



Research Paper

Designing A Smart Governance Model for Human Resources of the Iranian Ministry of Sports and Youth

Tahmasab Shirvani

Assistant Professor, Faculty of Tourism, University of Tehran, Tehran, Iran.

Received: 20 October 2025

Accepted: 19 March 2026

Abstract

Objective: The purpose of this study was to design a smart human resources governance model for the Iranian Ministry of Sports and Youth.

Methodology: The present study was conducted using a qualitative and exploratory approach, employing the grounded theory method to develop the theoretical framework. The research population consisted of specialists in sports management and human resources, as well as managers and experts working at the Ministry of Sports and Youth. Sampling was performed using the snowball technique, and data were collected through semi-structured interviews. Data analysis was carried out in three stages: open, axial, and selective coding.

Results: During the open coding stage, 142 unique initial codes were identified. These codes were grouped into 14 concepts and subsequently organized into six major categories: causal conditions (smart human capital, smart organization, and smart organizational structure); contextual conditions (smart organizational culture); intervening conditions (implementation barriers); the central category (smart human resource management and smart human resource leadership); strategies (smart empowerment and training, smart policymaking and planning, process transparency and smart accountability, and smart participation and justice orientation); and consequences (smart individual performance, smart organizational performance, and smart inter-organizational performance).

Conclusion: The innovation of this research is presenting a local model of smart human resource governance based on field data from the Ministry of Sports and Youth and aligned with the institutional and mission requirements of this ministry. Based on the results, for the establishment of smart human resource governance in the Ministry of Sports and Youth, solutions such as strengthening smart human capital through empowerment and targeted training, redesigning human resource structures and processes with a smart and transparent approach, developing data-driven policymaking and planning, and establishing participatory and justice-oriented systems in human resource decision-making are proposed. Also, simultaneous attention to smart organizational culture and reducing implementation barriers can pave the way for outcomes such as improved individual, organizational, and supra-organizational performance.

Keywords: Governance, Human Resources, Smart, Sports and Youth.

To cite this article:

Shirvani T. Designing A Smart Governance Model for Human Resources of the Iranian Ministry of Sports and Youth. *Human Resource Management in Sport*. 2026; 13(2):239-258. <https://doi.org/10.22044/shm.2026.17019.2806>

Corresponding Author: **Tahmasab Shirvani**

Email: tahma.shirvani@ut.ac.ir



Extended Abstract

Summary

This study aimed to design an intelligent human resource governance model for the Iranian Ministry of Sport and Youth (2024). Utilizing a qualitative grounded theory approach, data were gathered through semi-structured interviews with academic experts and ministry managers. Following open, axial, and selective coding, 142 initial codes were organized into 14 concepts and 6 major categories. The resulting indigenous model emphasizes empowering human capital, redesigning transparent processes, data-driven policymaking, and participative systems. Implementing this framework, alongside fostering an intelligent organizational culture, is expected to enhance individual, organizational, and cross-organizational performance.

Introduction

Organizations have realized that human resources are their most critical asset for success. Agile, committed, and up-to-date human capital drives organizations, while inefficient policymaking leads to resource waste (1). Traditional HR management in Iran can no longer keep pace with global competition and technological advancements. Intelligent human resource governance integrates smart technologies (such as artificial intelligence and big data) with governance principles to implement a strategic, data-driven approach to HR management. At the micro level, this approach enhances efficiency and transparency through intelligent tools; at the macro level, it strengthens the stakeholder network for optimal policymaking (2).

Methodology and Approach

This research was conducted with an exploratory approach to develop knowledge and understanding regarding the development of a paradigmatic model for intelligent human resource governance within the Ministry of Sport and Youth of Iran. The study employed a qualitative methodology based on Grounded Theory, specifically adopting the Strauss and Corbin approach as its primary framework. Philosophically, the research is phenomenological, examining the realities of human resource governance from the perspectives of experts. At the same time, epistemologically, it relies on empirical data and qualitative analysis to extract a suitable paradigmatic model. The statistical population comprised professors of sports management and human resource management (faculty members of public universities in Tehran), all senior, middle, and operational managers at the Ministry of Sport and Youth, and specialists with at least 12 years of service and at least a master's degree. Purposive and snowball sampling techniques were used, continuing until theoretical saturation and data sufficiency were achieved. The selection process ensured a balance between academic expertise (faculty members) and practical management experience. Data collection involved semi-structured qualitative interviews, each lasting 45-60 minutes, conducted from May to October 2023. A total of 18 interviews were performed, with theoretical saturation reached starting from the 17th interview. All interviews were recorded and analyzed session by session to establish a foundation for model development. The research design followed the "Research Onion" model, encompassing various layers including philosophy, approach, strategy, sampling, data collection tools, and data analysis techniques.

Result and Conclusion

The findings of the study indicated that a total of 142 unique initial codes were identified during the open coding process. Based on thematic similarities, these codes were grouped into 14 concepts. These concepts were subsequently organized into a paradigmatic model comprising causal conditions (human capital, intelligent organization, and smart organizational structure), contextual conditions (smart organizational culture), intervening conditions (implementation barriers), the central category (smart human resource management and leadership), strategies (empowerment, policymaking, transparency, and smart participation), and consequences (smart individual, organizational, and supra-organizational performance). During the axial coding stage, Smart Human Resource Governance was identified as the core category, integrating all dimensions of the study within the paradigmatic framework of Grounded Theory. This study makes three major contributions to the literature. First, it proposes an integrated paradigmatic model that, unlike previous one-dimensional studies, explains the causal, contextual, strategic, and consequential relationships within a



coherent conceptual framework. Second, it advances a paradigm shift from smart management to smart governance, conceptualizing smartization not merely as a managerial tool but as a governance mechanism grounded in transparency, accountability, and justice. Third, it contextualizes and localizes the concept by incorporating the institutional, legal, and structural constraints of Iran's public sector, thereby distinguishing it from existing international models that primarily focus on private organizations. Overall, the findings suggest that advancing smart governance requires a comprehensive, systems-oriented perspective. Focusing solely on technological infrastructure while neglecting other organizational dimensions is insufficient to implement smart governance fully. Given the lack of comprehensive models for sports organizations, this study provides a practical framework for managers in the Ministry of Sport and Youth. Implementing this framework can help address employees' needs and expectations, recognize the value of their contributions, strengthen their motivation, and ultimately enhance performance at the individual, organizational, and inter-organizational levels.

Ethical Considerations: All ethical principles have been considered in the process of conducting this research.

Funding: This research has not received any financial support.

Authors' Contributions: The authors of this article have participated from the research implementation stage to the writing of the article.

Conflicts of interest: According to the author, there is no conflict of interest in this research.

Acknowledgment: The authors of this article would like to express their appreciation and gratitude to all those who helped them in conducting this research.

References

1. Yaghoubi AR, Momeni M, Vadadi A. Designing a Model of Employee Work Enthusiasm (Case Study: Islamic Republic of Iran Airlines). *Exec Manag Res J.* 2024; 14(28):459-82. [In Persian]
2. Rastegar AA, Ebrahimi SA, Shafiei M, Kolahi B. Intelligent Human Resource Management: Explaining the Requirements and Technology-Based Platforms in Knowledge-Based Companies. *Ind Technol Dev Q J.* 2022; 21(52):13-24. doi:10.22034/jtd.2022.697428. [In Persian]





طراحی الگوی حکمرانی هوشمند منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان ایران

طهماسب شیروانی

استادیار دانشکده گردشگری، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۱۲/۲۸

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۷/۲۸

چکیده

هدف: هدف از پژوهش حاضر طراحی الگوی حکمرانی هوشمند منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان ایران بود. **روش‌شناسی:** مطالعه حاضر، با رویکرد کیفی و از نوع پژوهش‌های اکتشافی انجام شد و به منظور تدوین نظریه، از روش نظریه داده‌بنیاد بهره گرفته شد. جامعه تحقیق شامل اعضاء هیات علمی مدیریت ورزشی و مدیریت منابع انسانی و همچنین مدیران و کارشناسان شاغل در وزارت ورزش و جوانان بود. نمونه‌گیری به روش هدفمند و گلوله‌برفی صورت گرفت و برای گردآوری داده‌ها از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته استفاده شد. تحلیل داده‌ها در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی صورت پذیرفت.

یافته‌ها: در مرحله کدگذاری باز، ۱۴۲ کد اولیه منحصربه‌فرد شناسایی گردید. این کدها در قالب ۱۴ مفهوم دسته‌بندی و سپس در ۶ مقوله کلان شرایط علی (سرمایه انسانی هوشمند، سازمان و ساختار هوشمند)؛ شرایط زمینه‌ای (فرهنگ سازمانی هوشمند)؛ عوامل مداخله‌گر (موانع اجرایی)؛ مقوله محوری (مدیریت هوشمند منابع انسانی و رهبری هوشمند منابع انسانی)؛ راهبردها (توانمندسازی و آموزش هوشمند، سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی هوشمند، شفافیت فرآیندها و پاسخگویی هوشمند، مشارکت و عدالت محوری هوشمند) و پیامدها (عملکرد هوشمند فردی، عملکرد هوشمند سازمانی و عملکرد هوشمند فرا سازمانی) سازمان‌دهی شدند.

نتیجه‌گیری: نوآوری این پژوهش در ارائه یک الگوی بومی حکمرانی هوشمند منابع انسانی مبتنی بر داده‌های میدانی وزارت ورزش و جوانان و منطبق با اقتضات نهادی و مأموریتی این وزارتخانه است. بر اساس نتایج، برای استقرار حکمرانی هوشمند منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان، راهکارهایی نظیر تقویت سرمایه انسانی هوشمند از طریق توانمندسازی و آموزش هدفمند، بازطراحی ساختارها و فرآیندهای منابع انسانی با رویکرد هوشمند و شفاف، توسعه سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی داده‌محور و استقرار نظام‌های مشارکتی و عدالت‌محور در تصمیم‌گیری منابع انسانی پیشنهاد می‌شود. همچنین توجه هم‌زمان به فرهنگ سازمانی هوشمند و کاهش موانع اجرایی می‌تواند زمینه تحقق پیامدهایی چون بهبود عملکرد فردی، سازمانی و فراسازمانی را فراهم آورد.

واژه‌های کلیدی: حکمرانی، منابع انسانی، ورزش و جوانان، هوشمند.

به این مقاله این گونه استناد کنید:

شیروانی طهماسب. طراحی الگوی حکمرانی هوشمند منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان ایران. مدیریت منابع انسانی در ورزش. ۱۴۰۵؛ ۱۳(۲): ۲۵۸-۲۳۹
<https://doi.org/10.22044/shm.2026.17019.2806>

نویسنده مسئول: طهماسب شیروانی

Email: tahma.shirvani@ut.ac.ir



مقدمه

در سال‌های اخیر، تحولات سریع فناوری و پیچیده‌تر شدن محیط‌های تصمیم‌گیری، زمینه‌ساز شکل‌گیری مدل‌های نوین حکمرانی شده است. در این شرایط، حکمرانی باید به‌عنوان پاسخی هوشمند به عدم قطعیت و تغییرات مستمر محیطی عمل کند. امروزه حکمرانی به‌طور فزاینده، تحت تأثیر پیشرفت‌های فناوری قرار گرفته است و دولت‌ها بدون درک عمیق از فناوری‌های نوین، قادر به طراحی نظام‌های حکمرانی کارآمد و منطبق با تحولات نخواهند بود؛ چراکه فناوری‌های پیشرفته به بازیگران تعیین‌کننده در بخش‌های مختلف دولتی تبدیل شده‌اند (۱). سرعت بالای پیشرفت در حوزه ارتباطات و فناوری اطلاعات، دنیایی نامطمئن و غیرقابل پیش‌بینی حتی برای آینده نزدیک ایجاد کرده است و مفهوم حکمرانی را نیز متحول ساخته، به طوری که «حکمرانی هوشمند» به عنوان تنها راه پیشروی دولت‌ها و حکومت‌ها مطرح شده است (۲). حکمرانی هوشمند به معنای فراهم کردن بستری یکپارچه برای مدیریت کارآمد امور سازمان است که باید خدمات و تعاملات بین اجزای مختلف شهر را به منظور تحقق سازمانی موثر و کارا فراهم آورد (۳). این نوع حکمرانی، به‌عنوان بالاترین سطح مدرن‌سازی سازمان‌های دولتی شناخته می‌شود. دولت‌ها به‌دنبال بهره‌گیری از فناوری‌های نوظهور برای بازتعریف روابط بین دولت و شهروندان، تحول در فرآیندهای تصمیم‌گیری عمومی و افزایش مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌های دموکراتیک هستند تا کیفیت زندگی و تجربه‌های کاری را بهبود بخشند و ساختارهای دولتی چابک‌تر و انعطاف‌پذیرتری ایجاد کنند (۴). حکمرانی هوشمند که مبتنی بر فناوری‌های دیجیتال است، فرصت‌های جدیدی برای افزایش اثربخشی نظام حکمرانی فراهم می‌آورد. یکی از نمادهای هوشمندی جوامع معاصر، هوشمندی دولت و تمامی اجزای آن است؛ با این حال، در حالی که بسیاری از کشورها و سازمان‌ها به‌طور فزاینده‌ای به سوی حکمرانی هوشمند حرکت کرده‌اند، در کشورهای در حال توسعه از جمله ایران، هنوز ظرفیت‌های این حوزه به طور کامل بهره‌برداری نشده است. در ایران، چالش‌ها و مشکلات متعددی در زمینه حکمرانی هوشمند وجود دارد که برخی از آنها ناشی از عدم تطابق ساختارهای مدیریتی و منابع انسانی با نیازهای دنیای دیجیتال و هوشمند است (۵).

از طرفی دیگر، امروزه سازمان‌ها به این درک رسیده‌اند که مهم‌ترین دارایی آن‌ها، منابع انسانی است؛ عاملی حیاتی که نقش تعیین‌کننده‌ای در موفقیت و پیشرفت هر سازمان ایفا می‌کند و بدون آن، دستیابی به اهداف سازمانی امکان‌پذیر نخواهد بود (۶). پیشرفت هر سازمانی وابسته به وجود نیروی انسانی چابک، متعهد و دارای دانش روز است (۷). سازمان‌های موفق امروزی برای نیل به اهداف خود و افزایش بهره‌وری کارکنان، بر ارتقای کارایی شغلی تمرکز دارند که یکی از مولفه‌های کلیدی در فرآیندهای کاری و تصمیم‌گیری‌های استراتژیک سازمان به شمار می‌رود. منابع انسانی مانند موتور محرک سیستم‌های مدیریتی هستند و سیاست‌گذاری‌های ناکارآمد و فرآیندهای کند، هزینه‌بر و سنتی می‌تواند موجب هدررفت منابع عمومی شود؛ ضعف در مدیریت منابع انسانی و عدم انطباق با تغییرات محیطی و به‌روزرسانی ناکافی رویه‌ها، دستیابی به اهداف توسعه را دشوار می‌سازد (۸). نگرش غالب به مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های کشور هنوز سنتی است و پیشرفت‌های نوین در این حوزه به طور کامل در آن‌ها مشاهده نمی‌شود. سازمان‌های امروزی با توجه به جهانی شدن رقابت‌ها، سرعت بالای پیشرفت‌های فناوری و تغییرات مستمر محیطی، در موقعیتی قرار گرفته‌اند که باید از مرزهای محلی و ملی فراتر رفته و در عرصه بین‌المللی نیز حضور یابند (۹). با توجه به شرایط یاد شده، روش‌های واکنشی سنتی دیگر پاسخگوی نیازهای مشتریان و ایجاد مزیت رقابتی پایدار نیستند و سازمان‌ها برای حفظ موقعیت رقابتی، نیازمند توسعه منابع انسانی خود هستند (۱۰). حکمرانی هوشمند منابع انسانی، ترکیبی از دو مفهوم «حکمرانی هوشمند» و «منابع انسانی» است. این نوع حکمرانی به عنوان چارچوبی تعریف می‌شود که با بهره‌گیری از فناوری‌های هوشمندی مانند هوش مصنوعی، یادگیری ماشین و کلان‌داده، اصول حکمرانی را در مدیریت منابع انسانی پیاده‌سازی می‌کند و رویکردی استراتژیک و داده‌محور دارد. حکمرانی هوشمند منابع انسانی را می‌توان در دو سطح خرد و کلان بررسی کرد. در سطح خرد، این مفهوم به معنای استفاده از فناوری‌های هوشمند پیشرفته و سیستم‌های اطلاعاتی در مدیریت منابع انسانی است که با هدف افزایش کارایی، شفافیت و پاسخگویی در فرآیندهای مرتبط با نیروی کار به کار گرفته می‌شود (۵). این رویکرد شامل کاربرد ابزارهایی مانند هوش مصنوعی، یادگیری ماشین و تحلیل داده‌ها

برای اتخاذ تصمیمات مبتنی بر داده، بهینه‌سازی فرآیندهای منابع انسانی و ارتقای تجربه کارکنان است. با هوشمندسازی و خودکارسازی وظایف سنتی، سازمان‌ها می‌توانند به مدیریت استراتژیک منابع انسانی پرداخته و به تغییرات پویا در محیط کسب‌وکار پاسخ دهند. از سوی دیگر، در سطح کلان، حکمرانی هوشمند منابع انسانی به معنای تقویت شبکه ارتباطی بین تمامی ذینفعان حوزه منابع انسانی است، به گونه‌ای که سیاست‌های مرتبط با این حوزه با در نظر گرفتن منافع و انتظارات شبکه‌ای ذینفعان طراحی و اجرا شود (۱).

بررسی پیشینه تحقیقات در حوزه حکمرانی هوشمند منابع انسانی در ورزش نشان می‌دهد که این موضوع نسبتاً جدید است و ادبیات تخصصی فراوانی در این زمینه وجود ندارد. با توجه به گستردگی مفهوم حکمرانی هوشمند منابع انسانی در ورزش و پیچیدگی‌های مرتبط با آن، تحلیل دقیق این مفهوم ضروری به نظر می‌رسد، چرا که هنوز بین متخصصان و صاحب‌نظران توافق کاملی درباره چارچوب اصلی آن شکل نگرفته است. در این راستا، به مرور بخشی از پژوهش‌های داخلی و خارجی که در سال‌های اخیر پیرامون موضوع اشتیاق شغلی کارکنان انجام شده، پرداخته می‌شود. مصلحتی و همکاران (۲۰۲۵) مولفه‌های موثر در حکمرانی هوشمند ورزش ایران را شامل زیرساخت‌های فناوری، توانمندی شهروندان، حکمرانی شفاف، مشارکت الکترونیک، کیفیت حکمرانی، قانون‌گذاری، تحولات فناوری، مدیریت هوشمند، فناوری ارتباطی تعاملی، بسترسازی و ماهیت هوشمندسازی معرفی کردند (۱۱). میرزائی و همکاران (۲۰۲۵) هشت بعد حکمرانی هوشمند منابع انسانی در بخش دولتی را شناسایی کردند: ابزارهای هوشمند، مدیریت منابع انسانی هوشمند، شفافیت فرایندها، فرهنگ سازمانی هوشمند، ارتباطات سازمانی هوشمند، سرمایه انسانی هوشمند، سیاست‌گذاری شبکه‌ای هوشمند و اخلاق (۱).

حسینی عسکری‌آبادی و دارابی (۲۰۲۵) شاخص‌های مدیریت استراتژیک منابع انسانی در سازمان‌های ورزشی را شامل برنامه‌ریزی استراتژیک، جذب و توسعه استعدادها، ارزیابی عملکرد و ایجاد انگیزه و تحول سازمانی از طریق ساختار نوآورانه، توانمندسازی کارکنان و مدیریت تغییر عنوان کردند (۱۲). قیروانی و همکاران (۲۰۲۴) مدل حکمرانی هوشمند با تمرکز بر توسعه و آموزش منابع انسانی ارائه دادند و شاخص‌هایی چون آمار و اطلاعات هوشمند، مدیریت هوشمند هزینه‌ها، برنامه‌ریزی هوشمند، نظام پاداش هوشمند، پاسخگویی هوشمند، کارایی و اثربخشی هوشمند را معرفی کردند (۱۳). بحرینی و همکاران (۲۰۲۲) نقش ابعاد حکمرانی خوب (نتیجه‌گرایی، اثربخشی وظایف، ارتقای ارزش‌ها، شفاف‌سازی، ظرفیت‌سازی و پاسخ‌گویی) را بر توسعه منابع انسانی در ادارات ورزش و جوانان بررسی کردند و تأثیر مثبت آن‌ها را نشان دادند (۱۴). تاره^۱ (۲۰۲۵) بیان داشت که منابع انسانی هوشمند با بهره‌گیری از فناوری‌های نوین حجم زیادی از داده‌ها را تجزیه و تحلیل می‌کند که به مدیران منابع انسانی کمک کرده و باعث بهبود عملکرد سازمانی می‌شود (۱۵).

کامبور و ییلدریم^۲ (۲۰۲۳) نشان دادند که هوش مصنوعی در بهبود فرآیندهای جذب، کاهش هزینه‌ها، تحلیل داده‌ها و تصمیم‌گیری بی‌طرفانه نقش دارد و هدفش افزایش کارایی و کاهش خطا است (۱۶). پرت و هوی^۳ (۲۰۱۸) دریافتند تنها شاخص ساختار هیأت مدیره ارتباط مثبت معناداری با عملکرد سازمان‌های ورزشی دارد و سایر ابعاد حکمرانی خوب ارتباط معناداری نشان ندادند (۱۷). در نهایت، مرور مطالعات پیشین نشان می‌دهد که مفاهیم حکمرانی هوشمند و مدیریت منابع انسانی هوشمند عمدتاً به صورت جداگانه بررسی شده‌اند و چارچوبی جامع و سیستماتیک برای «حکمرانی هوشمند منابع انسانی» تدوین نشده است. بسیاری از تحقیقات تنها به ابعادی خاص از حکمرانی یا منابع انسانی پرداخته‌اند و حوزه‌های دیگر را نادیده گرفته‌اند. بنابراین، این خلأ پژوهشی اهمیت طرح موضوع و ارائه الگوی پارادایمی جامع حکمرانی هوشمند منابع انسانی در سازمان‌های ورزشی را بیش از پیش نشان می‌دهد.

با وجود این، مرور ادبیات پژوهش‌های داخلی و خارجی نشان می‌دهد که بیشتر مطالعات در حوزه حکمرانی هوشمند، بر سطوح کلان حکمرانی، دولت الکترونیک یا شهرهای هوشمند تمرکز داشته‌اند و بررسی نظام‌مند ابعاد سازمانی، به ویژه حکمرانی هوشمند منابع انسانی، کمتر مورد توجه قرار گرفته است (۳، ۴). همچنین پژوهش‌های مرتبط با مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی عمدتاً سنتی یا محدود به فناوری دیجیتال بوده و کمتر به پیوند آن با چارچوب‌های حکمرانی هوشمند پرداخته‌اند (۵، ۶). این وضعیت نشان‌دهنده یک

1. Tare

2. Kambur and Yildirim

3. Parent and Hoye



شکاف پژوهشی است. هنوز یک الگوی بومی، یکپارچه و سازگار با الزامات نهادی و فرهنگی ایران برای حکمرانی هوشمند منابع انسانی تدوین نشده است. در راستای پر کردن این شکاف، پژوهش حاضر بر اساس نظریه داده‌بنیاد طراحی شده است. این رویکرد امکان شناسایی و تبیین نظام‌مند مقوله‌ها و متغیرهای مؤثر بر حکمرانی هوشمند منابع انسانی را فراهم می‌آورد و به تولید نظریه بومی کمک می‌کند (۷). استفاده از این چارچوب نظری، علاوه بر تحلیل داده‌های میدانی، به شناسایی روابط میان سرمایه انسانی هوشمند، ساختارهای سازمانی هوشمند، فناوری‌های نوین و سیاست‌گذاری داده‌محور کمک می‌کند.

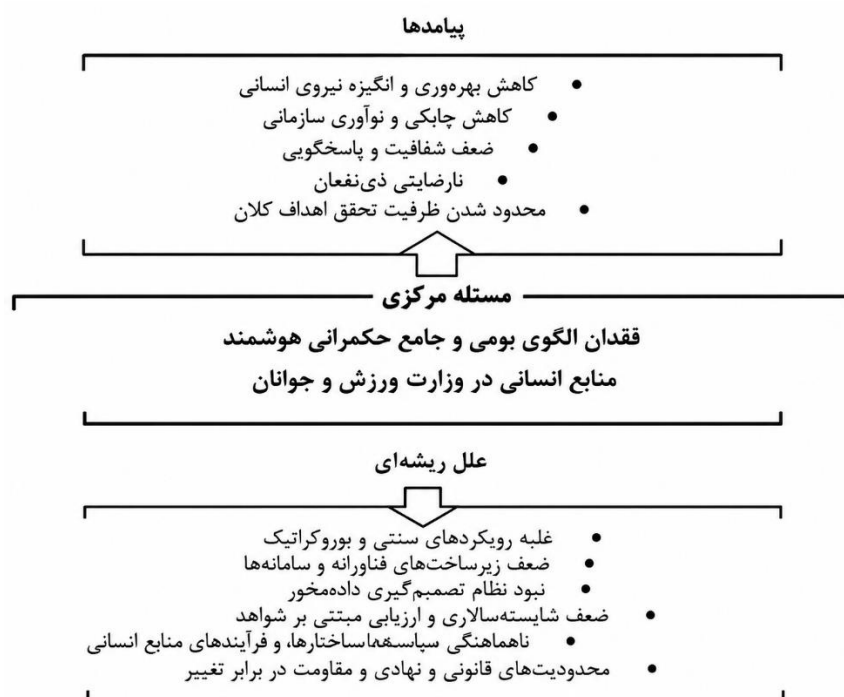
ضرورت و اهمیت پژوهش حاضر را می‌توان در دو حوزه علمی و کاربردی مورد بررسی قرار داد. از منظر علمی، با توجه به محدودیت‌های موجود در زمینه حکمرانی هوشمند در سازمان‌های ورزشی کشور، به ویژه کمبود پژوهش‌هایی که به ارائه الگویی مشخص برای حکمرانی هوشمند منابع انسانی در این سازمان‌ها (به طور خاص وزارت ورزش و جوانان ایران) پرداخته باشند، انجام مطالعات بیشتر برای شناخت دقیق‌تر وضعیت فعلی اجتناب‌ناپذیر به نظر می‌رسد. از منظر کاربردی نیز، فرآیندهای بهبود منابع سازمانی، مانند آموزش و هوشمندسازی فرآیندهای مرتبط با کارکنان، بستر رشد فردی و سازمانی را فراهم کرده و به توانمندسازی نیروی انسانی کمک می‌کند. هدف نهایی ارتقاء مدیریت منابع انسانی در سازمان‌ها، افزایش رضایت شغلی، ارتقاء کارایی کارکنان و بهبود اثربخشی سازمانی است که سازمان‌های ورزشی نیز از این قاعده مستثنی نیستند. وزارت ورزش و جوانان به عنوان متولی اصلی ورزش کشور و نقش‌آفرین مستقیم در هدایت ورزش جامعه، در مواجهه با تغییرات سریع، پیچیده و مستمر محیطی و همچنین بهره‌برداری بهینه از فرصت‌ها، نیازمند ایجاد محیطی هوشمند با نیروی انسانی به‌روز و کارآمد است. با توجه به اهمیت توسعه منابع انسانی، برای اتخاذ راهبردهای موثر و بنیادی در این حوزه، لازم است تحقیقات متعددی از جنبه‌های مختلف انجام شود تا متغیرهای تأثیرگذار بر توسعه منابع انسانی به خوبی شناسایی شده و اهمیت موضوع ملموس‌تر گردد. این امر می‌تواند به خارج شدن مباحث از سطح نظری و ترغیب مدیران سازمان‌های ورزشی به خلق راهکارهای نوین و به‌کارگیری استراتژی‌های موثر در توسعه منابع انسانی کمک کند. از یک سو، با توجه به گسترش ورزش به عنوان ابزاری برای توسعه در حوزه‌های سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور و از سوی دیگر، با افزایش تعداد رسوایی‌ها در ورزش طی سال‌های اخیر که به طور جدی اعتبار ورزش و سازمان‌های مرتبط را تحت تأثیر قرار داده و اعتماد عمومی نسبت به ورزش را تضعیف کرده است، ضرورت بهبود حکمرانی بیش از پیش احساس می‌شود.

در سال‌های اخیر، حکمرانی هوشمند به عنوان یکی از رویکردهای نوین در تحول بخش عمومی و ارتقای کیفیت حکمرانی مورد توجه پژوهشگران و نهادهای بین‌المللی قرار گرفته است. این رویکرد با تأکید بر شفافیت، پاسخ‌گویی، مشارکت ذی‌نفعان، تصمیم‌گیری داده‌محور و بهره‌گیری از فناوری‌های نوین، در پی افزایش کارآمدی و مشروعیت نظام‌های حکمرانی است (۱۵). با این حال، بررسی ادبیات پژوهش نشان می‌دهد که بخش عمده‌ای از مطالعات حکمرانی هوشمند، تمرکز خود را بر سطوح کلان حکمرانی، دولت الکترونیک و شهرهای هوشمند معطوف کرده و ابعاد سازمانی آن، به‌ویژه در حوزه منابع انسانی، کمتر به‌صورت نظام‌مند مورد توجه قرار گرفته است. در مقابل، پژوهش‌های مرتبط با مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی عمدتاً با رویکردهای سنتی یا دیجیتالی انجام شده و منابع انسانی را بیشتر به عنوان یک کارکرد اجرایی و پشتیبان در نظر گرفته‌اند. اگرچه در سال‌های اخیر مفاهیمی نظیر مدیریت منابع انسانی دیجیتال و هوشمند مطرح شده است، اما این مطالعات غالباً فاقد پیوند نظری روشن با چارچوب‌های حکمرانی هوشمند بوده و کمتر به مؤلفه‌هایی نظیر حکمرانی داده، پاسخ‌گویی نهادی و مشارکت ذی‌نفعان در نظام منابع انسانی پرداخته‌اند (۱۴). این وضعیت بیانگر وجود یک گسست مفهومی و پژوهشی میان دو حوزه حکمرانی هوشمند و مدیریت منابع انسانی است. علاوه بر این، مرور پژوهش‌های پیشین نشان می‌دهد که متغیرها و مؤلفه‌های حکمرانی هوشمند منابع انسانی عمدتاً به‌صورت اقتباسی از مطالعات انجام‌شده در کشورهای توسعه‌یافته مطرح شده‌اند و کمتر به زمینه‌های نهادی، فرهنگی و قانونی کشورهای در حال توسعه توجه داشته‌اند. در ایران نیز پژوهش‌های انجام‌شده در حوزه حکمرانی و منابع انسانی غالباً پراکنده بوده و فاقد ارائه یک الگوی بومی و یکپارچه برای سازمان‌های دولتی هستند. این خلأ پژوهشی در وزارتخانه‌های تخصصی نظیر وزارت ورزش و جوانان، که با تنوع مأموریت‌ها، ذی‌نفعان

متعدد و الزامات پاسخ‌گویی اجتماعی مواجه‌اند، نمود بیشتری دارد. نبود یک الگوی بومی، منسجم و مبتنی بر متغیرهای شفاف برای حکمرانی هوشمند منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان، موجب شده است که سیاست‌ها و تصمیم‌گیری‌های منابع انسانی همچنان متأثر از رویکردهای سنتی و جزیره‌ای باشد و از ظرفیت‌های حکمرانی هوشمند در ارتقای چابکی، شفافیت و اثربخشی سازمانی به‌طور کامل بهره‌برداری نشود. این در حالی است که بسیاری از پژوهشگران تأکید دارند تحقق حکمرانی هوشمند بدون بازتعریف نقش منابع انسانی و سازوکارهای آن امکان‌پذیر نخواهد بود. بر این اساس، مسئله اصلی پژوهش حاضر از خلأ موجود در ادبیات نظری و کاربردی نشأت می‌گیرد؛ به‌گونه‌ای که الگوی مشخص و بومی‌شده‌ای برای حکمرانی هوشمند منابع انسانی متناسب با شرایط و الزامات وزارت ورزش و جوانان ایران وجود ندارد و متغیرها و مؤلفه‌های کلیدی این الگو به‌صورت نظام‌مند شناسایی و تبیین نشده‌اند. از این‌رو، پژوهش حاضر در پی پاسخ به این پرسش اساسی است که الگوی مطلوب حکمرانی هوشمند منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان ایران چگونه الگویی است؟

نوآوری این پژوهش در پُر کردن شکاف مفهومی میان حکمرانی هوشمند و مدیریت منابع انسانی، شناسایی متغیرهای بومی حکمرانی هوشمند منابع انسانی و ارائه الگویی یکپارچه در سطح یک وزارتخانه تخصصی نهفته است؛ الگویی که می‌تواند مبنای تصمیم‌گیری و سیاست‌گذاری منابع انسانی در بخش دولتی قرار گیرد.

در شکل ۱، درخت مسئله تحقیق نمایش داده شده است.



شکل ۱. درخت مسئله تحقیق

Figure 1. Tree of research problem

درخت مسئله تحقیق حاضر نشان می‌دهد که مسئله محوری «فقدان الگوی جامع و بومی حکمرانی هوشمند منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان ایران» حاصل مجموعه‌ای از علل ریشه‌ای ساختاری، فناورانه و نهادی است. استمرار رویکردهای سنتی در مدیریت منابع انسانی، نبود زیرساخت‌های اطلاعاتی هوشمند و ضعف در تصمیم‌گیری مبتنی بر داده، زمینه‌ساز ناکارآمدی نظام منابع انسانی شده است. تداوم این وضعیت پیامدهایی نظیر کاهش بهره‌وری کارکنان، افت چابکی سازمانی، ضعف شفافیت و کاهش رضایت ذی‌نفعان را به

دنبال داشته که در نهایت اثربخشی حکمرانی در این وزارتخانه را تحت تأثیر قرار می‌دهد. با توجه به اینکه روش تحقیق حاضر بر مبنای رویکرد نظریه داده بنیاد است، هدف پژوهش کشف نظریه‌ای بومی است که بتواند این عوامل ریشه‌ای را پوشش داده و پیامدهای منفی را کاهش دهد. بنابراین هدف اصلی تحقیق، تدوین الگوی حکمرانی هوشمند منابع انسانی است که مستقیماً از داده‌ها و تحلیل درخت مسئله استخراج شده و ابعاد انسانی، ساختاری، فناورانه و نهادی را شامل می‌شود.

روش‌شناسی

پژوهش حاضر با رویکرد اکتشافی و هدف توسعه دانش و شناخت موجود در زمینه ارائه الگوی پارادایمی حکمرانی هوشمند منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان ایران انجام شد. این تحقیق ماهیتی کیفی داشته و بر مبنای جستجوی داده‌ها با استفاده از روش نظریه داده بنیاد صورت گرفته است. رویکرد اشتراوس و کوربین^۱ به عنوان محور اصلی پژوهش انتخاب شد. برای جمع‌آوری اطلاعات، مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته و کیفی به کار گرفته شد. از نظر فلسفی، پژوهش حاضر پدیدارشناسانه است؛ واقعیت‌های مرتبط با حکمرانی منابع انسانی از دیدگاه خبرگان بررسی شد. از منظر معرفت‌شناسی، شناخت پژوهش بر مبنای داده‌های تجربی و تحلیل کیفی است تا الگوی پارادایمی مناسب استخراج گردد. جامعه آماری تحقیق شامل اساتید مدیریت ورزشی و مدیریت منابع انسانی (اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های دولتی تهران)، کلیه مدیران ارشد، میانی و عملیاتی در ستاد وزارت ورزش و جوانان ایران و کارشناسان با حداقل دوازده سال سابقه خدمت و حداقل مدرک کارشناسی‌ارشد بود. نمونه‌گیری به روش هدفمند و گلوله برفی انجام گرفت و تا رسیدن به اشباع نظری و کفایت داده‌ها ادامه یافت. در انتخاب نمونه برای مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته، تلاش شد هم افرادی با تحصیلات دانشگاهی (اعضای هیئت علمی) و هم کسانی با تجربه مدیریتی و منابع انسانی در نظر گرفته شوند. هر مصاحبه بین ۴۵ تا ۶۰ دقیقه طول کشید و فرآیند جمع‌آوری داده‌ها از خرداد تا مهر ۱۴۰۲ انجام شد. در این پژوهش، ابتدا داده‌های حاصل از مطالعات نظری و مصاحبه با صاحب‌نظران مورد بررسی قرار گرفتند تا شاخص‌های به‌دست آمده برای طراحی الگوی مطلوب استفاده شوند. در مجموع، ۱۸ مصاحبه انجام شد که از مصاحبه هفدهم به بعد، پژوهش به اشباع نظری رسید. تمامی مصاحبه‌ها ضبط شده و پس از هر جلسه، داده‌ها تحلیل شدند تا پایه‌ای برای تدوین مدل فراهم گردد. طراحی پژوهش بر اساس مدل پیاز پژوهش صورت گرفت. این مدل، لایه‌های مختلف پژوهش را شامل فلسفه پژوهش، رویکرد، استراتژی، انتخاب نمونه، ابزار جمع‌آوری داده و تحلیل داده‌ها نشان می‌دهد. جدول ۱ مراحل مختلف پژوهش حاضر را به صورت خلاصه نشان می‌دهد.

جدول ۱. طراحی روش تحقیق بر اساس مدل پیاز پژوهش

Table 1. Research Design Based on the Research Onion Model

لایه پیاز	انتخاب پژوهش	توضیح کوتاه
فلسفه پژوهش	پدیدارشناسی / اکتشافی	هدف توسعه دانش در زمینه حکمرانی هوشمند منابع انسانی
رویکرد	کیفی	نظریه داده‌بنیاد، رویکرد اشتراوس و کوربین
استراتژی	مصاحبه نیمه‌ساختاریافته	جمع‌آوری داده از خبرگان و مدیران
نمونه‌گیری	گلوله برفی	اساتید، مدیران و کارشناسان
ابزار جمع‌آوری داده	مصاحبه	ضبط شده و تحلیل خط به خط
تحلیل داده	کدگذاری باز، محوری و انتخابی	تولید نظریه و استخراج ابعاد اصلی الگو

سوالات مصاحبه در جدول ۲ ارائه شده‌اند و بر اساس ابعاد کلیدی پژوهش طراحی گردیدند.

1 Straus and Corbin



جدول ۲. سوالات مصاحبه

Table 2. Interview Questions

سوالات
• به نظر شما مهم‌ترین موضوع یا مسئله مرتبط با حکمرانی منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان چیست؟
• چه عواملی باعث شکل‌گیری این مشکل یا وضعیت در منابع انسانی شده‌اند؟
• چه شرایط یا محدودیت‌هایی بر عملکرد منابع انسانی تأثیر می‌گذارند و مانع تحقق حکمرانی هوشمند می‌شوند؟
• برای بهبود وضعیت موجود و حرکت به سمت حکمرانی هوشمند، چه اقدامات یا راهبردهایی پیشنهاد می‌کنید؟
• اگر این راهبردها اجرا شوند، چه نتایج و پیامدهایی در منابع انسانی و عملکرد سازمان ایجاد می‌شود؟

برای سنجش پایایی و روایی، از روش گوبا و لینکلن^۱ (۱۹۸۵) استفاده شد که مفهوم «موثق بودن» را به عنوان معیاری جایگزین برای روایی و پایایی در پژوهش‌های کیفی معرفی کرده‌اند (۱۸). این مفهوم شامل چهار شاخص اعتمادپذیری، انتقال‌پذیری، تأییدپذیری و اتکاپذیری است که در پژوهش حاضر به طور خلاصه در جدول ۳ ارائه شده‌اند.

جدول ۳. بررسی موثق بودن بخش کیفی تحقیق

Table 3. Checking the reliability of the qualitative part of the research

شاخص	فرآیند
اعتمادپذیری	صرف زمان کافی برای پژوهش و تأیید داده‌های مصاحبه توسط مصاحبه شونده (حضور ۸ ماهه محققان در فرآیند جمع‌آوری داده‌های مصاحبه‌ها)
انتقال‌پذیری	مرور متعدد مصاحبه‌ها و استخراج حداکثری و غیرتکراری مطالب و دریافت نظرهای خبرگانی که در پژوهش شرکت نداشتند
تأییدپذیری	مستندسازی و حفظ تمامی گام‌های پژوهش و مستندات در فرآیند پژوهش
اتکاپذیری	پایایی بازآزمون و کدگذاری مجدد ۳ مصاحبه

همان‌طور که در جدول ۳ نشان داده شده است، برای ارزیابی میزان اتکاپذیری در این پژوهش از روش پایایی بازآزمون استفاده گردید. شاخص ثبات یا پایایی بازآزمون به میزان هم‌خوانی و سازگاری طبقه‌بندی داده‌ها در بازه‌های زمانی مختلف اشاره دارد. این شاخص معمولاً زمانی محاسبه می‌شود که یک کدگذار، یک متن را در دو زمان متفاوت کدگذاری کرده باشد. در این تحقیق، میزان اتکاپذیری با استفاده از فرمول اسکات و بازکدگذاری مجدد سه مصاحبه، که نتایج آن در جدول ۴ ارائه شده است، مورد تأیید قرار گرفت. همان‌طور که در جدول ۴ قابل مشاهده است، تعداد توافقات کلی ۴۴ و تعداد کل کدها ۹۹ بوده است که وقتی در فرمول اسکات (فرمول زیر) قرار گرفت، پایایی کل برابر با ۸۹ درصد به دست آمد.

$$\text{درصد پایایی باز آزمون} = \frac{\text{تعداد توافقات}}{\text{تعداد کل کدها}} \times 2 \times 100\%$$

جدول ۴. میزان درصد پایایی از طریق روش کدگذاری مجدد

Table 4. Percentage reliability through recoding method

عنوان مصاحبه	تعداد کل کدها	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	پایایی (درصد)
P2	۳۴	۱۵	۴	۸۸
P7	۲۸	۱۲	۴	۸۶
P10	۳۷	۱۷	۳	۹۲
کل	۹۹	۴۴	۱۱	۸۹

مراحل تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌های انجام شده به شرح زیر است:

گام اول، کدگذاری باز: در ابتدا، تمام محتوای مصاحبه‌ها به صورت مکتوب درآمد و سپس کدگذاری باز روی آن‌ها انجام شد. بدین ترتیب، داده‌های جمع‌آوری شده از مصاحبه‌ها به صورت دقیق و خط به خط و پاراگراف به پاراگراف تحلیل شدند و کدهای اولیه استخراج گردید. این کدها اغلب اقتباسی از عبارات موجود در متن مصاحبه‌ها بودند و در برخی موارد عیناً از متن گرفته شدند. در این مرحله، از تجزیه و تحلیل ۱۸ مصاحبه، در مجموع ۱۸۱ کد اولیه شناسایی شد که پس از حذف کدهای مشابه، ۱۴۲ کد متمایز مشخص گردید.

گام دوم، کدگذاری محوری: کدگذاری محوری دومین مرحله از تحلیل داده‌ها در نظریه داده‌بنیاد است. هدف این مرحله برقراری ارتباط میان طبقه‌های تولید شده در مرحله کدگذاری باز است. در این مرحله، کدهای اولیه به روشی جدید بازنویسی شده و با هدف ایجاد ارتباط میان آن‌ها سازماندهی می‌شوند. کدگذاری محوری منجر به شکل‌گیری گروه‌ها و مقوله‌ها می‌گردد. پژوهشگر در این مرحله یک طبقه را به عنوان «طبقه محوری» یا «پدیده محوری» انتخاب کرده و آن را در مرکز فرآیند بررسی قرار می‌دهد و ارتباط سایر طبقه‌ها را با آن مشخص می‌کند.

گام سوم، نظریه‌پردازی (کدگذاری انتخابی): پس از انجام کدگذاری باز و محوری، نوبت به گروه‌بندی کدها می‌رسد. هدف اصلی نظریه داده‌بنیاد، تولید نظریه است و نه صرفاً توصیف پدیده‌ها. برای تبدیل تحلیل‌ها به نظریه، لازم است طبقه‌ها به طور منظم و معناداری به یکدیگر مرتبط شوند. کدگذاری انتخابی که براساس نتایج دو مرحله قبل انجام می‌شود، مرحله اصلی نظریه‌پردازی است. در این مرحله، کدهای محوری استخراج‌شده از مصاحبه‌ها گروه‌بندی شده و سپس این گروه‌ها با یکدیگر مقایسه می‌شوند تا گروه‌های اصلی و ابعاد هر یک شناسایی و استخراج گردند (۱۹).

یافته‌ها

در این تحقیق در مجموع با ۱۸ نفر مصاحبه گردید که مشخصات آن‌ها به شرح جدول ۵ و ۶ است.

جدول ۵. مشخصات مشارکت کنندگان تحقیق

Table 5. Characteristics of the study participants

ردیف	مسئولیت	تعداد
۱	اعضای هیات علمی مدیریت ورزشی و مدیریت منابع انسانی	۹
۲	مدیران و کارشناسان وزارت ورزش و جوانان	۹
۴	کل	۱۸

جدول ۶. توزیع فراوانی متغیرهای جمعیت‌شناختی مشارکت کنندگان تحقیق

Table 6. Frequency distribution of the demographic characteristics of the study participants

ردیف	متغیر	طبقات	فراوانی	درصد
۱	جنسیت	مرد	۱۱	۶۱/۱
		زن	۷	۳۸/۹
۲	سطح تحصیلات	کارشناسی ارشد	۶	۳۳/۴
		دکتری	۱۲	۶۶/۶
۳	سابقه کاری	۷-۱۱ سال	۵	۲۷/۷
		۱۲-۱۶ سال	۹	۵۰
		۱۷ سال به بالا	۴	۲۲/۳
۵	رشته تحصیلی	تربیت بدنی و علوم ورزشی	۱۰	۵۵/۶
		سایر رشته‌ها	۸	۴۴/۴



در فرایند کدگذاری باز، از مصاحبه‌های انجام شده در مجموع ۱۴۲ کد اولیه غیرتکراری استخراج گردید. این کدها بر اساس مشابهت موضوعی، در قالب ۱۴ مفهوم دسته‌بندی شدند که شامل موارد زیر بود: شرایط علی (سرمایه انسانی هوشمند، سازمان و ساختار هوشمند)؛ شرایط زمینه‌ای (فرهنگ سازمانی هوشمند)؛ عوامل مداخله‌گر (موانع اجرایی)؛ مقوله محوری (مدیریت هوشمند منابع انسانی و رهبری هوشمند منابع انسانی) راهبردها (توانمندسازی و آموزش هوشمند، سیاستگذاری و برنامه‌ریزی هوشمند، شفافیت فرآیندها و پاسخگویی هوشمند، مشارکت و عدالت محوری هوشمند) و پیامدها (عملکرد هوشمند فردی، عملکرد هوشمند سازمانی و عملکرد هوشمند فرا سازمانی). سپس این مفاهیم در قالب یک الگوی پارادایمی مقوله‌محور ساماندهی شدند. جدول ۷، این مفاهیم را همراه با کدهای باز مربوطه به نمایش گذاشته است.

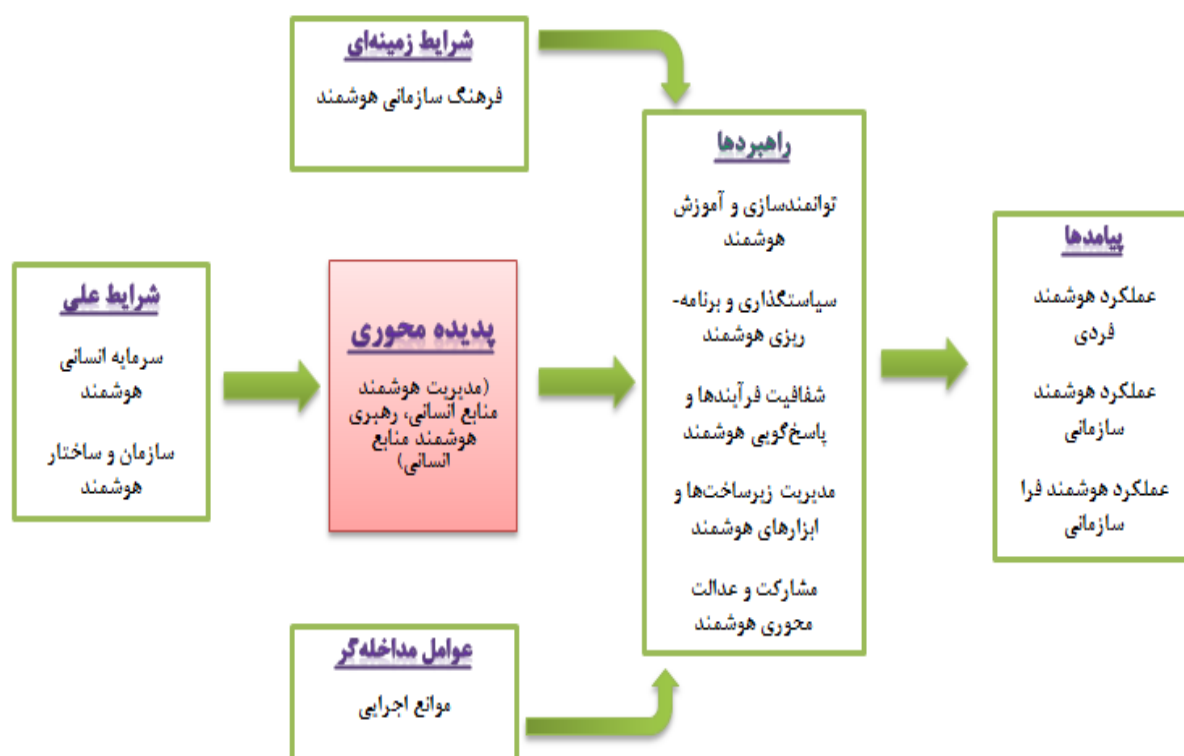
جدول ۷. کدهای باز، مفاهیم و مقوله‌های مربوط به مصاحبه‌های تحقیق

Table 7. Open codes, concepts and categories related to research interviews

مقوله	مفاهیم	کدهای باز
شرایط علی	سرمایه انسانی هوشمند	داشتن تفکر خلاق، نگرش مثبت به کار، اعتماد به نفس، تحصیلات و توانایی علمی، برون‌گرایی، خودکارآمدی، کمال‌جویی، مسئولیت‌پذیری و وظیفه‌شناسی، انعطاف‌پذیری مناسب، ریسک‌پذیری، تحلیل‌گری مسائل، تفکر انتقادی، جستجوگری مداوم درباره سازمان و محیط، توانایی در تولید و ارتقاء ایده، تاب‌آوری.
	سازمان و ساختار هوشمند	ایجاد کارگروه‌ها و مشاغل تخصصی، قانون‌گرایی در سازمان، شفاف و روشن بودن مأموریت‌های سازمان، شفاف‌سازی مرتب اهداف و تقسیم کار، سبک مدیریتی نوآور و هوشمند، دسترسی به منابع دانشی، تفویض اختیارات در سلسله مراتب سازمان، الگوگیری سازمان در حوزه هوشمندسازی منابع انسانی، ایجاد فضای خلاقیت و نوآوری در سازمان، چابکی هوشمند سازمان.
شرایط زمینه‌ای	مدیریت تغییر و فرهنگ سازمانی هوشمند	اشتقاق سازمان برای ایجاد تغییرات، ترویج نگرش مثبت به هوشمندسازی، بهبود تعاملات و مراودات درون و برون سازمانی، عدم موازی‌کاری در سازمان، عدم وجود تعارض منافع، عمومی شدن فرهنگ استفاده از فرآیندهای سازمانی در بستر فناوری، فرهنگ کار تیمی، وجود فرهنگ مطالبه‌گری در سازمان، توسعه فرهنگ نوآوری و حمایت از مجموعه‌های فناوری و نوآور، استقبال از راهبردهای جدید هوشمند، هوشمندسازی به عنوان ارزش.
عوامل مداخله‌گر	موانع ساختاری و نهادی	تمایل به تمرکزگرایی در ساختار سازمان، توسعه نیافتگی زیرساخت‌های فناوری سازمان، کم توجهی به استانداردسازی و تنظیم‌گری فناوری، نبود تخصص لازم و شایسته‌سالاری، عدم تمایل به تولید، تحلیل و تبادل داده، ضعف‌های استفاده از فناوری‌های هوشمند، ضعف در آماده‌سازی بسترهای فناوری، ابهام در امنیت استفاده از ابزارهای فناوری محور، حملات سایبری به بسترهای فناوری، کندی سرعت اجرایی‌سازی فرایندها، پیچیدگی ایجاد تعادل در روابط میان ذینفعان، خطر فناوری-زدگی، ابهام در امنیت استفاده از ابزارهای فناوری محور، ضعف در بازطراحی فرایندها و روندها، مدیریت استرس در محیط هوشمند.
راهبردها	توانمندسازی و آموزش هوشمند	آموزش نیروی انسانی ماهر در جهت اجرای طرح‌ها با استفاده از فناوری، استفاده سازمان از مدیریت تکنولوژی جدید، استفاده سازمان از نظام مدیریت دانش، یاری رسانی در فرایند یادگیری و انجام دادن امور به همکاران به ویژه کارکنان جدید سازمان، بهره‌گیری سازمان از نظام‌های مدیریت آموزش و یادگیری هوشمند، تلفیق آموزش با پژوهش و مهارت، توسعه مهارت تحلیل داده منابع انسانی، شبیه‌سازی محیط کار واقعی جهت آموزش افراد با تکنولوژی‌ها و هوش مصنوعی.
	سیاستگذاری و برنامه‌ریزی هوشمند	سرمایه‌گذاری در حوزه هوشمندسازی، تعریف سیاست‌های هوشمند سازمان، سیاستگذاری داده-محور، وجود برنامه برای توسعه زیرساخت‌ها، طراحی سیاست‌ها و مداخلات هوشمند در حکمرانی، وجود آمارهای الکترونیکی دقیق برنامه‌های جهت ارزیابی اهداف برنامه، یکپارچگی اقدامات و فعالیت‌ها، توازن و تعادل در حکمرانی و مدیریت هوشمند، تخصیص بودجه در حوزه هوشمندسازی منابع انسانی، استفاده سازمان از نظام ارزیابی و نظارت هوشمند، تخصیص بودجه در زمینه تحقیق و توسعه، بهبود مستمر سیاست‌ها، استانداردسازی خدمات هوشمند.
شفافیت فرآیندها و پاسخگویی هوشمند		اعطای مزایا بر حسب شایستگی، ایجاد زمینه‌های توسعه و ارتقاء شفاف، کاهش پنهان کاری‌های سازمانی، رسیدگی به شکایت‌ها، کاهش فساد اداری، تمایل به پاسخگویی، استفاده سازمان از نتایج پروژه‌های تحقیق و توسعه، شفافیت الکترونیک و مسئولیت‌پذیری، گزارش‌دهی مالی شفاف، شفافیت سیاست‌های انضباطی.

مقوله	مفاهیم	کدهای باز
مشارکت و عدالت محوری هوشمند	مشارکت و همکاری هوشمند، شفافیت سیستم‌های اداری، اعتماد دو جانبه فرد و سازمان برای اجرای فرآیندهای هوشمند، توسعه‌ی ارتباطات راهبردی در محیط داخل و خارج از سازمان، افزایش ارتباطات سازمانی به ویژه ارتباط کارکنان با مدیران، توجه به نظرها و انتقادهای اطلاع‌رسانی مناسب به کارکنان درخصوص فعالیت‌های سازمان، هماهنگی داخلی هوشمند فرصت ارائه نظر بیشتر کارکنان در امور، دسترسی راحت کارکنان به مدیر سازمان، ارتباط مؤثر مدیر با زیردست، جلوگیری از تبعیض جنسیتی، از بین بردن تبعیض‌های سازمانی، ایجاد زمینه‌های توسعه و ارتقاء عادلانه شغلی، پیاده سازی و استقرار نظام پیشنهادات کارکنان به صورت الکترونیکی.	
مدیریت زیرساخت‌ها و ابزارهای هوشمند	استفاده از تکنولوژی‌های هوشمند و هوش مصنوعی، بهره‌گیری از بلاکچین‌ها، استفاده از پلتفرم‌های استخدام منابع انسانی، استفاده از یادگیری ماشین در فرآیندهای سازمان، دسترسی به منابع و ابزارهای هوشمند، استفاده سازمان از نظام‌های اطلاعات پژوهش، ایجاد پلتفرم‌های ارتباطی هوشمند، ایجاد پایگاه‌های دانش مشارکتی، استفاده از تجهیزات بروز در هوشمندسازی منابع انسانی، وجود بانک‌های اطلاعاتی مکانیزه در حوزه‌های مختلف، وجود نرم افزارهای توانمند در جهت یکپارچه سازی بانک‌های مختلف اطلاعاتی.	
پیامدها	عملکرد هوشمند فردی	مهارت بالای منابع انسانی در شغل با استفاده از فناوری، رشد و پیشرفت، شکوفایی استعداد، ارتقاء توانمندی، کاهش رفتارهای مخرب و انحرافی، بهبود خلاقیت، افزایش انگیزه، پیش‌بینی میزان موفقیت افراد در چرخش‌های شغلی، بهبود تجربه کارکنان در محیط کار، حفظ / کاهش نرخ ترک استعدادهای.
	عملکرد هوشمند سازمانی	دستیابی به اهداف سازمانی در راستای استراتژی‌های تعریف شده، افزایش انگیزه مدیران و کارکنان برای ارائه خدمات هوشمند، افزایش بهره‌وری سازمان، افزایش اعتماد به مدیریت، متناسب‌سازی اختیارات و مسئولیت‌های مدیران، اولویت بندی طرح‌ها متناسب با ساختار سازمانی، جایگزینی تجهیزات به روز در جهت کاهش هزینه‌ها با استفاده از فناوری، پویایی سازمان و میل به تغییر زیاد با استفاده از فناوری، کاهش بروکراسی اداری، کاهش هزینه‌ها در اتوماسیون اداری، تقسیم بهینه اعتبارات در بین بخش‌ها؛ ایجاد سیستم ارزیابی عملکرد داده‌محور، بهینه‌سازی تخصیص بودجه حوزه منابع انسانی، کاهش خطاها و اشتباهات در فرآیندهای منابع انسانی، بهبود کیفیت تصمیم‌گیری‌ها در حوزه منابع انسانی.
	عملکرد هوشمند فرا سازمانی	هماهنگی با سازمان‌ها و نهادهای مرتبط، بهبود شهرت و برند سازمانی، رضایتمندی و وفاداری ارباب رجوع، اعتمادسازی ذینفعان خارجی از سازمان.
پدیده محوری	مدیریت هوشمند منابع انسانی	تعیین چشم‌انداز و مأموریت هوشمند سازمانی، استراتژی‌ها یکپارچه با اهداف تحول آفرین، نظارت و کنترل هوشمند بر فعالیت‌ها، توسعه استراتژی‌های فناوری عمیق، استراتژی‌های تعامل با منابع انسانی، بهبود تفکر استراتژیک کارکنان.
	رهبری هوشمند منابع انسانی	نگرش هوشمندانه و کل‌نگر، پشتیبانی از هوشمندسازی منابع انسانی، ایجاد انگیزه در کارکنان، مدیریت ابهامات در سازمان، ایجاد کننده تغییر هوشمند در سازمان، سازگاری و انعطاف‌پذیری رهبران سازمان، تسهیل و توسعه ارتباطات درون سازمان، تأکید شرکت بر کار گروهی.

در فرایند کدگذاری محوری، مقوله «حکمرانی هوشمند منابع انسانی» به عنوان پدیده محوری انتخاب شد و سایر مقوله‌های به‌دست آمده در چارچوب پارادایمی تحقیق داده بنیاد قرار گرفتند. به این صورت که بخش‌های مختلف شامل شرایط علی، پدیده محوری، شرایط زمینه‌ای، عوامل مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها به صورت منظم تدوین شدند (شکل شماره ۲).



شکل ۲. الگوی پارادایمی حکمرانی هوشمند منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان ایران

Figure 2. Paradigmatic Pattern of Smart Human Resource Governance in the Ministry of Sports and Youth of Iran

بحث و نتیجه‌گیری

هدف این پژوهش طراحی الگوی حکمرانی هوشمند منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان با رویکرد نظریه داده‌بنیاد بود. یافته‌ها نشان داد که حکمرانی هوشمند منابع انسانی پدیده‌ای چندبعدی و نظام‌مند است که در تعامل میان شرایط علی (سرمایه انسانی هوشمند و ساختار سازمانی هوشمند)، راهبردهای اجرایی (توانمندسازی، سیاست‌گذاری داده‌محور، شفافیت و عدالت هوشمند) و پیامدهای چندسطحی (فردی، سازمانی و فراسازمانی) شکل می‌گیرد.

در بسیاری از مطالعات پیشین، هوشمندسازی منابع انسانی عمدتاً از منظر فناوری‌های نوین مانند هوش مصنوعی، کلان‌داده و سیستم‌های اطلاعاتی بررسی شده است (۱۶، ۱۵). این مطالعات تمرکز خود را بر افزایش کارایی، کاهش خطا و بهینه‌سازی فرآیندها قرار داده‌اند. با وجود هم‌راستایی نتایج پژوهش حاضر با این مطالعات در تأکید بر نقش فناوری، یافته‌های این تحقیق نشان می‌دهد که فناوری شرط لازم است اما شرط کافی نیست. آنچه حکمرانی هوشمند را محقق می‌سازد، هم‌افزایی میان سرمایه انسانی توانمند، ساختار نهادی منعطف و سازوکارهای شفاف حکمرانی است.

در این الگو، حکمرانی هوشمند منابع انسانی به عنوان پدیده محوری شناخته شد که متغیری وابسته تلقی شده و تحت تأثیر مجموعه‌ای از شرایط مختلف قرار دارد. در بخش شرایط علی که عوامل مؤثر بر شکل‌گیری پدیده اصلی را توضیح می‌دهد، دو مقوله برجسته مورد شناسایی قرار گرفت. سرمایه انسانی هوشمند شامل ویژگی‌هایی مانند تفکر خلاق، نگرش مثبت به شغل، اعتماد به نفس، تحصیلات و توانمندی علمی، برون‌گرایی، خودکارآمدی، میل به پیشرفت، مسئولیت‌پذیری، انعطاف‌پذیری، ریسک‌پذیری، مهارت تحلیل مسائل، تفکر انتقادی، جست‌وجوی مستمر درباره سازمان و محیط، و توانایی در خلق و توسعه ایده‌ها است. سازمان و ساختار هوشمند مشتمل بر ایجاد مشاغل و کارگروه‌های تخصصی، التزام به قانون در ساختار سازمانی، شفافیت مأموریت‌ها، تبیین مداوم اهداف و تقسیم کار، مدیریت نوآور و هوشمند، دسترسی به منابع دانشی، تفویض اختیار در سطوح مختلف سازمان، الگوگیری در زمینه هوشمندسازی منابع

انسانی، تقویت فضای نوآوری و خلاقیت و افزایش چابکی سازمانی می‌باشد. در بعد سرمایه انسانی هوشمند، یافته‌های پژوهش حاضر با نتایج میرزایی و همکاران (۲۰۲۵) درباره نقش تاب‌آوری و توانمندی دیجیتال همسو است (۱)؛ اما این پژوهش نشان داد که علاوه بر آمادگی فناوریانه، مؤلفه‌های شناختی (تفکر انتقادی، تحلیل‌گری) و انگیزشی (میل به پیشرفت، مسئولیت‌پذیری) نقش تعیین‌کننده‌تری در تحقق حکمرانی هوشمند دارند. این موضوع، دامنه مفهوم سرمایه انسانی هوشمند را نسبت به مطالعات پیشین توسعه می‌دهد. در این راستا، انتظار می‌رود که افراد با داشتن نگرش یادگیری مستمر و انعطاف‌پذیری در مواجهه با فناوری‌های جدید، مهارت‌های فنی و دیجیتال خود را ارتقا دهند. این بُعد نه تنها باعث افزایش بهره‌وری و خلاقیت در فرآیندهای سازمانی می‌شود، بلکه فضایی نوآورانه و مشارکتی را فراهم می‌کند که در آن هر فرد به عنوان یک عامل تغییر، با استفاده از تجربیات نوین، سازمان را به سوی کسب مزیت رقابتی پایدار هدایت می‌کند. همچنین، ممکن است افراد در مواجهه با محیط‌های کاری هوشمند، دچار سردرگمی و استرس شوند که برای تداوم فعالیت در این شرایط، پذیرش تغییرات و تاب‌آوری ضروری است. در بخش ساختار سازمانی، نتایج این تحقیق با یافته‌های پژوهش‌های میرزایی و همکاران (۲۰۲۵)، حسینی عسکری و دارابی (۲۰۲۵)، کامبور و ییلدریم (۲۰۲۳) و پرنه و هوی (۲۰۱۸) همخوانی دارد (۱، ۱۲، ۱۶، ۱۷). در بُعد ساختار سازمانی نیز، اگرچه مطالعات پیشین بر چابکی و داده‌محوری تأکید داشته‌اند، یافته‌های این پژوهش نشان داد که «شفافیت مأموریت‌ها، تفویض اختیار و دسترسی آزاد به دانش» حلقه واسط تبدیل ساختار سنتی به ساختار هوشمند است. این نتیجه، مفهوم ساختار هوشمند را از یک قالب صرفاً فناوریانه به یک چارچوب حکمرانی محور ارتقا می‌دهد. ساختار هوشمند به طراحی و پیاده‌سازی ساختارهای سازمانی منعطف، چابک و مبتنی بر داده اطلاق می‌شود که امکان واکنش سریع به تغییرات محیطی، نوآوری مستمر و تصمیم‌گیری مبتنی بر اطلاعات را فراهم می‌آورد. این نوع ساختار معمولاً به شکل پلتفرمی، شبکه‌ای یا ماتریسی تعریف می‌شود و به جای سلسله‌مراتب سخت‌گیرانه، از طریق تیم‌های خودگردان و میان‌وظیفه‌ای فعالیت می‌کند. در حکمرانی هوشمند منابع انسانی، این ساختار با هدف تسهیل جریان دانش، تقویت تعاملات بین واحدها و افزایش سرعت پاسخگویی منابع انسانی به نیازهای سازمانی طراحی می‌گردد. فناوری‌های نوین مانند سیستم‌های اتوماسیون منابع انسانی و ابزارهای همکاری مجازی نقش مهمی در این ساختار ایفا می‌کنند.

راهبردهای توسعه حکمرانی هوشمند منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان ایران عبارت بود از توانمندسازی و آموزش هوشمند، سیاستگذاری و برنامه‌ریزی هوشمند، شفافیت فرآیندها و پاسخگویی هوشمند، مشارکت و عدالت محوری هوشمند که مواردی مانند استفاده از فناوری‌های هوشمند و هوش مصنوعی، بهره‌گیری از بلاکچین‌ها، استفاده از پلتفرم‌های استخدام منابع انسانی، استفاده از یادگیری ماشین در فرآیندهای سازمان، دسترسی به منابع و ابزارهای هوشمند، استفاده سازمان از نظام‌های اطلاعات پژوهش، ایجاد پلتفرم‌های ارتباطی هوشمند مشارکت و همکاری هوشمند، شفافیت سیستم‌های اداری، اعتماد دو جانبه فرد و سازمان برای اجرای فرآیندهای هوشمند، توسعه ارتباطات راهبردی در محیط داخل و خارج از سازمان، افزایش ارتباطات سازمانی به ویژه ارتباط کارکنان با مدیران، توجه به نظرها و انتقادهای اعطای مزایا بر حسب شایستگی، ایجاد زمینه‌های توسعه و ارتقاء شفاف، کاهش پنهان کاری‌های سازمانی سرمایه‌گذاری در حوزه هوشمندسازی، تعریف سیاست‌های هوشمند سازمان، سیاستگذاری داده‌محور، وجود برنامه برای توسعه زیرساخت‌ها شامل می‌شود. نتایج این بخش تحقیق با نتایج تحقیق بحرینی و همکاران (۲۰۲۲) که در مطالعه خود، اظهار داشتند شفاف‌سازی فرآیندهای درون سازمان از طریق هوشمندسازی فرآیندها می‌تواند مسیر مناسب برای حکمرانی هوشمند منابع انسانی باشد، همسو است (۹). همچنین نتایج این بخش از تحقیق با نتیجه تحقیق میرزایی و همکاران (۲۰۲۵) همخوانی دارد. آنها در پژوهش خود بیان داشتند که استفاده از فناوری‌های هوشمند پیشرفته و سیستم‌های اطلاعاتی در مدیریت منابع انسانی می‌تواند به افزایش کارایی، شفافیت و پاسخگویی در فرآیندهای مرتبط با نیروی انسانی منجر شود. این رویکرد شامل کاربرد ابزارهایی مانند هوش مصنوعی، یادگیری ماشین و تحلیل داده‌ها برای اتخاذ تصمیمات مبتنی بر داده، بهینه‌سازی فرآیندهای منابع انسانی و ارتقای تجربه کارکنان است. با هوشمندسازی و خودکارسازی وظایف سنتی، سازمان‌ها می‌توانند به مدیریت استراتژیک منابع انسانی پرداخته و به تغییرات پویا در

محیط کسب و کار پاسخ دهند. (۱). یکی از اقدامات کلیدی برای ارتقای حکمرانی هوشمند منابع انسانی در میان کارکنان سازمان، فراهم سازی زمینه ای مناسب برای ایجاد ارتباطات مؤثر، شفاف و روشن از سوی مدیران وزارت ورزش و جوانان است. این امر می تواند از طریق به کارگیری پلتفرم های هوشمند و با تکیه بر داده های دقیق در جهت انتقال صحیح اطلاعات مربوط به چشم انداز، اهداف و انتظارات سازمان محقق شود. هنگامی که فضای گفتگو، تبادل نظر و مشارکت در سازمان گسترش پیدا کند، سطح اعتماد میان کارکنان و مدیریت افزایش یافته و شناخت بهتری از مأموریت و ساختار سازمان شکل می گیرد. این تعاملات، بستری حمایتی برای کار گروهی ایجاد می کنند که می تواند بهره وری منابع انسانی را به شکل قابل توجهی افزایش دهد (۱۶). از سوی دیگر، در مسیر ارتقاء راهبردهای مرتبط با سلامت روانی و عدالت سازمانی، توجه به نحوه ادراک کارکنان از انصاف و برابری اهمیت بالایی دارد. کارکنان در مواجهه با رفتارهای غیرعادلانه معمولاً واکنش های احساسی منفی نشان می دهند، در حالی که احساس عدالت سازمانی، موجب بروز هیجانات مثبت و افزایش رضایت شغلی می شود. زمانی که افراد احساس کنند نسبت به همکارانی که مشارکت و تعهدی مشابه دارند، از موقعیت و مزایای متناسب برخوردارند، احساس عدالت تقویت می گردد. کارکنان همچنین تمایل دارند تا ساختارهای ارتقاء شغلی و نظام پرداخت، بدون ابهام، شفاف و بر پایه عدالت باشد. در برخی موارد، حتی افراد حاضرند در ازای فعالیت در محیطی که از منظر فرهنگی و ارزشی برایشان مطلوب است و در آن احساس انصاف دارند، دریافتی کمتری را بپذیرند. از این رو، وزارت ورزش و جوانان می تواند با بهره گیری از فناوری های نوین و سامانه های هوشمند، ضمن اجرای نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد، عدالت سازمانی را در بطن فرآیندهای اداری نهادینه سازد. همچنین، با شفاف سازی فرآیندهای کاری، امکان نظارت و ارزیابی دقیق تر عملکردها فراهم می شود. در نهایت، زمانی که کارکنان به این باور برسند که سیاست ها و تصمیمات سازمانی با رویکردی عادلانه، شفاف و قابل پیش بینی اتخاذ می شود، تمایل آن ها به مشارکت فعالانه تر در فعالیت های سازمانی افزایش یافته و ارزیابی آن ها از عملکرد خود نیز بهبود می یابد.

در این پژوهش، پیامدهای حکمرانی هوشمند منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان ایران عبارت بودند از: عملکرد هوشمند فردی؛ عملکرد هوشمند سازمانی و عملکرد هوشمند فراسازمانی که مواردی مانند هماهنگی با سازمان ها و نهادهای مرتبط؛ بهبود شهرت و برند سازمانی؛ رضایتمندی و وفاداری ارباب رجوع؛ اعتمادسازی ذینفعان خارجی از سازمان نگرش هوشمندانه و کل نگر؛ پشتیبانی از هوشمندسازی منابع انسانی؛ ایجاد انگیزه در کارکنان؛ مدیریت ابهامات در سازمان؛ ایجاد کننده تغییر هوشمند در سازمان؛ سازگاری و انعطاف پذیری رهبران سازمان؛ تسهیل و توسعه ارتباطات درون سازمان؛ تأکید شرکت بر کار گروهی تعیین چشم انداز و مأموریت هوشمند سازمانی؛ استراتژی ها یکپارچه با اهداف تحول آفرین؛ نظارت و کنترل هوشمند بر فعالیت ها؛ توسعه استراتژی های فناوری عمیق؛ استراتژی های تعامل با منابع انسانی؛ و بهبود تفکر استراتژیک کارکنان را شامل می شدند. نتایج این بخش از پژوهش با نتایج پژوهش تاره (۲۰۲۵)، کامبور و ییلدریم (۲۰۲۳) و پرت و هوی (۲۰۱۸) همسو می باشد (۱۵، ۱۶ و ۱۷). تاره (۲۰۲۵) بیان داشت که منابع انسانی هوشمند با بهره گیری از فناوری های نوین حجم زیادی از داده ها را تجزیه و تحلیل می کند که به مدیران منابع انسانی کمک کرده و باعث بهبود عملکرد سازمانی می شود (۱۵). همچنین کامبور و ییلدریم (۲۰۲۳) بیان کردند که هوش مصنوعی در بهبود فرآیندهای جذب، کاهش هزینه ها، تحلیل داده ها و تصمیم گیری بی طرفانه نقش دارد و هدفش افزایش کارایی و کاهش خطا است (۱۶). در الگوی پیشنهادی پژوهش حاضر، راهبردهای توسعه حکمرانی هوشمند منابع انسانی در چهار محور اصلی شامل «توانمندسازی و آموزش هوشمند»، «سیاست گذاری و برنامه ریزی داده محور»، «شفافیت و پاسخگویی هوشمند» و «مشارکت و عدالت محوری هوشمند» شناسایی شد. تحلیل این راهبردها نشان می دهد که برخلاف بسیاری از مطالعات پیشین که راهبردهای هوشمندسازی را عمدتاً در سطح فناوری های نوین (نظیر هوش مصنوعی، یادگیری ماشین و سیستم های اطلاعاتی) محدود کرده اند، در پژوهش حاضر راهبردها، ماهیتی حکمرانی محور و نهادی دارند. در پژوهش هایی مانند کامبور و ییلدریم (۲۰۲۳) و تاره (۲۰۲۵)، تمرکز اصلی بر بهینه سازی فرآیندهای جذب، کاهش هزینه ها و افزایش کارایی از طریق ابزارهای هوشمند بوده است. اگرچه یافته های این پژوهش نیز نقش فناوری را تأیید می کند (۱۵ و ۱۶)؛ اما تفاوت اساسی الگوی حاضر در این است که فناوری به عنوان «ابزار پشتیبان حکمرانی» تعریف می شود، نه «هسته

راهبرد». در واقع، راهبردهای شناسایی شده در این پژوهش نشان می‌دهد که استفاده از هوش مصنوعی یا بلاکچین، تنها زمانی به حکمرانی هوشمند منجر می‌شود که در بستر سیاست‌گذاری داده‌محور، نظام پاسخگویی شفاف و عدالت سازمانی نهاده‌ای گردد. در بُعد «توانمندسازی هوشمند»، مطالعات پیشین، بیشتر بر آموزش مهارت‌های دیجیتال تأکید داشته‌اند؛ اما یافته‌های این تحقیق نشان می‌دهد که توانمندسازی باید ابعاد شناختی و ارزشی نیز داشته باشد. به عبارت دیگر، توسعه تفکر سیستمی، خودرهبری و نگرش تحول‌پذیر، پیش‌نیاز بهره‌برداری اثربخش از ابزارهای هوشمند است. این رویکرد، دامنه مفهوم توانمندسازی را از سطح مهارت فنی به سطح بلوغ سازمانی ارتقا می‌دهد. در بُعد «توانمندسازی هوشمند»، مطالعات پیشین بیشتر بر آموزش مهارت‌های دیجیتال تأکید داشته‌اند؛ اما یافته‌های این تحقیق نشان می‌دهد که توانمندسازی باید ابعاد شناختی و ارزشی نیز داشته باشد. به عبارت دیگر، توسعه تفکر سیستمی، خودرهبری و نگرش تحول‌پذیر، پیش‌نیاز بهره‌برداری اثربخش از ابزارهای هوشمند است. این رویکرد، دامنه مفهوم توانمندسازی را از سطح مهارت فنی به سطح بلوغ سازمانی ارتقا می‌دهد. در حوزه «سیاست‌گذاری داده‌محور»، پژوهش حاضر نشان داد که حکمرانی هوشمند، مستلزم گذار از تصمیم‌گیری‌های سلیقه‌ای و غیرشفاف به نظام‌های مبتنی بر تحلیل داده و شواهد است. در حالی که برخی مطالعات، تحلیل داده را صرفاً در سطح عملیاتی بررسی کرده‌اند. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که داده‌محوری باید در سطح سیاست‌گذاری کلان منابع انسانی نیز نهاده‌ای شود؛ به ویژه در سازمان‌های دولتی که فرآیندها تحت تأثیر چارچوب‌های قانونی و بوروکراتیک قرار دارند. در بُعد «شفافیت و پاسخگویی هوشمند»، تمایز مدل حاضر با پژوهش‌های پیشین، برجسته‌تر می‌شود. اغلب مطالعات فناورانه، شفافیت را پیامد استفاده از سیستم‌های دیجیتال می‌دانند؛ اما در این پژوهش، شفافیت، یک راهبرد فعال و آگاهانه برای ایجاد اعتماد سازمانی و تقویت سرمایه اجتماعی تلقی شده است. به بیان دیگر، فناوری به خودی خود شفافیت ایجاد نمی‌کند، بلکه نحوه طراحی سازوکارهای پاسخگویی است که شفافیت را محقق می‌سازد. در نهایت، «عدالت‌محوری هوشمند» به عنوان یکی از راهبردهای متمایز این مدل شناسایی شد. در حالی که در بخش قابل توجهی از ادبیات هوشمندسازی منابع انسانی، عدالت سازمانی به طور مستقل بررسی شده است، این پژوهش نشان می‌دهد که عدالت باید در بطن الگوریتم‌ها، نظام ارزیابی عملکرد و ساختارهای ارتقاء شغلی تعبیه شود. این یافته نشان‌دهنده پیوند میان حکمرانی هوشمند و حکمرانی اخلاق‌محور است که در مطالعات پیشین کمتر مورد توجه قرار گرفته است.

نوآوری این پژوهش در چند محور قابل تبیین است. ارائه یک مدل پارادایمی یکپارچه مبتنی بر نظریه داده‌بنیاد که روابط علی، زمینه‌ای، راهبردی و پیامدی حکمرانی هوشمند منابع انسانی را در یک چارچوب منسجم تبیین می‌کند؛ در حالی که اغلب مطالعات پیشین به بررسی یک یا چند بُعد محدود پرداخته‌اند. انتقال تمرکز از «مدیریت هوشمند منابع انسانی» به «حکمرانی هوشمند منابع انسانی». در این پژوهش، هوشمندسازی نه به عنوان ابزار مدیریتی، بلکه به عنوان سازوکار حکمرانی مبتنی بر شفافیت، پاسخگویی و عدالت تحلیل شده است. بومی‌سازی مفهوم حکمرانی هوشمند در بستر یک سازمان دولتی ایرانی. برخلاف مطالعات خارجی که عمدتاً در سازمان‌های خصوصی یا بسترهای متفاوت انجام شده‌اند، این پژوهش محدودیت‌های نهادی، قانونی و ساختاری بخش دولتی ایران (وزارت ورزش و جوانان) را در مدل لحاظ کرده است. یافته‌های کلی این پژوهش نشان می‌دهد که برای پیشبرد حکمرانی هوشمند منابع انسانی، مدیران باید دیدی جامع و سیستم‌محور اتخاذ کنند. تمرکز صرف بر چند عامل محدود مانند زیرساخت‌های هوشمند به تنهایی کافی نیست و نمی‌تواند به توسعه کامل حکمرانی هوشمند منابع انسانی منجر شود. اگرچه پژوهش‌های متعددی درباره عوامل مؤثر در حکمرانی هوشمند در سازمان‌های ورزشی انجام شده است، اما تاکنون مدلی جامع که تمامی ابعاد و مؤلفه‌های حکمرانی هوشمند منابع انسانی را دربرگیرد، ارائه نشده است. بر اساس نتایج این تحقیق، توصیه می‌شود مدیران وزارت ورزش و جوانان ایران از الگوی پیشنهادی به عنوان راهنمایی کاربردی برای تقویت و بهبود حکمرانی هوشمند منابع انسانی بهره ببرند. هر یک از مؤلفه‌های این مدل می‌توانند به گونه‌ای متفاوت به رفع نیازها و انتظارات کارکنان کمک کنند. به کارگیری این الگوی جامع در مدیریت منابع انسانی نشان‌دهنده احترام و

ارزش‌گذاری سازمان به نیازها و نقش‌آفرینی کارکنان است که در نتیجه، موجب تقویت انگیزه و ارتقاء عملکرد آن‌ها خواهد شد. در همین چارچوب، پیشنهادهای زیر که مبتنی بر نتایج تحقیق حاضر هستند، ارائه می‌گردد.

- با توجه به نتایج تحقیق پیشنهاد می‌گردد مدیران وزارت ورزش و جوانان به تدوین قوانین و مقررات شفاف و به‌روز اقدام نمایند (بازنگری آیین‌نامه‌ها و مقررات جذب، نگهداشت، ارزیابی و ارتقاء منابع انسانی با رویکرد هوشمند).
- پیشنهاد می‌گردد وزارت ورزش و جوانان نسبت به یکپارچه‌سازی سامانه‌های منابع انسانی اقدام نماید و در این راستا از سیستم‌های هوشمند برای گردآوری، تحلیل و مدیریت داده‌های منابع انسانی استفاده نماید.
- پیشنهاد می‌گردد وزارت ورزش و جوانان نسبت به استقرار سیستم‌های ارزیابی عملکرد با معیارهای پویا، مبتنی بر داده و بازخورد مستمر اقدام نماید.
- پیشنهاد می‌گردد وزارت ورزش و جوانان در نهادینه‌سازی فرهنگ داده‌محور تلاش مضاعف داشته باشد. ترویج فرهنگ تصمیم‌گیری مبتنی بر داده و تحلیل‌های هوشمند در سطوح مدیریتی (همان‌طور که در این تحقیق به آن‌ها اشاره گردید) می‌تواند در حکمرانی هوشمند منابع انسانی موثر باشد.
- پیشنهاد می‌گردد وزارت ورزش و جوانان از سیاست‌های تحول دیجیتال در درون سازمان حمایت نماید.
- پیشنهاد می‌گردد وزارت ورزش و جوانان واحد یا کمیته حکمرانی منابع انسانی را درون این سازمان راه‌اندازی نماید. این نهاد رسمی برای نظارت و هدایت حکمرانی منابع انسانی با رویکرد داده‌محور مفید است.
- پیشنهاد می‌گردد وزارت ورزش و جوانان به برگزاری دوره‌های آموزش مهارت‌های دیجیتال، تفکر سیستمی، نوآوری و خودرهبی برای کارکنان مبادرت ورزد.
- با توجه به اینکه مقوله عدالت و شفافیت از جمله راهبردهای بهبود حکمرانی هوشمند منابع انسانی بوده است، پیشنهاد می‌گردد وزارت ورزش و جوانان اقدام به تدوین معیارهای عادلانه و شفاف برای رشد، بر اساس داده‌های عملکردی و رفتار حرفه‌ای نماید. این پژوهش با وجود بینشی که ارائه داد، یک محدودیت هم دارد. در هر کار کیفی به دلیل محدود بودن نسبی منابع استفاده شده، شاید برخی از ابعاد مدل پیشنهادی این پژوهش کامل نباشند یا مؤلفه‌های دیگری هم باشند که هنوز شناسایی نشده‌اند. پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آینده برای گردآوری داده‌های کیفی به روش‌های دیگر استفاده شود تا شاید منجر به شناسایی مؤلفه‌های دیگری شود. علاوه بر این، اهمیت هریک از مؤلفه‌های الگوی پیشنهادی این پژوهش برای منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان ایران با یکدیگر متفاوت است. در اینجا توصیه می‌شود که در پژوهش‌های آینده، اهمیت این مؤلفه‌ها از دید منابع انسانی مورد ارزیابی قرار گیرد. با توجه به ماهیت کیفی پژوهش، اعتبار بیرونی مدل نیازمند آزمون کمی است. پیشنهاد می‌شود در مطالعات آینده، مدل پیشنهادی از طریق روش‌های کمی اعتبارسنجی و وزن مؤلفه‌ها تعیین شود. همچنین بررسی تطبیقی این مدل در سایر وزارتخانه‌ها می‌تواند به تعمیم‌پذیری آن کمک کند.

ملاحظات اخلاقی: تمامی اصول اخلاقی در فرآیند انجام این پژوهش مورد توجه بوده است.

حامی مالی: این پژوهش هیچ‌گونه حامی مالی نداشته است.

مشارکت نویسندگان: مقاله حاضر به‌صورت تک نویسنده نگارش شده است و تمامی مراحل از ابتدا تا انتها توسط نویسنده انجام شده است.

تعارض منافع: بنابر اظهار نویسنده مقاله، تعارض منافی در این پژوهش وجود ندارد.

تشکر و قدردانی: نویسنده مقاله حاضر از همه کسانی که در انجام این پژوهش آن‌ها را یاری نمودند، تقدیر و تشکر می‌نماید.



References

1. Mirzaei A, Seyed Naqvi M, Vaezi R, Aslipour H. Identifying the dimensions of smart human resource governance in the Iranian public sector (case study: National Iranian Oil Company). *Human Resource Studies*. 2025; 15(1):1-29. doi:10.22034/jhrs.2025.514293.2390. **[In Persian]**
2. Fuller R, Crawford M. Impact of past and future residential housing development patterns on energy demand and related emissions. *J Hous Built Environ*. 2022; 26(2):8-183.
3. Moreno LMM, Páez JOT. Towards a new model for government IT management in Colombia. In: *Proceedings of the 7th International Conference on Theory and Practice of Electronic Governance*; 2022. p. 362-3.
4. Hujran O, Al-Debei MM, Al-Adwan AS, Alarabiat A, Altarawneh N. Examining the antecedents and outcomes of smart government usage: An integrated model. *Gov INF Q*. 2023; 40(1):101783.
5. Rastegar AA, Ebrahimi SA, Shafiei M, Kolahi B. Intelligent Human Resource Management: Explaining the Requirements and Technology-Based Platforms in Knowledge-Based Companies. *Ind Technol Dev Q J*. 2022; 21(52):13-24. doi:10.22034/jtd.2022.697428. **[In Persian]**
6. Rajabi M, Isfahani Z, Abdollahnejad F. The effect of transformational leadership on the performance of physical education teachers with the mediating role of identity and work engagement and the moderating role of activist personality. *Hum Resour Manag Sports*. 2022; 9(2):413-32. **[In Persian]**
7. Yaghoubi AR, Momeni M, Vadadi A. Designing a Model of Employee Work Enthusiasm (Case Study: Islamic Republic of Iran Airlines). *Exec Manag Res J*. 2024; 14(28):459-82. **[In Persian]**
8. Shirvani T. Developing a model of job engagement among employees of sports and youth departments in Chaharmahal and Bakhtiari province. *Hum Resour Manag Sports*. 2025; 12(2):413-28. doi:10.22044/shm.2025.15428.2698. **[In Persian]**
9. Zare H, Nargesian A, Cheraghi H. Introducing a Model of Human Resources Governance in Public Organizations (A Case Study of Social Security Organization). *J Hum Resour Manag*. 2023; 13(4):42-70. **[In Persian]**
10. Diaz-Fernandez. The influence of strategic leadership on building employees' entrepreneurial orientation: A field study at the Jordanian Public Sector. *Int Bus Res*. 2014; 10(6):62-74.
11. Moslehi A, Abdi K, Shirazinejad R. Identifying effective components in smart governance in Iranian sports. *Olympic Studies*. Published online 2025 Jul 3. Available from: https://journal.olympic.ir/article_224977. **[In Persian]**
12. Hosseini Asgarabadi M, Darabi M. The identification of smart sustainability indicators in sports organizations: Focus on strategic human resource management and organizational transformation. *Hum Resour Manag Sports*. 2025. doi:10.22044/shm.2025.15966.2738. **[In Persian]**
13. Gheiravani G, Montazeri M, Zahedi SS. A Smart Governance Model with a Focus on Human Resource Development and Training in the Public Sector. *Manag Educ Perspect*. 2023; 5(1):111-41. doi:10.22034/jmep.2023.388453.1171. **[In Persian]**
14. Bahreini E, MirYousefi SJ, Biglari N. The role of good governance dimensions in explaining the development of human resources in the Sports and Youth Departments. *J Sport Manag*. 2021; 13(2):659-86. **[In Persian]**
15. Tare SK. Smart Human Resources Management and Its Impact on Organizational Functions. *Anveshak Int J Manag*. 2025; 14(1):73-84. doi:10.15410/aijm/2025/v14i1/173254.
16. Kambur E, Yildirim T. From traditional to smart human resources management. *Int J Manpow*. 2023; 44(3):422-52.
17. Parent MM, Hoye R. The impact of governance principles on sport organizations' governance practices and performance: A systematic review. *Cogent Soc Sci*. 2018; 4(1):1503578.
18. Guba EG, Lincoln YS. Epistemological and Methodological Bases of Naturalistic Inquiry. *Educ Commun Technol J*. 1985; 30(4):233-52.



19. Bazargan Harandi A. An Introduction to Qualitative and Mixed Research Methods: Common Approaches in Behavioral Sciences. Tehran: Didar Book; 2015; 96-7. **[In Persian]**

