلیدی است؛ این مدیریت به معنای همسویی دقیق اهداف سازمانی با ظرفیت‌ها و قابلیت‌های منابع انسانی است (۲). در صنعت ورزش، این امر مستلزم طراحی فرآیندهایی است که از یک سو به جذب و توسعه استعدادها کمک کرده و از سوی دیگر انگیزش و نگهداشت کارکنان متعهد و با انگیزه را تضمین نماید (۱۱، ۱۲). همچنین، این فرآیندها باید در چارچوب استراتژی‌های کلان سازمان ورزشی و با هدف تحقق اهداف رقابتی و مسئولیت اجتماعی به‌کار گرفته شوند (۱۳). از سوی دیگر، فنآوری‌های نوین و رویکردهای نوآورانه در مدیریت منابع انسانی مانند مدیریت منابع انسانی سبز، نقش مهمی در تقویت پایداری سازمان‌ها ایفا می‌کنند. این فنآوری‌ها امکان بهبود تصمیم‌گیری‌های مدیریتی و پاسخ سریع‌تر به تغییرات محیطی را فراهم می‌آورند و آموزش کارکنان در زمینه مسئولیت‌های محیط‌زیستی، همسویی فعالیت‌های فردی و سازمانی را تضمین می‌کند (۱۴-۱۶). تحقیقات نشان داده‌اند که همسویی بین مدیریت استراتژیک منابع انسانی و اهداف پایداری، سازمان‌های ورزشی را به سطوح بالاتری از خلاقیت، انعطاف‌پذیری و بهره‌وری می‌رساند و آن‌ها را در برابر تغییرات محیطی مقاوم‌تر و آماده بهره‌برداری از فرصت‌های نوظهور می‌سازد (۱۷، ۱۸).

یکی دیگر از جنبه‌های مهم پایداری هوشمند در سازمان‌های ورزشی، ایجاد فرهنگ سازمانی مبتنی بر یادگیری و نوآوری است (۱۹). مدیران ورزشی می‌توانند با ایجاد محیطی که به کارکنان انگیزه رشد و مشارکت دهد، تحول سازمانی را تسریع نمایند (۲۰). این امر، بستر لازم برای افزایش تعهد کارکنان و بهبود کیفیت خدمات ورزشی را فراهم می‌کند. در نهایت، پایداری هوشمند نیازمند یک رویکرد جامع است که شامل مدیریت منابع انسانی، فنآوری‌های نوین و استراتژی‌های پایداری باشد (۲۱، ۲۲). با توجه به پیچیدگی‌ها و چالش‌های موجود در صنعت ورزش، مدیران باید با اتخاذ تصمیمات مبتنی بر داده و استفاده از رویکردهای نوین، مسیر رشد و موفقیت سازمان را هموار سازند (۱۴).



(۵). یافته‌های تحقیق جاتوبا<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۲۳)، نشان داد که ادغام هوش مصنوعی در مدیریت منابع انسانی، روش‌های تعامل با نیروی کار را متحول کرده و امکان تصمیم‌گیری استراتژیک‌تر را فراهم می‌آورد. این تحول ضمن بهبود مدیریت استعداد و توسعه کارکنان، چالش‌هایی مانند مسائل اخلاقی و حریم خصوصی داده‌ها را به همراه دارد. تحقیقات بر اهمیت استفاده مسئولانه از هوش مصنوعی برای ارتقای پایداری و رعایت اصول اخلاقی در مدیریت منابع انسانی تأکید دارند و راهکارهایی برای مواجهه با این چالش‌ها ارائه کرده‌اند (۲۳). همچنین، مطالعه اوژیبو<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۲۴)، نشان داد که فناوری‌های هوشمند سازمانی تأثیر مثبتی بر برنامه‌های منابع انسانی سبز دارند و در پایداری زیست‌محیطی نقش موثری ایفا می‌کنند، اگرچه برخی برنامه‌ها مانند آموزش سبز و توسعه کارکنان تأثیرات کاهشی بر پایداری دارند (۲۴). سینا و آقاجانی (۲۰۲۳)، در مقاله‌ای با عنوان تدوین راهبردهای منابع انسانی با رویکرد مدیریت دانش در شرکت‌های دانش‌بنیان ایران، نشان می‌دهند که الگوی مدیریت دانش شامل چهار بعد اصلی است. فرآیند دانش، استراتژی‌های منابع انسانی، استراتژی فناوری و دارایی‌های دانش (۲۵). یافته‌های تحقیق میرعسکری و همکاران (۲۰۲۳)، نشان دادند که هوشمندسازی سازمانی شامل چهار مؤلفه اصلاحات استراتژیک، توانمندی علمی، خدمت‌رسانی هوشمند و تحولات دیجیتال می‌باشد. همچنین در اولویت‌بندی مؤلفه‌ها، تحولات دیجیتال در رتبه اول قرار گرفت (۲۶). کریمی و سلطانیان (۲۰۲۴)، در تحقیقی به این نتیجه رسیدند که سه شاخص اصلی، مهم و تأثیرگذار بر مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های ورزشی در عصر دیجیتال شامل فرهنگ دیجیتال، ارتباطات دیجیتال و فرایندهای مدیریتی است (۵). یافته‌های تحقیق وارث<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۲۴)، که با هدف مدل‌سازی ساختاری - تفسیری عوامل مؤثر بر پایداری سازمانی در عصر تحول دیجیتال انجام شد، نشان می‌دهد که ابلاغ و تعهد به اهداف ۱۷ گانه توسعه پایدار سازمان ملل در سطح ملی، پایه‌ای‌ترین لایه در چارچوب این پژوهش بوده و در لایه‌های بعدی، مدیریت پایداری محیط‌زیستی، بسترسازی تحول دیجیتال و رهبری (پایدار/دیجیتال)، قابلیت‌های پویا (پایدار/دیجیتال/حاکمیتی)، استراتژی، فرهنگ و منابع انسانی (پایدار/دیجیتال)، مدیریت زنجیره تأمین (پایدار/دیجیتال) و نوآوری مدل کسب و کار پایدار/دیجیتال به ترتیب بر پایداری سازمانی در عصر دیجیتال تأثیرگذار هستند (۲۶). یافته‌های پژوهش کریمی و همکاران (۲۰۲۵) نشان داد بهبود کیفیت آموزش، رضایت کارکنان از فرآیندهای آموزشی، بهره‌وری و کارایی آموزشی، کاهش هزینه‌های آموزشی، کاهش خطرات آموزشی و در نهایت، ارتقای تعامل و همکاری‌های تیمی به‌عنوان کاربردهای واقعیت مجازی در آموزش منابع انسانی سازمان‌های ورزشی شناسایی شدند (۱۷).

بر اساس مطالب ارائه شده، می‌توان چنین نتیجه‌گیری کرد که سازمان‌های ورزشی به‌دلیل مواجهه مستمر با تغییرات پیچیده و پیوسته در بسترهای اجتماعی، اقتصادی و محیط‌زیستی، با چالش‌های متعددی روبرو هستند که ایجاد پایداری در عملکرد آنها را به ضرورتی غیرقابل انکار تبدیل کرده است. پایداری هوشمند به‌عنوان یک رویکرد نوین مدیریتی، تلفیقی هدفمند از بهره‌برداری بهینه از فناوری‌های پیشرفته، نوآوری‌های مدیریتی و مدیریت استراتژیک منابع انسانی محسوب می‌شود که می‌تواند سازمان‌های ورزشی را در سازگاری با این تحولات پیچیده توانمند سازد (۲۱). در این چارچوب، مدیریت استراتژیک منابع انسانی نقشی کلیدی و محوری در به‌کارگیری ظرفیت‌های انسانی، تقویت فرهنگ سازمانی و هم‌سویی اهداف منابع انسانی با اهداف کلی پایداری ایفا می‌کند؛ امری که در شرایط رقابت‌های ملی و بین‌المللی به ویژه اهمیت دوچندانی می‌یابد (۲).

با توسعه روزافزون نقش ورزش در زندگی مدرن و تبدیل آن به یک صنعت جهانی، سازمان‌های ورزشی دیگر صرفاً ملزم به کسب موفقیت‌های اقتصادی و رقابتی نیستند، بلکه باید به‌طور همزمان مسئولیت‌های اجتماعی و محیط‌زیستی خود را نیز به‌طور جدی دنبال کنند (۳). در این مسیر، چالش‌هایی نظیر جذب و نگهداشت استعدادها برتر، توسعه مستمر منابع انسانی و ایجاد هماهنگی دقیق بین استراتژی‌های مدیریتی و اهداف پایداری، نیازمند اتخاذ رویکردی جامع، یکپارچه و مبتنی بر تحلیل‌های داده‌محور است. پایداری هوشمند

1. Jatobá  
2. Ogbeibu  
3. Varesi



با تأکید بر کاربرد فناوری‌های نوین، تحلیل داده‌های کلان و بهبود فرآیندهای تصمیم‌گیری، چارچوبی عملی و اثربخش برای تحول سازمان‌های ورزشی ارائه می‌دهد که می‌تواند بهره‌وری و انعطاف‌پذیری سازمان را به‌طور چشمگیری ارتقاء بخشد. با این حال، فقدان راهبردهای مشخص و هماهنگ برای ادغام اصول پایداری با مدیریت استراتژیک منابع انسانی، یکی از موانع اصلی پیش‌روی سازمان‌های ورزشی در دستیابی به توسعه پایدار به‌شمار می‌آید. از این‌رو، بررسی دقیق نقش مدیریت استراتژیک منابع انسانی در تحقق پایداری هوشمند، نه تنها می‌تواند به عنوان گامی راهبردی برای تحول سازمانی مطرح شود، بلکه بستری علمی و کاربردی برای ارتقاء ظرفیت‌های سازمانی و توسعه پایدار در این حوزه فراهم می‌آورد. بنابراین، هدف اصلی این تحقیق پاسخ به این پرسش کلیدی است که چه شاخص‌ها و مؤلفه‌هایی در تحقق پایداری هوشمند در سازمان‌های ورزشی، با تمرکز ویژه بر مدیریت استراتژیک منابع انسانی و تحول سازمانی، بیشترین تأثیر را دارا می‌باشند؟ این بررسی می‌تواند راهنمایی عملی برای مدیران و سیاست‌گذاران حوزه ورزش در تدوین و اجرای راهکارهای مؤثر برای مواجهه با چالش‌های آینده باشد. بنابراین این تحقیق برای پاسخ به این پرسش اجرا شده است که چه شاخص‌هایی در پایداری هوشمند در سازمان‌های ورزشی با تمرکز بر مدیریت استراتژیک منابع انسانی و تحول سازمانی مؤثر است؟

## روش‌شناسی

این تحقیق به شیوه کیفی و با استفاده از روش نظریه داده‌بنیاد با رویکرد ساختگرایی چارمز<sup>۱</sup> انجام شده است. چارمز در این رویکرد بر این باور است که افراد ادراکات متفاوتی از واقعیت‌های بیرونی دارند و پژوهشگر باید انعطاف‌پذیر باشد تا بتواند معانی مختلف موجود در موقعیت‌های متفاوت را شناسایی کند. این رویکرد تأکید دارد که واقعیت‌ها نه به‌طور ثابت، بلکه از طریق تعاملات و تجربه‌های فردی درک می‌شوند و پژوهشگر باید این تفاوت‌ها را در تحلیل‌های خود مدنظر قرار دهد. در این تحقیق، داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته جمع‌آوری شدند که اجازه می‌دهد تا در عین رعایت ساختار، فضا برای بروز دیدگاه‌ها و تجارب مختلف فراهم شود. تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از فرآیند کدگذاری، به‌ویژه کدگذاری باز و محوری، صورت گرفته است و تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافته است. جامعه آماری این تحقیق شامل مدیران و کارشناسان منابع انسانی در ادارات ورزش و جوانان کشور بود. نمونه‌گیری در این تحقیق به‌صورت هدفمند و بر اساس تحلیل همزمان داده‌ها انجام شده است. به این معنا که پس از هر مصاحبه، داده‌ها مورد بررسی قرار می‌گیرند و در صورت نیاز، مشارکت‌کنندگان جدید انتخاب می‌شوند تا به اشباع نظری برسند. در نهایت، ۱۴ مصاحبه نیمه‌ساختاریافته انجام شد که ویژگی‌های جمعیت‌شناختی شرکت‌کنندگان در جدول شماره ۱ آمده است. از نظر جنسیت، ۷ نفر از مصاحبه‌شوندگان مرد و ۷ نفر زن بودند. در این تحقیق، تمامی مصاحبه‌شوندگان دارای تحصیلات عالی (دکتری تخصصی یا کارشناسی ارشد) بودند که نشان‌دهنده تجربه علمی و عملی آن‌ها در حوزه رفتار سازمانی است.

جدول ۱. ویژگی جمعیت شناختی شرکت‌کنندگان در پژوهش

Table 1. Demographic characteristics of research participants

ردیف	جنسیت	شغل / سمت	سابقه اجرایی و پژوهشی (سال)	تحصیلات
۱	زن	کارشناس مسئول اداره ورزش و جوانان	۱۱	دکتری تخصصی
۲	زن	کارشناس اداره ورزش و جوانان	۹	دکتری تخصصی
۳	مرد	معاون اداره ورزش و جوانان	۱۶	دکتری تخصصی
۴	مرد	رئیس اداره ورزش و جوانان	۲۱	دکتری تخصصی
۵	مرد	کارشناس اداره ورزش و جوانان	۸	دکتری تخصصی
۶	مرد	رئیس هیئت ورزشی	۷	دکتری تخصصی
۷	مرد	معاون اداره ورزش و جوانان	۱۴	دکتری تخصصی
۸	مرد	معاون اداره ورزش و جوانان	۱۶	دکتری تخصصی
۹	زن	کارشناس اداره ورزش و جوانان	۸	دکتری تخصصی

ردیف	جنسیت	شغل / سمت	سابقه اجرایی و پژوهشی (سال)	تحصیلات
۱۰	مرد	کارشناس مسئول اداره ورزش و جوانان	۱۳	دکتری تخصصی
۱۱	مرد	کارشناس اداره ورزش و جوانان	۷	کارشناسی ارشد
۱۲	مرد	کارشناس مسئول اداره ورزش و جوانان	۱۵	کارشناسی ارشد
۱۳	مرد	رئیس هیئت ورزشی	۶	دکتری تخصصی
۱۴	مرد	کارشناس اداره ورزش و جوانان	۹	کارشناسی ارشد

در این تحقیق، اعتبار پژوهش از طریق انتخاب دقیق و هدفمند مشارکت کنندگان تقویت شده است. یکی از راهکارهای کلیدی برای افزایش اعتبار و اطمینان بخشی نتایج این تحقیق، استفاده از معیارهای شفاف و دقیق در انتخاب مصاحبه‌شوندگان بوده است. این معیارها به گونه‌ای طراحی شدند که تنها افرادی در فرآیند گردآوری داده‌ها مشارکت داشته باشند که علاوه بر برخورداری از دانش علمی معتبر در حوزه رفتار سازمانی، دارای تجربه عملی مرتبط و قابل اتکایی نیز باشند. به عبارت دیگر، انتخاب مصاحبه‌شوندگان بر اساس ترکیبی از تخصص نظری و تجربیات میدانی صورت گرفت تا اطمینان حاصل شود داده‌های جمع‌آوری شده از منابعی معتبر، متنوع و کارآمد استخراج شده است. این رویکرد دو مزیت مهم را به همراه داشت. نخست، ارتقای اعتبار علمی پژوهش از طریق تضمین صلاحیت علمی و تخصصی شرکت کنندگان، که به محقق امکان تحلیل عمیق تر و دقیق تر مفاهیم مرتبط با رفتار سازمانی را می‌داد. دوم، غنای محتوایی داده‌ها به دلیل تجارب متنوع عملی مصاحبه‌شوندگان که بازتاب‌دهنده چالش‌ها و واقعیت‌های میدانی حوزه رفتار سازمانی در محیط‌های کاری متفاوت بود. این امر موجب افزایش عمق و وسعت تحلیل‌ها و در نتیجه ارتقاء کیفیت یافته‌های تحقیق شد. بنابراین، اقدام به تدوین و اجرای معیارهای انتخاب شفاف و منسجم برای مصاحبه‌شوندگان، نه تنها زمینه‌ساز اعتبارسنجی نتایج تحقیق شد، بلکه امکان تحقق تحلیل‌های جامع و کاربردی را در حوزه رفتار سازمانی فراهم آورد که می‌تواند در توسعه نظری و عملی این حوزه نقش مؤثری ایفا کند. این روش همچنین به‌عنوان یک الگوی ارزشمند برای تحقیقات آتی با موضوعات مشابه پیشنهاد می‌شود. برای اعتبارسنجی درونی تحقیق، از تکنیک‌های مقایسه مستمر داده‌ها استفاده شد. این روش به پژوهشگر این امکان را می‌دهد تا در هر مرحله از جمع‌آوری داده‌ها، داده‌های جدید را با اطلاعات قبلی مقایسه کرده و مطمئن شود که روند تجزیه و تحلیل داده‌ها به درستی و به‌طور مداوم ادامه دارد. مقایسه مستمر باعث می‌شود که هر کد یا مفهوم جدید به‌طور دقیق و با توجه به مفاهیم قبلی تبیین و پالایش شود. این امر موجب شد تا پژوهشگر به اشباع نظری برسد و اطمینان حاصل کند که هیچ‌گونه داده یا جنبه‌ای از موضوع بررسی‌شده نادیده گرفته نشده است.

برای اعتبارسنجی بیرونی تحقیق نیز از روش‌های تطبیق اعضا و بررسی همکار استفاده شد. در این رویکرد، پس از کدگذاری و تحلیل داده‌ها، نتایج به‌دست‌آمده با نظرات دیگر پژوهشگران و خبرگان حوزه تطبیق داده شد تا از صحت و دقت آن‌ها اطمینان حاصل گردد. این فرایند به‌ویژه در تحقیقاتی که بر مبنای تجربیات و دیدگاه‌های فردی انجام می‌شود، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است، زیرا اطمینان از قابلیت تعمیم نتایج به دیگر موقعیت‌ها و محیط‌ها را افزایش می‌دهد. علاوه بر این، پایایی تحقیق از طریق فرآیندهای ساختاریافته در مصاحبه‌ها و نظرات کمیته راهنما تضمین گردید. کمیته راهنما با بررسی و تأیید کیفیت فرآیند مصاحبه‌ها و کدگذاری‌ها به دقت و صحت داده‌ها کمک کرده است. علاوه بر این، میزان توافق درون موضوعی در این تحقیق برابر با ۰/۷۹ بود، که نشان‌دهنده همخوانی و دقت بالای نتایج کدگذاری شده توسط محقق و دیگر بررسی‌کنندگان است. این میزان توافق بالای درون موضوعی نشان‌دهنده اعتبار و پایایی قابل قبول داده‌ها و نتایج پژوهش است و به‌طور مستقیم به بهبود کیفیت و دقت تحلیل‌ها و تفسیرهای نهایی کمک کرده است.

### یافته‌ها

در فرآیند کدگذاری داده‌ها، همزمان با جمع‌آوری و تحلیل اطلاعات، یافته‌ها به مشارکت کنندگان ارائه شد تا نظرات و بازخوردهای آنان برای اصلاح نتایج و بهبود تحلیل‌ها مورد استفاده قرار گیرد. پس از تکمیل مراحل کدگذاری، یافته‌های اولیه به اعضای کمیته راهنما و



صاحب‌نظران خارج از نمونه (۳ نفر متخصص تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی) پژوهش نیز ارائه گردید. با اعمال اصلاحات پیشنهاد شده، پاسخ نهایی به پرسش‌های پژوهش تنظیم و تدوین شد. نتایج کدگذاری در جدول ۲ به تفصیل آورده شده است.

جدول ۲. نتایج کدگذاری مصاحبه‌های تحقیق

Table 2. Results of Coding the Research Interviews

مفاهیم اولیه	شماره مصاحبه	مفاهیم متمرکز	کدهای نظری
ارزیابی نیازهای منابع انسانی، تدوین برنامه‌های توسعه منابع، تطابق نیرو با اهداف، پیش‌بینی تغییرات منابع انسانی، نظارت بر عملکرد مستمر، ایجاد زیرساخت جذب استعداد، انطباق برنامه با محیط.	P1, P11, P7, P9, P13	برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی	مدیریت استراتژیک منابع انسانی
تدوین فرآیندهای نوآورانه جذب، استفاده از فناوری شناسایی، ارزیابی متنوع استعدادها کاربرد، توجه به ویژگی‌های فردی، جذب متناسب با فرهنگ، اولویت‌بندی نیازهای انسانی، بهره‌گیری از مشاوره تخصصی.	P6, P9, P1, P2, P4	استراتژی‌های جذب و انتخاب استعدادها	
طراحی دوره‌های مهارت‌افزایی نوین، توسعه فردی و حرفه‌ای، آموزش‌های کاربردی مدیریت رهبری، تسهیل دسترسی منابع آموزشی، بهره‌برداری از فناوری‌های نوین، برنامه‌ریزی آموزش‌های میان‌دوره‌ای، شناسایی دوره‌های آموزشی مؤثر.	P2, P4, P11, P12, P6	آموزش و توسعه منابع انسانی	
استفاده از معیارهای ارزیابی، توسعه سیستم‌های بازخورد مؤثر، تحلیل نتایج ارزیابی عملکرد، ارزیابی ابزار انگیزش تشویق، تطابق نتایج با اهداف، ارزیابی مستمر تضمین پیشرفت، شفافیت و انصاف ارزیابی.	P3, P6, P11, P2	ارزیابی عملکرد منابع انسانی	
طراحی سیستم‌های پاداش انگیزشی، بهبود فضای کاری مؤثر، حفظ نوآورانه استعدادها برتر، فرصت‌های ارتقاء کارکنان مستعد، توجه به نیازهای روانی، ارتقاء مشارکت در تصمیم‌گیری، فرهنگ احترام و حمایت.	P4, P5, P11	انگیزش و نگهداشت منابع انسانی	
تقویت ارزش‌های پایدار سازمانی، رشد فرهنگ شفافیت صداقت، تأکید بر مسئولیت اجتماعی، ترویج پایداری با آموزش، هم‌راستایی فرهنگ با اهداف، ایجاد حس تعلق سازمانی، هماهنگی فعالیت‌ها با پایداری.	P3, P9, P11, P13	فرهنگ سازمانی پایدار	پایداری هوشمند در سازمان‌های ورزشی
استفاده از فناوری نوین در استراتژی، استفاده از مدل‌های پایدار کسب‌وکار ورزشی، تحلیل داده پیش‌بینی تحولات، استراتژی‌های بلندمدت پایداری نوآوری، همکاری تجاری بهینه‌سازی منابع، توجه به اثرات محیط زیستی، ارزیابی بازنگری استراتژی‌های نوآورانه.	P4, P7	استراتژی‌های نوآورانه در پایداری	
-توسعه روش‌های مدیریت منابع طبیعی در سازمان‌های ورزشی- کاهش وابستگی به منابع غیرپایدار با استفاده از منابع تجدیدپذیر- استفاده از سیستم‌های پایدار برای تأمین منابع مالی- تحلیل و برنامه‌ریزی برای مدیریت بهینه منابع- توسعه مدل‌های تأمین مالی پایدار برای پروژه‌های ورزشی- همکاری با تأمین‌کنندگان پایدار برای بهینه‌سازی فرآیندها- تأمین منابع با اولویت به مسئولیت اجتماعی و محیط‌زیستی.	P6, P8, P10, P14	پایداری و تأمین منابع	
طراحی فضای ورزشی با مواد بازیافتی، بهینه‌سازی انرژی در تاسیسات، مدیریت منابع آب ورزشی، تکنولوژی سبز در زیرساخت، ارزیابی عملکرد محیط‌زیستی زیرساخت، ارتقاء استانداردهای ساخت‌وساز محیط‌زیستی، همکاری نهادی برای زیرساخت پایدار.	P1, P4, P11	زیرساخت‌های پایدار در ورزش	
توسعه برنامه مسئولیت اجتماعی، مشارکت پروژه‌های حفظ محیط‌زیست، شناسایی طرح‌های توسعه اجتماعی، ترویج فرهنگ محیط‌زیستی ورزشی، ارزیابی تأثیر اقدامات اجتماعی، مشارکت پروژه‌های آموزشی آگاهی، ایجاد شبکه همکاری سازمانی.	P2, P6, P12, P9	مشارکت در طرح‌های اجتماعی و محیط زیستی	
انعطاف‌پذیری ساختار سازمانی هماهنگ، فناوری نوین بهبود فرآیندها، تسهیل ارتباطات درون‌سازمانی، توانمندسازی تیم‌ها تصمیم‌گیری، ساختارهای افقی همکاری، توجه به تغییرات سازمانی، طراحی مدل‌های مدیریتی نوین.	P1, P3, P11, P2, P5	ساختار سازمانی نوآورانه	تحول سازمانی در ورزش
ارائه دوره‌های آموزشی مدیریتی، توسعه برنامه توانمندسازی مدیران، ارتقاء مهارت‌های فردی کارکنان، توانمندسازی فناوری نوین، طراحی برنامه‌های انگیزشی مشارکت، ایجاد فضاهای آموزشی تغییر، فراهم‌سازی منابع توانمندسازی کارکنان.	P3, P5, P11, P4, P10, P12	توانمندسازی کارکنان برای تغییرات	

مفاهیم اولیه	شماره مصاحبه	مفاهیم متمرکز	کدهای نظری
طراحی فرآیندهای مدیریت تغییر، شفاف‌سازی اهداف کاهش مقاومت، ارزیابی دقیق اثرات تغییرات، استفاده از الگوهای نوآورانه، ارتقاء مهارت‌های رهبری، ایجاد کانال‌های ارتباطی مؤثر، طراحی برنامه‌های انگیزشی کارکنان.	P5, P7, P12	مدیریت تغییر در محیط‌های ورزشی	
استفاده از داده‌ها برای کاهش نقاط ضعف، شناسایی نقاط ضعف، طراحی فرآیندهای نوین، افزایش سرعت و دقت، بهینه‌سازی تصمیم‌گیری، کاهش زمان هزینه، بررسی مستمر فرآیندها، توجه به بازخورد کارکنان، فنآوری تسهیل فرآیندها، ارزیابی و تطبیق اهداف.	P8, P6, P5, P1	بهبود فرآیندهای سازمانی	
-طراحی مدل‌های همکاری ورزشی، ایجاد برنامه‌های مشترک توسعه، بهره‌برداری از تجربیات سازمان‌ها، تسهیل ارتباطات تیمی، ارتقاء همکاری بین‌سازمانی، ایجاد فضای نوآوری، توسعه همکاری‌های مالی و منابع.	P9, P8, P1, P11, P13	افزایش همکاری‌های بین‌سازمانی	

بر اساس نتایج جدول ۲ مدیریت استراتژیک منابع انسانی در سازمان‌های ورزشی شامل برنامه‌ریزی استراتژیک، جذب و توسعه استعدادها، ارزیابی عملکرد و ایجاد انگیزه برای حفظ منابع انسانی است. پایداری هوشمند با تمرکز بر فرهنگ سازمانی پایدار، نوآوری در استراتژی‌های پایداری، تأمین منابع و مشارکت در طرح‌های اجتماعی تقویت می‌شود. تحول سازمانی نیز از طریق ساختار نوآورانه، توانمندسازی کارکنان، مدیریت تغییر، بهبود فرآیندها و افزایش همکاری‌های بین‌سازمانی محقق می‌گردد.



شکل ۱. شاخص‌های پایداری هوشمند در سازمان‌های ورزشی با تمرکز بر مدیریت استراتژیک منابع انسانی و تحول سازمانی

Figure 1. Smart sustainability indicators in sports organizations with a focus on strategic human resource management and organizational transformation

بر اساس شکل ۱، مدیریت استراتژیک منابع انسانی شامل برنامه‌ریزی استراتژیک، استراتژی‌های جذب و انتخاب استعدادها، آموزش و توسعه، ارزیابی عملکرد، انگیزش و نگهداشت نیروی انسانی است. پایداری هوشمند در سازمان‌های ورزشی نیز از طریق فرهنگ سازمانی پایدار، به‌کارگیری استراتژی‌های نوآورانه، تأمین منابع پایدار، ایجاد زیرساخت‌های سازگار با محیط زیست و مشارکت فعال در طرح‌های اجتماعی و محیط‌زیستی تحقق می‌یابد. همچنین، تحول سازمانی در ورزش با طراحی ساختارهای نوآورانه، توانمندسازی کارکنان برای پذیرش تغییرات، مدیریت اثربخش تغییر در محیط‌های ورزشی، بهبود مستمر فرآیندهای سازمانی و تقویت همکاری‌های بین‌سازمانی، زمینه‌ساز توسعه پایدار و ارتقای کارایی سازمان‌ها می‌باشد. این سه حوزه به‌طور جامع، چارچوبی کلان برای تحقق پایداری هوشمند و تحول مؤثر در سازمان‌های ورزشی فراهم می‌کنند.

## بحث و نتیجه‌گیری

در دنیای امروز، سازمان‌های ورزشی به‌عنوان یکی از مهم‌ترین نهادهای تأثیرگذار بر جامعه، با چالش‌های متعددی در حوزه مدیریت منابع انسانی، پایداری و تحول سازمانی مواجه هستند. رقابت شدید، محدودیت منابع، تغییرات محیطی و فشارهای اجتماعی، ضرورت استفاده از رویکردهای استراتژیک و نوآورانه را افزایش داده‌اند. هدف این مطالعه ارائه یک چارچوب نظری برای پایداری هوشمند با تأکید بر نقش مدیریت استراتژیک منابع انسانی و تحول در سازمان‌های ورزشی بود.

بر اساس یافته‌های این تحقیق، مدیریت استراتژیک منابع انسانی به‌عنوان یکی از ارکان اساسی در ارتقاء عملکرد و پایداری سازمان‌های ورزشی شناخته می‌شود که شامل مؤلفه‌های کلیدی همچون برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی، استراتژی‌های جذب و انتخاب استعدادها، آموزش و توسعه، ارزیابی عملکرد و انگیزش و نگهداشت نیروی انسانی است. این ابعاد، با تأکید بر بهینه‌سازی بهره‌وری و استفاده هوشمندانه از سرمایه انسانی، زمینه را برای هم‌راستایی اهداف سازمانی با نیازهای پویا و متغیر فراهم می‌آورند. یافته‌های این پژوهش به‌روشنی همسو با مطالعات اجلی و هم‌متی (۲۰۲۲) است که بر نقش کلیدی مدیریت استراتژیک منابع انسانی در ارتقای عملکرد سازمان‌ها تأکید کرده‌اند (۱۱). افزون بر این، تأکید بر کاربرد فناوری‌های نوین در فرآیند جذب و نگهداشت نیروی انسانی، مطابق با نتایج تحقیق ایکو<sup>۱</sup> (۲۰۲۳)، نقش محوری هم‌راستایی استراتژی‌های منابع انسانی با اهداف کلان سازمان را برجسته می‌سازد (۱۸). در گفت‌وگوهای انجام‌شده با مدیران و کارشناسان حوزه ورزش، به‌ویژه صاحب‌ه‌شوندگان با سابقه مدیریتی، این ضرورت بارها مطرح شد که «توانمندسازی کارکنان و استفاده از فناوری‌های نوین در فرآیند جذب، نه تنها موجب افزایش کیفیت نیروی انسانی می‌شود، بلکه امکان تطابق سریع‌تر با تغییرات محیطی را فراهم می‌آورد». این بیان عینی، همسویی نظری و عملی تحقیق را تأیید می‌کند و بر اهمیت کاربردی این مؤلفه‌ها در سازمان‌های ورزشی صحنه می‌گذارد.

در زمینه تحول سازمانی، یافته‌ها نشان می‌دهند که طراحی ساختارهای سازمانی نوآورانه، توانمندسازی کارکنان برای مدیریت تغییرات و بهبود مستمر فرآیندهای سازمانی، نقش اساسی در ارتقای عملکرد و تحقق پایداری هوشمند ایفا می‌کنند. انعطاف‌پذیری سازمانی و مدیریت اثربخش تغییر، به‌ویژه در محیط‌های پرچالش ورزشی، امکان سازگاری و بهره‌برداری از فرصت‌ها را به سازمان‌ها می‌دهد. این یافته‌ها با نتایج پژوهش صادقی و همکاران (۲۰۲۳) که انعطاف‌پذیری و مدیریت تغییر را کلید موفقیت سازمان‌ها می‌دانند، همخوانی دارد (۱۲). صاحب‌ه‌شوندگان ضمن تأکید بر اهمیت این موضوعات، بیان داشتند: «در شرایط تغییرات سریع، توانمندسازی تیم‌ها برای تصمیم‌گیری سریع و انعطاف‌پذیری ساختارها، از مهم‌ترین عوامل موفقیت در مواجهه با بحران‌ها و بهره‌برداری از فرصت‌ها است». این دیدگاه تجربی، قوت بیشتری به نتایج تحقیق بخشیده و ضرورت به‌کارگیری رویکردهای جامع تحول سازمانی در ورزش را به‌طور ملموس نشان می‌دهد. علاوه بر این، همکاری‌های بین‌سازمانی به‌عنوان عاملی کلیدی برای نوآوری و تسهیل فرآیندهای منابع انسانی و مالی معرفی شده‌اند. توسعه برنامه‌های مشترک و استفاده از تخصص‌های چندگانه، در گفت‌وگوها به‌عنوان راهکارهایی مؤثر برای افزایش بهره‌وری و توسعه پایدار

سازمان‌های ورزشی مطرح شدند. این نتایج، مطابق با مباحث نظری درباره اهمیت شبکه‌سازی و همکاری‌های بین‌سازمانی در افزایش ظرفیت‌های نوآوری و پایداری است.

از سوی دیگر، پایداری هوشمند در سازمان‌های ورزشی بر فرهنگ سازمانی پایدار، استراتژی‌های نوآورانه، تضمین منابع بهینه، زیرساخت‌های پایدار و مشارکت فعال در طرح‌های اجتماعی و محیط‌زیستی تأکید دارد. این ابعاد با هدف تضمین بقای بلندمدت سازمان و تأثیرگذاری مثبت در جامعه و محیط زیست تعریف شده‌اند. یافته‌های این تحقیق با مطالعات بنون و بیونومو<sup>۱</sup> (۲۰۲۰) همخوانی داشته و نقش فرهنگ سبز و مسئولیت اجتماعی را در ارتقای پایداری سازمان‌ها به‌خوبی منعکس می‌کنند (۱۵). در مصاحبه‌ها، برخی از مدیران اظهار داشتند: «ترویج ارزش‌های پایدار و مسئولیت اجتماعی در میان کارکنان، باعث ایجاد حس تعلق و انگیزه بیشتر برای حفظ و توسعه سازمان می‌شود» که این گفته، بر اهمیت فرهنگ سازمانی در تحقق پایداری هوشمند صحنه می‌گذارد. همچنین تأکید بر استفاده از فنآوری‌های نوین برای طراحی استراتژی‌های پایدار و بهره‌گیری از داده‌ها در پیش‌بینی تغییرات آینده، نشان‌دهنده هم‌راستایی عینی با نتایج نظری این پژوهش است. در نهایت، این مطالعه نشان می‌دهد که مدیریت استراتژیک منابع انسانی، تحول سازمانی و پایداری هوشمند، به‌عنوان سه عامل کلیدی، در تعامل با یکدیگر، می‌توانند عملکرد و پایداری سازمان‌های ورزشی را به‌طور قابل‌توجهی بهبود بخشند. همچنین، تطابق یافته‌های تحقیق با ادبیات و اظهارات تجربی مصاحبه‌شوندگان، اعتبار علمی و کاربردی نتایج را تقویت کرده و چشم‌انداز روشنی برای توسعه راهبردهای نوین در سازمان‌های ورزشی ارائه می‌دهد. این هماهنگی بین نظریه و عمل، گواهی بر ضرورت و قابلیت اجرایی رویکردهای پیشنهادی در زمینه مدیریت منابع انسانی و تحول سازمانی برای دستیابی به پایداری هوشمند است.

در مدیریت استراتژیک منابع انسانی، تحول و پایداری هوشمند دو عامل اساسی و مکمل هستند که می‌توانند به موفقیت‌های بلندمدت سازمان‌های ورزشی منتهی شوند. استفاده از ابزارهای نوین مدیریتی و دیجیتال در کنار رویکردهای تحول‌گرایانه، می‌تواند زمینه‌ساز ایجاد پایداری هوشمند در این سازمان‌ها باشد. پایداری هوشمند در اینجا به معنای توانمندی سازمان‌های ورزشی در انطباق با تغییرات سریع محیطی، بهره‌برداری بهینه از منابع و ارتقای فرهنگ سازمانی است، به‌طوری‌که هم بهره‌وری و رضایت کارکنان افزایش یابد (۲۷) و هم سازمان‌ها قادر باشند در بلندمدت به توسعه پایدار دست یابند. تحول سازمانی، که به تغییرات ساختاری و فرهنگی سازمان‌ها می‌پردازد، می‌تواند به‌طور مستقیم بر بهبود شاخص‌های داخلی این سازمان‌ها همچون بهره‌وری، رضایت کارکنان (و کاهش نرخ جابجایی کارکنان تأثیرگذار باشد (۲۷، ۲۸). این تحولات به سازمان‌های ورزشی این امکان را می‌دهند که در مواجهه با تغییرات سریع اقتصادی، اجتماعی و فناورانه، توانایی سازگاری و رقابت‌پذیری خود را حفظ کنند (۲۹). به ویژه در حوزه منابع انسانی، تحول دیجیتال در فرآیندهای جذب و نگهداری استعدادها، و بهبود ارتباطات داخلی و خارجی، یکی از ارکان موفقیت و پایداری این سازمان‌ها به‌شمار می‌آید.

بر اساس یافته‌ها، سازمان‌های ورزشی برای بهبود مدیریت استراتژیک منابع انسانی باید برنامه‌ریزی دقیق و منسجمی داشته باشند که بر جذب و انتخاب استعدادها با پتانسیل بالا تمرکز کند. تدوین استراتژی‌های جذب بر مبنای تحلیل نیازهای دقیق نیروی انسانی و استفاده از ابزارهای ارزیابی علمی، از اهمیت بالایی برخوردار است. علاوه بر این، سرمایه‌گذاری مستمر در آموزش و توسعه مهارت‌های تخصصی کارکنان به ویژه در زمینه‌های مدیریتی و فنآوری‌های نوین، باعث ارتقاء عملکرد و انگیزش نیروی انسانی می‌شود. ارزیابی مستمر عملکرد و پیاده‌سازی سیستم‌های بازخورد سازنده نیز باید به‌گونه‌ای طراحی شود که انگیزه و تعهد کارکنان را تقویت کرده و از خروج استعدادها جلوگیری کند.

در حوزه پایداری هوشمند، سازمان‌های ورزشی باید فرهنگ سازمانی پایدار را به‌صورت هدفمند توسعه دهند و این فرهنگ را در همه سطوح نهادینه کنند. استفاده از استراتژی‌های نوآورانه برای تحقق پایداری از طریق بهره‌گیری از فنآوری‌های سبز و منابع تجدیدپذیر ضرورت دارد. تأمین منابع مالی و انسانی پایدار به‌عنوان یکی از ارکان کلیدی پایداری باید با برنامه‌ریزی بلندمدت و مشارکت فعال در طرح‌های اجتماعی و محیط‌زیستی همراه باشد. همچنین، توسعه زیرساخت‌های ورزشی با رویکردی پایدار، از نظر مصالح، مصرف انرژی و

مدیریت پسماند باید در اولویت قرار گیرد تا تأثیر محیط‌زیستی فعالیت‌های ورزشی کاهش یابد. برای تحقق تحول سازمانی در ورزش، پیشنهاد می‌شود ساختار سازمانی به سمت نوآوری و انعطاف‌پذیری حرکت کند تا امکان پاسخگویی سریع به تغییرات محیطی فراهم گردد. توانمندسازی کارکنان از طریق آموزش‌های مستمر در زمینه مدیریت تغییر و تقویت مهارت‌های رهبری، نقش کلیدی در موفقیت فرآیندهای تحول ایفا می‌کند. همچنین، مدیریت حرفه‌ای تغییر و بهبود مستمر فرآیندهای سازمانی باید با استفاده از فن‌آوری‌های نوین و افزایش همکاری‌های بین‌سازمانی تقویت شود تا هم‌افزایی و بهره‌وری سازمانی به حداکثر برسد. این رویکردها، زمینه‌ساز توسعه پایدار و موفقیت بلندمدت سازمان‌های ورزشی خواهند بود.

در نهایت می‌توان گفت پژوهشگران می‌توانند در زمینه طراحی مدل پایداری هوشمند در سازمان‌های ورزشی با تأکید بر مدیریت استراتژیک منابع انسانی و تحول سازمانی، مطالعاتی را انجام دهند که ابعاد مختلف این موضوع را بررسی کند. از جمله پیشنهادهای پژوهشی، می‌توان به تبیین نقش سرمایه انسانی در توسعه پایدار سازمان‌های ورزشی، تأثیر فن‌آوری‌های نوین و هوش مصنوعی بر استراتژی‌های منابع انسانی، ارزیابی مدل‌های نوآورانه در مدیریت استعدادها و نگهداشت نیروی انسانی، و بررسی تأثیر هم‌راستایی استراتژی‌های منابع انسانی با اهداف کلان تحول سازمانی در افزایش مزیت رقابتی و عملکرد پایدار سازمان‌های ورزشی اشاره کرد. همچنین، پژوهشگران می‌توانند نقش یادگیری سازمانی، مدیریت تغییر و چابکی سازمانی در ارتقای پایداری هوشمند را بررسی کرده و مدل‌های ترکیبی مبتنی بر تجزیه و تحلیل سیستم‌های اطلاعاتی منابع انسان را برای بهبود فرآیندهای تصمیم‌گیری در این سازمان‌ها توسعه دهند.

**ملاحظات اخلاقی:** این پژوهش مطابق با دستورالعمل‌های اخلاقی انجام شده است و هیچ‌گونه تعصبی در گزارش نتایج وجود ندارد.

**حامی مالی:** در این پژوهش هیچ‌گونه حمایت مالی از سوی سازمان‌ها یا مؤسسات دریافت نشده است.

**مشارکت نویسندگان:** تمام نویسندگان در طراحی، اجرای پژوهش و نگارش آن مشارکت داشته‌اند.

**تشکر و قدردانی:** از تمامی افرادی که در انجام این پژوهش همکاری و مشارکت داشته‌اند، قدردانی می‌شود.

## References

1. Sajjadi SN, Behnam M, Hashemi Z. Sport managers' challenges in Iran. *Sport Management Studies*. 2015;6(22):39-62. [In Persian]
2. Mousavi Rad ST SMB. The impact of sustainability and social responsibility on the performance of sports organizations. First National Sports Management Conference with Health Orientation, Ardabil. 2022; Retrieved from <https://civilica.com/doc/1544372>. [In Persian]
3. Aibaghi ES, HASANI AA, HOSSEINI NSR. Effect of green HRM on firm sustainability at the general administration of youth and sport in North Khorasan Province. 2018. [In Persian]
4. Karimi J, Soltanian L, Mousavinasab F. Qualitative Study of the Consequences of Social Entrepreneurship in Sport. *Applied Research in Sport Management*. 10.30473/arsm.2021.7611. 2021;9(3):109-19. [In Persian]
5. Karimi J, Soltanian L. Designing the Model of Human Resources Management of the Iranian Bodybuilding and Fitness Federation in the Digital Age. *Human Resource Management in Sports*. 2024;11(2):411-27. <https://doi.org/10.22044/shm.2024.14267.2628> [In Persian]
6. Vaziri F, Memari Z, Rezai Pandari A. Study of Promoting Corporate Social Responsibility Goals based on the portfolio of Sports Sponsors. *Sport Management Studies*. 2022;14(73):17-52. <https://doi.org/10.22089/smrj.2021.10202.3341> [In Persian]
7. Sahebkar M, Khoshbakhti J, Soleymani M. The effect of social responsibility on organizational performance with the mediating role of organizational commitment from the perspective of employees of sports and youth departments of South Khorasan. *Organizational Behavior Management in Sport Studies*. 2021;8(4):79-90. <https://doi.org/10.30473/fmss.2022.62188.2374>. [In Persian]



8. Gholi Pour M, Heydari Nejad S, Azmsha T. Challenges of Inter-Organizational Partnership in Sports in order to implement Sports Programs for Development and Peace. *Strategic Studies on Youth and Sports*. 2022;20(54):59-76. **[In Persian]**
9. Mondalizadeh Z. Startup opportunities in the sports industry based on developing a conceptual framework for the sports ecosystem in Iran. *Interdisciplinary Journal of Management Studies (Formerly known as Iranian Journal of Management Studies)*. 2024;17(2):491-506. 10.22059/ijms.2023.339962.675079. **[In Persian]**
10. Zohrabi A, Karimi J, Mohebi A. Explaining the Applications of Internet of Things in Iran's Sports Industry: A Sustainable Development Approach. *Communication Management in Sport Media*. 2020;7(3):91-8. <https://doi.org/10.30473/jsm.2020.45505.1320>. **[In Persian]**
11. Ajalli MH, E. Investigating the Relationship between SHRM and Organizational Performance by Mediating Role of Management Capability and Entrepreneurial Orientation (Case Study: Veterinary Medicine Office of Hamedan Governorate) *Innovation Management and Operational Strategies* 2022;3(3):238-57. **[In Persian]**
12. Sadeghi M, Kashef SM, Behnam M. Modeling the Factors Affecting the Use of International Human Resources in Iranian Sports. *Sport Management Journal*. 2023;15(4):371-53. **[In Persian]**
13. Farhadi M. Examining the effective indicators of digital technology implementation in sustainable supply chains. *Management and Entrepreneurship Studies*. 2023;45(9):185-97. **[In Persian]**
14. Al-Alawneh R, Othman M, Zaid AA. Green HRM impact on environmental performance in higher education with mediating roles of management support and green culture. *International Journal of Organizational Analysis*. 2023;32(6):1141-64.
15. Benevene P, Buonomo I. Green human resource management: An evidence-based systematic literature review. *Sustainability*. 2020;12(15):5974.
16. Varriale L, Briganti P, Volpe T, Ferrara M, editors. The role and function of digital technologies in the sustainability perspective: Evidence from the football organizations in the Italian context. *Itm Web Of Conferences*; 2023: EDP Sciences.
17. Karimi J, Ghavipankeh N, Haydarian N. Identifying Applications of Virtual Reality Technology in Human Resource Training of Sports Organizations. *Human Resource Management in Sports*. 2025;12(1):1-20. <https://doi.org/10.22044/shm.2024.14648.2651> **[In Persian]**
18. Aiko A. The Interplay between Human Resource Strategies and Strategic Alignment: A Comprehensive Review of Conceptual and Empirical Literature in the United States. *Journal of Strategic Management*. 2023;7(5):1-10.
19. Xia Z, Kerdpitak C, editors. THE INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL INNOVATION CLIMATE, CORPORATE CULTURE, AND TEAM SYNERGY ON THE INNOVATIVE LEADERSHIP OF SPORTS COACHES IN CHINESE UNIVERSITY. *INTERNATIONAL ACADEMIC MULTIDISCIPLINARY RESEARCH CONFERENCE IN MUNICH 2023*; 2023.
20. Shokri M MR, Rajabi Farjad M, Hajieh H. Examining the impact of smart technologies on company sustainability with the mediating role of sustainability strategy. *Journal of Executive Management Research*. 2022;14(27):81-104. **[In Persian]**
21. Anthony Jr B. The role of community engagement in urban innovation towards the co-creation of smart sustainable cities. *Journal of the Knowledge Economy*. 2024;15(1):1592-624.
22. Bibri SE. Data-driven smart sustainable cities of the future: An evidence synthesis approach to a comprehensive state-of-the-art literature review. *Sustainable Futures*. 2021;3:100047.
23. Jacobs K, De Jans S, Evens T, Constandt B. In the arena of debate: a systematic literature review on sports sponsorship by controversial industries. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*. 2025;26(1):204-25.
24. Ogbeibu S, Emelifeonwu J, Pereira V, Oseghale R, Gaskin J, Sivarajah U, et al. Demystifying the roles of organisational smart technology, artificial intelligence, robotics, and algorithms capability: A strategy for



- green human resource management and environmental sustainability. *Business Strategy and the Environment*. 2024;33(2):369-88.
25. Sina K AH. Developing human resource strategies with a knowledge management approach in Iranian knowledge-based companies. *Strategic Management and Defense Studies*. 2023;7(25):239-66. **[In Persian]**
26. Varesi SH HN, Kargar Shourki M, Mohammad. Structural-interpretive modeling of factors affecting organizational sustainability in the digital transformation era (Automotive industry). *Journal of the Iranian Management Association*. 2023;19(74):147-94. **[In Persian]**
27. Gholami AN, Khatibi A, Heydarinejad S. The consequences of human resource development (HRD) on employees' productivity in the Ministry of Sport and Youth. *Applied Research in Sport Management*. 2022;11(2):40-9. [10.30473/arism.2022.63226.3654](https://doi.org/10.30473/arism.2022.63226.3654) **[In Persian]**
28. Zardoshtiyani S, Hosseini M, Karimi J. The Effect of Career Plateau on Intention to Quit Job With Mediating Role of Burnout in the Physical Education Teachers of Kermanshah Province. *Organizational Behavior Management in Sport Studies*. 2017;4(3):61-9. [20.1001.1.25384023.1396.4.3.5.5](https://doi.org/10.1001.1.25384023.1396.4.3.5.5). **[In Persian]**
29. Fallah Kazemi M, Farahani A, Ghasemi H. Competitive Model of Iranian Sportswear Brands to enter International Markets. *Applied Research in Sport Management*. 2023;12(1):11-24. [10.30473/arism.2023.9937](https://doi.org/10.30473/arism.2023.9937). **[In Persian]**

