



شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر مدیریت استعداد بر اساس تجارب زیسته مدیران سازمان‌های ورزشی با تأکید بر هوش مصنوعی

الهام قاسمی هرسینی ^۱ بهرام یوسفی ^۲ حمید فروغی پور ^۳	تاریخ چاپ نهایی: ۱ آبان ۱۴۰۵ تاریخ چاپ اولیه: ۱۷ فروردین ۱۴۰۵ تاریخ پذیرش: ۲۵ بهمن ۱۴۰۴ تاریخ بازنگری: ۱۴ بهمن ۱۴۰۴ تاریخ ارسال: ۱ دی ۱۴۰۴	شيوه استناددهی: قاسمی هرسینی، الهام، یوسفی، بهرام، و فروغی پور، حمید. (۱۴۰۵). شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر مدیریت استعداد بر اساس تجارب زیسته مدیران سازمان‌های ورزشی با تأکید بر هوش مصنوعی. یادگیری هوشمند و تحول مدیریت، ۴(۴)، ۱۹-۱.
--	--	--

چکیده

هدف این پژوهش، شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر مدیریت استعداد بر اساس تجارب زیسته مدیران سازمان‌های ورزشی با تأکید بر نقش هوش مصنوعی در بهبود فرآیندهای مدیریت منابع انسانی بود. این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر روش توصیفی-پیمایشی بود. جامعه آماری شامل مدیران ادارات ورزش و جوانان و هیأت‌های ورزشی استان‌های غربی ایران (کرمانشاه، کردستان، همدان و ایلام) بود که از میان آنها ۲۱۵ نفر با استفاده از نمونه‌گیری سهمیه‌ای هدفمند انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه محقق‌ساخته شامل ۴۵ گویه در مقیاس پنج‌درجه‌ای لیکرت بود که روایی محتوایی و سازه آن توسط خبرگان تأیید شد و پایایی آن با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی مورد تأیید قرار گرفت. برای تحلیل داده‌ها از تحلیل عاملی اکتشافی، تحلیل عاملی تأییدی و مدل‌سازی معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزارهای SPSS و AMOS استفاده شد. همچنین آزمون فریدمن برای اولویت‌بندی عوامل به کار رفت. نتایج تحلیل عاملی نشان داد که مدل مدیریت استعداد شامل ۱۵ عامل اصلی بوده و این عوامل در مجموع ۹۱.۴۵ درصد از واریانس کل را تبیین کردند. شاخص‌های برازش مدل ($\chi^2/df=1.34$, $RMSEA=0.028$, $CFI=0.94$, $GFI=0.92$) نشان‌دهنده برازش مناسب مدل بودند. نتایج آزمون فریدمن نیز نشان داد که تفاوت معناداری بین رتبه عوامل وجود دارد ($\chi^2=887.188$, $p<0.001$). بر اساس رتبه‌بندی، ساختار سازمانی، شایستگی کارکنان، گردش شغلی، برنامه‌ریزی نیروی انسانی و پاداش و تقویت به‌عنوان مهم‌ترین عوامل مدیریت استعداد شناسایی شدند، در حالی که سایر عوامل مانند جذب نیروی کارآمد، حمایت سازمانی، ایجاد فرصت، سرمایه روان‌شناختی، مشارکت کارکنان، جانشین‌پروری، تفویض اختیار، آموزش و ارزیابی، تعهد و عزت نفس در رتبه‌های بعدی قرار گرفتند. یافته‌های پژوهش نشان داد که مدیریت استعداد در سازمان‌های ورزشی یک سازه چندبعدی و ساختاریافته است که تحت تأثیر عوامل سازمانی، فردی و مدیریتی قرار دارد و تأکید بر ساختار سازمانی و شایستگی‌های کارکنان نقش کلیدی در ارتقای اثربخشی مدیریت استعداد دارد؛ همچنین بهره‌گیری از فناوری‌های نوین و هوش مصنوعی می‌تواند به بهبود فرآیندهای شناسایی، توسعه و نگهداشت استعدادها و افزایش کارایی و مزیت رقابتی سازمان‌های ورزشی کمک کند.

واژگان کلیدی: مدیریت استعداد، تجارب زیسته، سازمان‌های ورزشی، هوش مصنوعی، مدیریت منابع انسانی، مدل‌سازی ساختاری

مشخصات نویسندگان:

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت ورزشی، واحد بروجرد، دانشگاه آزاد اسلامی، بروجرد، ایران
۲. دانشیار، گروه مدیریت ورزشی، دانشگاه رازی، کرمانشاه، ایران
۳. گروه تربیت بدنی، واحد بروجرد، دانشگاه آزاد اسلامی، بروجرد، ایران

پست الکترونیکی: Byousefy@razi.ac.ir

تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به © ۱۴۰۵ است. نویسنده است.

انتشار این مقاله به‌صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی CC BY-NC 4.0 صورت گرفته است.



Identifying and Prioritizing Factors Affecting Talent Management Based on the Lived Experiences of Sports Organization Managers with an Emphasis on Artificial Intelligence

Elham Ghasemi Harsini ¹ Bahram Yousefi ^{2*} Hamid Foroughipour ³	Submit Date: 22 December 2025 Revise Date: 03 February 2026 Accept Date: 14 February 2026 Initial Publish: 06 April 2026 Final Publish: 23 October 2026	How to cite: Ghasemi Harsini, E., Yousefi, B., & Foroughipour, H. (2026). Identifying and Prioritizing Factors Affecting Talent Management Based on the Lived Experiences of Sports Organization Managers with an Emphasis on Artificial Intelligence. <i>Intelligent Learning and Management Transformation</i> , 4(4), 1-19.
---	---	---

Abstract

The objective of this study was to identify and prioritize the factors influencing talent management based on the lived experiences of sports organization managers, with particular emphasis on the role of artificial intelligence in enhancing human resource management processes. This study was applied in terms of purpose and descriptive–survey in terms of methodology. The statistical population consisted of managers from sports and youth departments and sports federations in western provinces of Iran (Kermanshah, Kurdistan, Hamedan, and Ilam), from which 215 participants were selected using quota purposive sampling. Data were collected using a researcher-developed questionnaire consisting of 45 items measured on a five-point Likert scale. Content and construct validity were confirmed by experts, and reliability was verified using Cronbach’s alpha and composite reliability. Data analysis was conducted using exploratory factor analysis, confirmatory factor analysis, and structural equation modeling through SPSS and AMOS software. The Friedman test was also used to prioritize the identified factors. The results of factor analysis revealed that the talent management model consisted of 15 major factors, collectively explaining 91.45% of the total variance. Model fit indices ($\chi^2/df=1.34$, RMSEA=0.028, CFI=0.94, GFI=0.92) indicated acceptable model fitness. The Friedman test results showed significant differences among factor rankings ($\chi^2=887.188$, $p<0.01$). Organizational structure, employee competencies, job rotation, human resource planning, and rewards and reinforcement were identified as the most influential factors, while other factors such as efficient recruitment, organizational support, opportunity creation, psychological capital, employee participation, succession planning, delegation, training and evaluation, commitment, and self-esteem were ranked subsequently. The findings indicate that talent management in sports organizations is a multidimensional construct influenced by organizational, managerial, and individual factors, where organizational structure and employee competencies play a central role in enhancing talent management effectiveness. Furthermore, integrating artificial intelligence and advanced digital technologies can significantly improve talent identification, development, and retention processes, thereby strengthening organizational performance and sustainable competitive advantage.

Keywords: Talent management, lived experiences, sports organizations, artificial intelligence, human resource management, structural modeling

Authors’ Information:

Byousefy@razi.ac.ir

1. PhD Student, Department of Sports Management, Bo.C., Islamic Azad University, Borujerd, Iran
2. Associate Professor, Department of Sports Management, Razi University, Kermanshah, Iran
3. Department of Physical Education, Bo.C., Islamic Azad University, Borujerd, Iran



© 2026 the authors. This is an open access article under the terms of the [CC BY-NC 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/) License.

مقدمه

در دهه‌های اخیر، ظهور انقلاب صنعتی چهارم و گسترش فناوری‌های دیجیتال، ماهیت سازمان‌ها، ساختارهای کاری و الگوهای مدیریت منابع انسانی را به‌طور اساسی دگرگون کرده است. تحول دیجیتال، سازمان‌ها را به سمت بهره‌گیری از فناوری‌های هوشمند، تحلیل داده‌ها و سیستم‌های مبتنی بر هوش مصنوعی سوق داده و موجب افزایش پیچیدگی محیط سازمانی و رقابت برای جذب و نگهداشت نیروی انسانی با استعداد شده است. در این شرایط، سرمایه انسانی به‌عنوان مهم‌ترین دارایی استراتژیک سازمان‌ها مطرح شده و موفقیت سازمان‌ها بیش از هر زمان دیگری به توانایی آنها در مدیریت مؤثر استعدادها وابسته است (Elsawy et al., 2020; Koizumi, 2019). به‌طور خاص، تحول دیجیتال مستلزم توسعه شایستگی‌های دیجیتال در کارکنان است، زیرا این شایستگی‌ها امکان انطباق با فناوری‌های نوین، افزایش بهره‌وری و بهبود عملکرد سازمانی را فراهم می‌کنند (Ferrari, 2022; Nyikes, 2018). همچنین، توسعه شایستگی‌های دیجیتال و مهارت‌های نوظهور در کارکنان نقش مهمی در افزایش ارزش سرمایه انسانی و تقویت توان رقابتی سازمان‌ها ایفا می‌کند (Oberländer et al., 2019; Potemkin & Rasskazova, 2020).

در چنین شرایطی، مدیریت استعداد به‌عنوان یک رویکرد استراتژیک برای شناسایی، توسعه، نگهداشت و بهره‌برداری از افراد مستعد، به یکی از مهم‌ترین حوزه‌های مدیریت منابع انسانی تبدیل شده است. مدیریت استعداد شامل مجموعه‌ای از فرآیندهای نظام‌مند است که به سازمان‌ها کمک می‌کند تا افراد مناسب را جذب کرده، مهارت‌های آنها را توسعه دهند و از توانمندی‌های آنها برای تحقق اهداف استراتژیک استفاده کنند (Kravariti & Johnston, 2020; Meyers et al., 2020). این مفهوم نه تنها به جذب کارکنان مستعد محدود نمی‌شود، بلکه شامل توسعه مسیر شغلی، برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، ارزیابی عملکرد و ایجاد محیطی حمایتی برای شکوفایی استعدادها نیز می‌شود (Bonneton et al., 2019; Marinakou & Giousmpasoglou, 2019). در این راستا، مدیریت استعداد به‌عنوان یکی از مهم‌ترین ابزارهای ایجاد مزیت رقابتی پایدار در سازمان‌ها شناخته می‌شود، زیرا سازمان‌هایی که قادر به جذب و حفظ استعدادها برتر هستند، عملکرد بهتری نسبت به رقبای دارند (Bagheri et al., 2020; King & Vaiman, 2019).

پژوهش‌های مختلف نشان داده‌اند که مدیریت استعداد نقش مهمی در بهبود عملکرد سازمانی، افزایش بهره‌وری و ارتقای تعهد کارکنان دارد. برای مثال، مدیریت مؤثر استعدادها می‌تواند منجر به افزایش عملکرد کارکنان، بهبود نوآوری و ارتقای کیفیت خدمات شود (Den Broek et al., 2021; Omotunde & Alegbeleye, 2018). همچنین، مدیریت استعداد از طریق توسعه شایستگی‌ها و ایجاد فرصت‌های یادگیری، به ارتقای توانمندی‌های کارکنان و افزایش آمادگی سازمان برای مواجهه با تغییرات محیطی کمک می‌کند (Crowley-Henry & Al-Ariss, 2018; Cui et al., 2018). علاوه بر این، مدیریت استعداد نقش مهمی در افزایش چابکی سازمانی و توانایی سازمان برای انطباق با تغییرات سریع محیطی دارد (Harsch & Festing, 2020; Khoreva & Kostanek, 2019).

با توجه به اهمیت مدیریت استعداد، پژوهشگران مدل‌ها و چارچوب‌های مختلفی برای تبیین این مفهوم ارائه کرده‌اند. برخی از این مدل‌ها بر نقش عوامل سازمانی مانند ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی و رهبری تأکید دارند، در حالی که برخی دیگر بر عوامل فردی مانند شایستگی‌ها، انگیزش و تعهد کارکنان تمرکز دارند (Rowshan et al., 2020; Yazdani et al., 2020). همچنین، مطالعات نشان داده‌اند که مدیریت استعداد یک فرآیند چندبعدی است که شامل مؤلفه‌هایی مانند جذب، توسعه، ارزیابی و نگهداشت کارکنان است (Amirkhani et al., 2022; Ebrahimi et al., 2022). علاوه بر این، برخی پژوهش‌ها نشان داده‌اند که مدیریت استعداد باید به صورت یک سیستم یکپارچه طراحی شود تا بتواند به طور مؤثر نیازهای سازمان را برآورده کند (Kouhi-Khor et al., 2020; Memari & Araei, 2023).

در سال‌های اخیر، توجه ویژه‌ای به نقش فناوری‌های نوین، به ویژه هوش مصنوعی، در مدیریت استعداد شده است. فناوری‌های مبتنی بر هوش مصنوعی می‌توانند فرآیندهای مدیریت منابع انسانی را بهبود بخشیده و به سازمان‌ها در شناسایی و توسعه استعدادها کمک کنند. این فناوری‌ها از طریق تحلیل داده‌های منابع انسانی، امکان شناسایی الگوهای عملکردی، پیش‌بینی نیازهای منابع انسانی و بهینه‌سازی فرآیندهای جذب و توسعه کارکنان را فراهم می‌کنند (Ahmadi Moghadam & Soleimanpour, 2019; Petruk & Klescheva, 2021). همچنین، استفاده از فناوری‌های دیجیتال می‌تواند به بهبود تصمیم‌گیری‌های مدیریتی و افزایش اثربخشی برنامه‌های مدیریت استعداد کمک کند (ElSawy et al., 2020; Ferrari, 2022).

در حوزه سازمان‌های ورزشی، مدیریت استعداد از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است، زیرا این سازمان‌ها برای دستیابی به موفقیت و رقابت‌پذیری نیازمند نیروی انسانی توانمند و متخصص هستند. سازمان‌های ورزشی با چالش‌هایی مانند جذب و نگهداشت نیروهای مستعد، توسعه مهارت‌های کارکنان و برنامه‌ریزی جانشین‌پروری مواجه هستند (Goharrostami & Vaqar, 2023; Pajouhan et al., 2024). همچنین، پژوهش‌ها نشان داده‌اند که مدیریت استعداد در سازمان‌های ورزشی می‌تواند به بهبود عملکرد سازمانی، افزایش اثربخشی مدیریتی و ارتقای کیفیت خدمات ورزشی کمک کند (Tahmasbpour Shafiei et al., 2025; Talebzadeh et al., 2024). علاوه بر این، توسعه سیستم‌های مدیریت استعداد در سازمان‌های ورزشی می‌تواند به شناسایی و پرورش استعدادهای مدیریتی و بهبود فرآیندهای تصمیم‌گیری کمک کند (Ghahremani et al., 2022; Ingram & Gloda, 2022).

مطالعات داخلی نیز نشان داده‌اند که مدیریت استعداد نقش مهمی در ارتقای عملکرد سازمانی و توسعه منابع انسانی دارد. برای مثال، پژوهش‌ها نشان داده‌اند که مدیریت استعداد می‌تواند به بهبود عملکرد کارکنان، افزایش تعهد سازمانی و ارتقای بهره‌وری کمک کند (Hajian & Danaei, 2023; Taheri et al., 2023). همچنین، پژوهش‌های انجام‌شده در سازمان‌های ایرانی نشان داده‌اند که طراحی و اجرای مدل‌های مدیریت استعداد می‌تواند به بهبود فرآیندهای منابع انسانی و افزایش اثربخشی سازمانی منجر شود (Ebrahimi et al., 2022; Memari & Araei, 2023).

2023). علاوه بر این، پژوهش‌ها نشان داده‌اند که مدیریت استعداد می‌تواند نقش مهمی در توسعه سرمایه انسانی و افزایش مزیت رقابتی سازمان‌ها

ایفا کند (Bagheri et al., 2020; Rowshan et al., 2020).

با وجود اهمیت مدیریت استعداد، بسیاری از سازمان‌ها هنوز فاقد مدل‌های جامع و یکپارچه برای مدیریت استعداد هستند. یکی از دلایل این امر،

پیچیدگی فرآیندهای مدیریت استعداد و تأثیر عوامل مختلف سازمانی، فردی و محیطی بر این فرآیند است (Kravariti & Johnston, 2020);

(Meyers et al., 2020). علاوه بر این، بسیاری از مطالعات موجود بر بررسی برخی از ابعاد مدیریت استعداد تمرکز داشته‌اند و کمتر به ارائه

مدل‌های جامع مبتنی بر تجارب زیسته مدیران پرداخته‌اند (Goharrostami & Vaqar, 2023; Kouhi-Khor et al., 2020). از سوی

دیگر، با توجه به پیشرفت فناوری‌های نوین، به‌ویژه هوش مصنوعی، نیاز به بررسی نقش این فناوری‌ها در مدیریت استعداد بیش از پیش احساس

می‌شود (Ahmadi Moghadam & Soleimanpour, 2019; Petruk & Klescheva, 2021).

بنابراین، با توجه به اهمیت مدیریت استعداد در سازمان‌های ورزشی و نقش فناوری‌های نوین در بهبود فرآیندهای مدیریت منابع انسانی، ضرورت

انجام پژوهش‌هایی برای شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر مدیریت استعداد بر اساس تجارب زیسته مدیران سازمان‌های ورزشی بیش از پیش

احساس می‌شود؛ از این رو، هدف این پژوهش شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر مدیریت استعداد بر اساس تجارب زیسته مدیران سازمان‌های

ورزشی با تأکید بر هوش مصنوعی است.

روش‌شناسی

روش پژوهش این مطالعه از نوع توصیفی-پیمایشی و به لحاظ هدف کاربردی است. جامعه آماری این پژوهش مدیران سازمان‌های ورزشی

در استان‌های غربی ایران (کرمانشاه، کردستان، همدان و ایلام) بود. که با استفاده از صورت نمونه‌گیری هدفمند سهمیه‌ای، ۲۱۵ نفر به

عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. جمع‌آوری داده‌ها پرسشنامه محقق ساخته بود. این پرسشنامه شامل ۴۵ سؤال در طیف ۵-گزینه‌ای لیکرت

(کاملاً مخالف، مخالف، ممتنع، موافق و کاملاً موافق) بود. روایی پرسشنامه از نوع محتوایی و سازه بود که روایی محتوایی قبل از توزیع پرسشنامه

و از طریق خبرگان (اعضای مصاحبه‌شونده، اساتید راهنما و مشاور، دانشجویان دکتری متخصص در این حوزه، چند نفر از آزمودنی‌ها) صورت

گرفت. بر اساس این نوع از روایی، هیچ سؤالی نیاز به حذف شدن نداشت و برخی سؤالات اصلاح گردید. روایی سازه از دو قسمت روایی

همگرا و واگرا تشکیل شده است. تست‌های روایی همگرا که برای سنجش روایی همگرا به کار می‌رود عبارتند از: ۱. همه بارهای عاملی معنادار

باشد؛ ۲. بارهای عاملی بالای ۵ درصد باشد. ۳. میانگین واریانس استخراج شده (AVE) بزرگتر از ۵ درصد باشد. ۴. پایایی ترکیبی بزرگتر از

میانگین واریانس استخراج شده باشد که تمام موارد در این پژوهش تأیید شد. میزان ضریب آلفای کرونباخ و ترکیبی برای همه مؤلفه‌های پرسشنامه

بالاتر از ۰/۵ بود. البته باید توجه داشت که پیش‌تست آلفای کرونباخ بر روی ۳۰ آزمودنی جداگانه انجام شد و بعد از اینکه دریافتیم همبستگی درونی سئوالات مناسب است، پرسشنامه نهایی برای سایر آزمودنی‌ها توزیع شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از تحلیل عاملی اکتشافی (تعیین ساختار عاملی اولیه و تعیین پایایی ابزار) و مدل معادلات ساختاری (تحلیل عاملی تاییدی) استفاده شده است. در انجام آزمون‌های فوق از نرم افزارهای آماری آموس، اکسل و اس‌پی‌اس‌اس استفاده شده است.

یافته‌ها

نخست در قالب آمار توصیفی به بررسی ویژگی‌های جمعیت شناختی نمونه آماری پرداخته شد.

جدول ۱. ویژگی‌های جمعیت شناختی نمونه آماری

ویژگی‌های جمعیت شناختی	فراوانی	درصد فراوانی
جنسیت		
زن	۹۵	۴۴
مرد	۱۲۰	۵۶
تحصیلات		
کارشناسی ارشد	۱۲۴	۵۷/۶
دکتری	۹۱	۴۲/۴
سن		
زیر ۳۰ سال	۱۰	۴/۷
۳۱-۴۰ سال	۷۵	۳۴/۸
۴۱-۵۰ سال	۸۳	۳۸/۶
۵۱ به بالا	۴۷	۲۱/۹
سابقه کاری		
کمتر از ۵ سال	۱۲	۵/۶
۶-۱۰ سال	۶۹	۳۲/۱
۱۱-۲۰ سال	۷۶	۳۵/۳
بیشتر از ۲۰ سال	۵۸	۲۷

میزان مناسب کجی و کشیدگی کلی (بین $1/96 -$ و $1/96 +$) برای هریک از متغیرها در جدول بالا نشان دهنده توزیع نرمال داده‌ها می‌باشد. همانگونه که از خروجی عوامل و متغیرهای آن معلوم است، همه متغیرها از میزان مناسب کجی و کشیدگی برخوردارند. بدین معنا که میزان مناسب کجی نشان دهنده میزان عدم تقارن توزیع احتمالی و میزان مناسب کشیدگی نشان دهنده ارتفاع توزیع داده‌ها می‌باشد. قبل از انجام آزمون‌های آماری، ابتدا به بررسی طبیعی بودن توزیع داده‌ها با استفاده از آزمون کاکس باکس پرداخته شد که نتایج این آزمون در جدول (۲) آورده شده است.

جدول ۲. آزمون کاکس باکس جهت بررسی طبیعی بودن توزیع داده‌ها

ضریب کشیدگی	انحراف معیار	
۰/۹۴۷	۱/۳۷۰۹۱	جذب نیروی کارآمد
۱/۳۶۱	۱/۱۶۹۸۴	ساختار سازمان
۱/۵۵۴	۱/۴۴۱۷۷	شایستگی‌های کارکنان
۰/۵۷۷	۱/۱۲۱۵۹	حمایت و پشتیبانی
۱/۴۴۶	۱/۲۵۲۸۴	گردش شغلی
۱/۲۲۷	۱/۳۰۰۳۸	ایجاد فرصت
۱/۰۶۷	۱/۱۸۴۰۸	برنامه ریزی نیروی انسانی
۱/۰۹۰	۱/۳۲۲۴۶	توجه به سرمایه‌های روان شناختی
۰/۶۸۱	۱/۱۹۷۳۳	پاداش و تقویت
۰/۳۸۱	۱/۱۳۲۵۲	مشارکت در کارکنان در سازمان
۰/۹۵۰	۱/۳۱۷۳۸	جانشین پروری
۱/۲۲۲	۱/۱۴۷۵۸	تفویض اختیار
۱/۰۶۴	۱/۲۷۰۴۳	آموزش و ارزیابی
۰/۳۱۴	۱/۰۱۶۱۴	تعهد و مسولیت پذیری بالا
۰/۸۹۱	۱/۲۱۸۱۴	عزت نفس

از آنجایی که احتمال آماره برخی از متغیرها کمتر از ۰/۰۵ بود، فرضیه H_0 مبنی بر نرمال بودن توزیع متغیر مربوطه رد می‌شود و برای نرمال سازی داده‌ها از تابع کاکس باکس استفاده شد که نتایج آن بعد از فرایند نرمال سازی داده‌ها به شرح جدول (۳) می‌باشد. با توجه به نتایج جدول فوق چون مقدار سطح معنی داری برای تمام مؤلفه‌ها بزرگتر از مقدار خطا ۰/۰۵ است در نتیجه همه متغیرها دارای توزیع نرمال هستند.

همان گونه که در بخش روش شناسی ذکر شد، تعداد ۴۵ سؤال طراحی شد. جهت شناسایی عوامل مؤثر بر مؤثر بر مدیریت استعداد براساس تجارب زیسته مدیران سازمان‌های ورزشی داده‌های گردآوری شده، تحلیل عاملی اکتشافی انجام شده است. برای انجام تحلیل عاملی اکتشافی ابتدا پیش شرط‌های انجام این پی بردن به مدل عوامل مؤثر مدیریت استعداد براساس تجارب زیسته مدیران سازمان‌های ورزشی با استفاده از تحلیل عاملی به تلخیص ابعاد متغیرها در سازه‌های زیربنایی اقدام شد. ارزیابی تناسب داده‌ها برای تحلیل، با اجرای آزمون بارتلت و محاسبه آماره KMO صورت گرفت. مقدار این گویه در تحلیل حاضر برابر با ۰/۷۰ با سطح معنی داری ۰/۰۰۰ به دست آمد که بیانگر وجود همبستگی بین متغیرها و تناسب داده‌ها برای اجرای تحلیل است.

در این مرحله برای بررسی قدرت نشانگرهای صفت مکنون عوامل مؤثر بر مدیریت استعداد براساس تجارب زیسته مدیران سازمان‌های ورزشی از مدل تحلیل عاملی تاییدی استفاده شده است. به منظور اعتبار سنجش مدل مفهومی، پس از بررسی وضعیت هر یک از سازه‌ها به صورت مجزا، در این مرحله با استفاده از نتایج به دست آمده از خبرگان و پرسشنامه، عوامل مؤثر بر مدیریت استعداد براساس تجارب زیسته مدیران سازمان‌های

ورزشی، ارائه و ۱۵ عامل برای تجارب زیسته مدیران سازمان‌های ورزشی در نظر گرفته شد. این عوامل شامل ساختار سازمان، شایستگی‌های کارکنان، گردش شغلی، برنامه ریزی نیروی انسانی و پاداش و تقویت است و عوامل دیگر شامل جذب نیروی کارآمد، حمایت و پشتیبانی، ایجاد فرصت، توجه به سرمایه‌های روان‌شناختی، مشارکت در کارکنان در سازمان، جانشین پروری، تفویض اختیار، آموزش و ارزیابی، تعهد و عزت نفس می‌باشد. براساس یافته‌های پژوهش این پانزده عامل به طور کلی ۹۱.۴۵ از واریانس کل را تبیین می‌نمایند. سهم سایر عوامل به تفکیک در این جدول ارائه شده است.

جدول ۳. خلاصه تحلیل عاملی اکتشافی و تاییدی مدیریت استعداد براساس تجارب زیسته مدیران سازمان‌های ورزشی

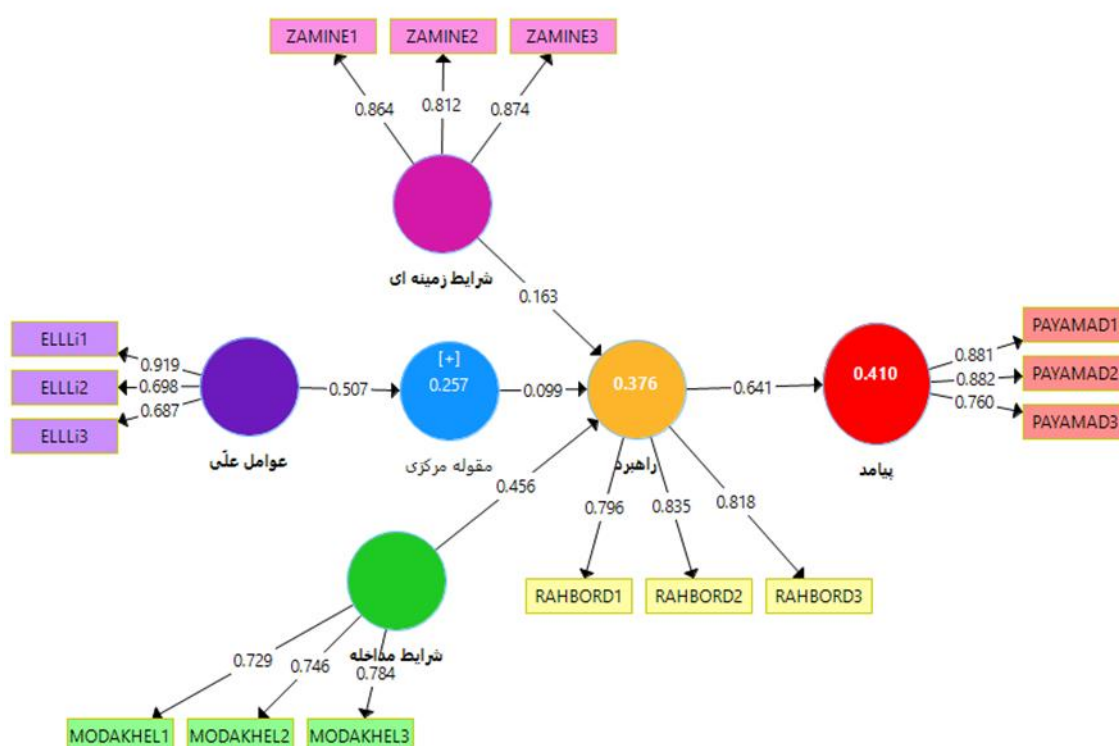
	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴	۱۵
مقادیر وزیه اولیه	۲۵/۴	۲۲/۳	۲۴/۵	۵۴/۲	۴۶/۳	۲۴/۵	۲۵/۶	۵۴/۲	۳۴/۶	۵۷/۴	۲۲/۷	۴۲/۳	۳۰/۳	۴۲/۴	۱۱/۲
درصد واریانس	۲۴/۱۴	۰۵/۱۴	۲۱/۱۴	۴۷/۱۳	۲۱/۱۲	۴۰/۱۱	۱۴/۱۰	۱۳/۰۲	۵۵/۰۴	۵۲/۰۴	۶۵/۰۳	۲۲/۰۰	۱۲/۲	۰۴/۴	۸۵/۱
درصد تراکمی واریانس	۱۶	۳۳/۲۳	۴۸/۴۲	۵۸/۵۲	۶۰/۴۸	۶۲/۵۵	۶۷/۴۵	۶۹/۲۱	۷۱/۲۳	۷۲/۲۸	۷۴/۳۴	۸۲/۴۱	۸۵/۸۹	۹۰/۹۹	۹۱/۴۵
ضریب پایایی	۰/۷۱	۰/۷۵	۰/۷۳	۰/۸۴	۰/۸۳	۰/۷۵	۰/۷۹	۰/۸۰	۰/۸۷	۰/۸۰	۰/۹۰	۰/۷۸	۰/۸۳	۰/۸۹	۰/۷۲

جهت بررسی ساختار عاملی مدیریت استعداد براساس تجارب زیسته مدیران سازمان‌های ورزشی از روش تحلیل عاملی تاییدی استفاده شده است. بدین منظور، مدل و ساختار عاملی اولیه‌ای که از تحلیل عاملی اکتشافی به دست آمده است با استفاده از نرم افزار آموس مورد آزمون قرار گرفت. نتایج حاصل از بررسی ضرایب استاندارد شده مسیر، مربع ضرایب مسیر و واریانس خطا برای پرسشنامه در جدول (۵) نمایش داده شده است. همان گونه که در این جدول می‌توان مشاهده نمود، تمامی ضرایب بین سئوال‌ات و عوامل، معنادار و در سطح قابل قبولی قرار دارد.

جدول ۴. شاخص‌های برازش مدل مدیریت استعداد براساس تجارب زیسته مدیران سازمان‌های ورزشی

نتیجه	معیار برازش عالی	معیار برازش قابل قبول	نتایج مدل
مربع خی تقسیم بر درجه آزادی ریشه	<۳	>۵	۱.۳۴
خطای میانگین مجذورات تقریب (RMSEA)	<۰.۰۵	<۱۰.۰	۰.۰۲۸
شاخص برازش تطبیقی (CFI)	>۰.۹۵	<۰.۹۰	۰.۹۴
شاخص نکویی برازش (GFI)	>۰.۹۵	<۰.۹۰	۰.۹۲
شاخص نکویی برازش تطبیقی (AGFI)	>۰.۹۵	<۰.۸۵	۰.۹۰

ضرایب مسیر بین هر یک از سئوالات و عوامل بین عوامل و متغیر مکنون کل در صورتی که معنادار باشد، دلیلی از وجودروایی همگرایی اولیه در ابزار پژوهش است. علاوه بر این، در صورتی که ضرایب بالاتر از ۰/۵ باشد، نشانه‌ای از وجود روایی همگرایی کامل و بسیار خوب در ابزار پژوهش است. همان گونه که در شکل (۱) مشاهده می‌شود در مدل رهبری نوکیش، تمامی ضرایب دارای بار عاملی بیشتر از ۰/۵ هستند. در نتیجه می‌توان گفت الگوی رهبری نوکیش و عوامل مؤثر بر مدیریت استعداد براساس تجارب زیسته مدیران سازمان‌های ورزشی، قابل برازش و کاربرد می‌باشد یعنی این داده‌ها قابل اتکا بوده و تا میزان زیادی منطبق بر مدل مفهومی پژوهش بوده و از اعتبار کافی برخوردار می‌باشد.



شکل ۱. الگوی نهایی عوامل تاثیرگذار بر مدیریت استعداد براساس تجارب زیسته مدیران سازمان‌های ورزشی

برای اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر مدیریت استعداد براساس تجارب زیسته مدیران سازمان‌های ورزشی از آزمون فریدمن استفاده شد. آزمون آماری تحلیل واریانس فریدمن در جدول (۵) آورده شده است. در تکنیک مزبور، فرض برابری رتبه میانگین مؤلفه‌های ۱۵ گانه مدیریت استعداد براساس تجارب زیسته مدیران سازمان‌های ورزشی به آزمون گذاشته شد.

جدول ۵. تحلیل واریانس فریدمن عوامل مدیریت استعداد براساس تجارب زیسته مدیران سازمان‌های ورزشی

فرض H ₀	میزان خطا	سطح معناداری	درجه آزادی	کای دو	نتیجه آزمون
رتبه میانگین مؤلفه‌های مدیریت استعداد با هم برابر است	۰/۰۵	۰/۰۰۱	۱۴	۸۸۷.۱۸۸	رد H ₀

مطابق جدول (۶)، چون سطح معناداری آزمون کوچکتر از میزان خطا است ($0/05 < 0/01$) فرض H_0 رد می‌شود. بنابراین در سطح اطمینان ۹۵ درصد می‌توان اظهار نمود که: رتبه میانگین عوامل مؤثر بر مدیریت استعداد براساس تجارب زیسته مدیران سازمان‌های ورزشی با هم برابر نیستند. به عبارت دیگر برخی از عوامل نسبت به عوامل دیگر از میزان اهمیت بیشتری برخوردار هستند. رتبه میانگین و اولویت بندی عوامل مؤثر بر مدیریت استعداد براساس تجارب زیسته مدیران سازمان‌های ورزشی در جدول (۷) نشان داده شده است:

جدول ۶. اولویت بندی عوامل مؤثر بر مدیریت استعداد براساس تجارب زیسته مدیران سازمان‌های ورزشی

ردیف	سؤالات	میانگین	انحراف معیار	رتبه میانگین	اولویت بندی
۱	جذب نیروی کارآمد	۱/۴۷	۱/۰۲۹۸۱	۱۱.۴۱	پانزدهم
۲	ساختار سازمان	۵/۰۴	۱/۲۵۹۹۳	۱۰.۶۵	اول
۳	شایستگی‌های کارکنان	۴/۹۳	۱/۰۴۰۰۷	۱۰.۳۱	دوم
۴	حمایت و پشتیبانی	۳/۱۹	۱/۲۴۴۵۵	۹.۸۴	ششم
۵	گردش شغلی	۳/۷۳	۱/۱۳۵۳۳	۸.۴۵	سوم
۶	ایجاد فرصت	۲/۶۵	۱/۳۳۱۲۱	۷.۴۲	یازدهم
۷	برنامه ریزی نیروی انسانی	۳/۴۱	۱/۵۷۸۲۴	۵.۱۲	پنجم
۸	توجه به سرمایه‌های روان شناختی	۲/۲۱	۱/۱۷۷۰۶	۸.۴۱	سیزدهم
۹	پاداش و تقویت	۳/۸۷	۱/۳۹۳۱۷	۱۱.۸۹	چهارم
۱۰	مشارکت در کارکنان در سازمان	۲.۴۶	۱/۲۵۶۱۸	۱۴.۲۴	دوازدهم
۱۱	جانشین پروری	۱.۷۴	۱/۴۰۹۴۵	۱۲.۱	چهاردهم
۱۲	تفویض اختیار	۲.۷۴	۱/۲۲۸۵۸	۸.۰۷	دهم
۱۳	آموزش و ارزیابی	۳.۱۲	۱/۴۶۶۸۶	۳.۴۵	هفتم
۱۴	تعهد و مسولیت پذیری بالا	۲.۸۴	۱/۳۹۲۲۷	۴.۷۸	نهم
۱۵	عزت نفس	۲.۹۸	۱.۱۷۹۰۴	۶.۲۳	هشتم

مطابق جدول فوق، بیشترین عواملی که بر مدیریت استعداد براساس تجارب زیسته مدیران سازمان‌های ورزشی تاثیرگذار است، ساختار سازمان، شایستگی‌های کارکنان، گردش شغلی، برنامه ریزی نیروی انسانی و پاداش و تقویت است و عوامل دیگر شامل جذب نیروی کارآمد، حمایت و پشتیبانی، ایجاد فرصت، توجه به سرمایه‌های روان شناختی، مشارکت در کارکنان در سازمان، جانشین پروری، تفویض اختیار، آموزش و ارزیابی، تعهد و عزت نفس به ترتیب در رتبه‌های بعدی اهمیت قرار گرفته اند.

بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های این پژوهش نشان داد که مدیریت استعداد در سازمان‌های ورزشی یک سازه چندبعدی و پیچیده است که تحت تأثیر مجموعه‌ای از عوامل سازمانی، مدیریتی و فردی قرار دارد و این عوامل در قالب یک مدل ساختاری معتبر قابل تبیین هستند. نتایج تحلیل عاملی تأییدی نشان داد که مدل ارائه‌شده از برازش مناسبی برخوردار است و مؤلفه‌های شناسایی‌شده قادرند بخش قابل توجهی از واریانس مدیریت استعداد را تبیین کنند. این یافته با دیدگاه‌های نظری موجود همسو است که مدیریت استعداد را یک فرآیند نظام‌مند و چندسطحی می‌دانند که شامل شناسایی، توسعه، ارزیابی و نگهداشت استعدادهای در چارچوب اهداف استراتژیک سازمان است (Kravariti & Johnston, 2020; Meyers et al., 2020). در همین راستا، پژوهش‌های پیشین نیز تأکید کرده‌اند که مدیریت استعداد یک فرآیند یکپارچه است که نیازمند هم‌راستایی با استراتژی‌های سازمانی و ساختارهای مدیریتی است تا بتواند به‌طور مؤثر عملکرد سازمان را بهبود بخشد (King & Vaiman, 2019; Kouhi-Khor et al., 2020). بنابراین، برازش مناسب مدل نشان‌دهنده آن است که مدیریت استعداد در سازمان‌های ورزشی نیز نیازمند یک رویکرد ساختاریافته و مبتنی بر شواهد است.

یکی از مهم‌ترین یافته‌های این پژوهش، شناسایی ساختار سازمانی به‌عنوان مهم‌ترین عامل مؤثر بر مدیریت استعداد بود. این نتیجه نشان می‌دهد که وجود ساختارهای سازمانی شفاف، انعطاف‌پذیر و مبتنی بر شایستگی نقش اساسی در شناسایی و توسعه استعدادهای دارد. این یافته با نتایج پژوهش‌های قبلی همسو است که نشان داده‌اند ساختار سازمانی مناسب می‌تواند بستر لازم برای توسعه استعدادهای، ارتقای عملکرد کارکنان و افزایش اثربخشی سازمان را فراهم کند (Memari & Araei, 2023; Rowshan et al., 2020). علاوه بر این، پژوهش‌ها نشان داده‌اند که سازمان‌هایی که دارای ساختارهای منعطف و مبتنی بر شایستگی هستند، توانایی بیشتری در جذب، توسعه و نگهداشت استعدادهای دارند (Bagheri et al., 2020; Marinakou & Giousmpasoglou, 2019). این امر نشان می‌دهد که ساختار سازمانی نه تنها بر فرآیندهای عملیاتی سازمان تأثیر می‌گذارد، بلکه نقش کلیدی در توسعه سرمایه انسانی و ایجاد مزیت رقابتی ایفا می‌کند.

یافته دیگر این پژوهش، نقش برجسته شایستگی‌های کارکنان در مدیریت استعداد بود. این نتیجه نشان می‌دهد که توسعه شایستگی‌های حرفه‌ای، مدیریتی و دیجیتال کارکنان یکی از مهم‌ترین عوامل موفقیت مدیریت استعداد است. این یافته با پژوهش‌هایی که بر اهمیت شایستگی‌های کارکنان در ارتقای عملکرد سازمانی تأکید کرده‌اند، همسو است (Ferrari, 2022; Potemkin & Rasskazova, 2020). همچنین، پژوهش‌ها نشان داده‌اند که توسعه شایستگی‌های کارکنان می‌تواند به افزایش بهره‌وری، بهبود عملکرد و ارتقای توان رقابتی سازمان‌ها

منجر شود (Oberländer et al., 2019; Petruk & Klescheva, 2021). در واقع، کارکنان مستعد و دارای شایستگی بالا می‌توانند نقش مهمی در تحقق اهداف استراتژیک سازمان ایفا کنند و به بهبود عملکرد سازمان کمک کنند.

نتایج پژوهش همچنین نشان داد که گردش شغلی یکی از عوامل مهم مدیریت استعداد است. این یافته نشان می‌دهد که فراهم‌سازی فرصت‌های متنوع شغلی برای کارکنان می‌تواند به توسعه مهارت‌ها، افزایش انگیزش و ارتقای توانمندی‌های کارکنان کمک کند. این نتیجه با پژوهش‌هایی که بر اهمیت توسعه مسیر شغلی و ایجاد فرصت‌های یادگیری برای کارکنان تأکید کرده‌اند، همسو است (Bonneton et al., 2019; Golubovskaya et al., 2019). همچنین، پژوهش‌ها نشان داده‌اند که گردش شغلی می‌تواند به افزایش رضایت شغلی، کاهش ترک خدمت و ارتقای تعهد سازمانی کارکنان منجر شود (Khoreva & Kostanek, 2019; Omotunde & Alegbeleye, 2021). بنابراین، گردش شغلی به‌عنوان یک ابزار مؤثر در توسعه استعدادها و ارتقای عملکرد کارکنان شناخته می‌شود.

یکی دیگر از یافته‌های مهم این پژوهش، نقش برنامه‌ریزی منابع انسانی در مدیریت استعداد بود. این نتیجه نشان می‌دهد که برنامه‌ریزی مؤثر منابع انسانی می‌تواند به شناسایی نیازهای سازمان، توسعه استعدادها و بهبود عملکرد سازمان کمک کند. این یافته با پژوهش‌هایی که بر اهمیت برنامه‌ریزی منابع انسانی در مدیریت استعداد تأکید کرده‌اند، همسو است (Amirkhani et al., 2022; Ebrahimi et al., 2022). همچنین، پژوهش‌ها نشان داده‌اند که برنامه‌ریزی منابع انسانی می‌تواند به بهبود فرآیندهای جذب، توسعه و نگهداشت کارکنان کمک کند (Crowley-Henry & Al-Ariss, 2018; Cui et al., 2018). این امر نشان می‌دهد که برنامه‌ریزی منابع انسانی یکی از عوامل کلیدی در موفقیت مدیریت استعداد است.

نتایج پژوهش همچنین نشان داد که پاداش و تقویت یکی از عوامل مهم مدیریت استعداد است. این یافته نشان می‌دهد که ارائه پاداش‌های مناسب می‌تواند به افزایش انگیزش، ارتقای عملکرد و نگهداشت کارکنان کمک کند. این نتیجه با پژوهش‌هایی که بر اهمیت سیستم‌های پاداش در مدیریت استعداد تأکید کرده‌اند، همسو است (Bonneton et al., 2019; Marinakou & Giousmpasoglou, 2019). همچنین، پژوهش‌ها نشان داده‌اند که سیستم‌های پاداش می‌تواند به افزایش رضایت شغلی، کاهش ترک خدمت و ارتقای تعهد سازمانی کارکنان منجر شوند (Khoreva & Kostanek, 2019; Meyers et al., 2020). بنابراین، طراحی سیستم‌های پاداش مناسب می‌تواند نقش مهمی در موفقیت مدیریت استعداد ایفا کند.

یافته‌های این پژوهش همچنین نشان داد که حمایت سازمانی، ایجاد فرصت‌های رشد، مشارکت کارکنان، جانشین‌پروری، تفویض اختیار، آموزش و ارزیابی نیز از عوامل مهم مدیریت استعداد هستند. این نتیجه با پژوهش‌هایی که بر اهمیت حمایت سازمانی و توسعه کارکنان تأکید کرده‌اند، همسو است (Hajian & Danaei, 2023; Taheri et al., 2023). همچنین، پژوهش‌ها نشان داده‌اند که ایجاد فرصت‌های رشد

و توسعه می‌تواند به افزایش انگیزش، ارتقای عملکرد و نگهداشت کارکنان کمک کند (Goharrostami & Vaqar, 2023; Ingram & Gloda, 2022). علاوه بر این، جانشین‌پروری و توسعه مسیر شغلی می‌تواند به افزایش پایداری سازمانی و کاهش ریسک‌های ناشی از خروج کارکنان کلیدی کمک کند (Ghahremani et al., 2022; Pajouhan et al., 2024). بنابراین، این عوامل نقش مهمی در موفقیت مدیریت استعداد دارند.

از سوی دیگر، یافته‌های پژوهش نشان داد که استفاده از فناوری‌های نوین، به‌ویژه هوش مصنوعی، می‌تواند به بهبود فرآیندهای مدیریت استعداد کمک کند. این نتیجه با پژوهش‌هایی که بر نقش فناوری‌های دیجیتال در مدیریت منابع انسانی تأکید کرده‌اند، همسو است (Ahmadi Moghadam & Soleimanpour, 2019; ElSawy et al., 2020). همچنین، پژوهش‌ها نشان داده‌اند که استفاده از فناوری‌های دیجیتال می‌تواند به بهبود تصمیم‌گیری‌های مدیریتی، افزایش کارایی سازمان و ارتقای عملکرد کارکنان کمک کند (Nyikes, 2018; Petruk & Klescheva, 2021). بنابراین، استفاده از فناوری‌های نوین می‌تواند نقش مهمی در موفقیت مدیریت استعداد ایفا کند.

به‌طور کلی، یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که مدیریت استعداد یک فرآیند چندبعدی است که تحت تأثیر عوامل مختلف سازمانی، مدیریتی و فردی قرار دارد. این یافته با پژوهش‌هایی که مدیریت استعداد را یک فرآیند پیچیده و چندسطحی می‌دانند، همسو است (King & Vaiman, 2019; Kravariti & Johnston, 2020). همچنین، این یافته نشان می‌دهد که سازمان‌های ورزشی باید به توسعه سیستم‌های مدیریت استعداد توجه ویژه‌ای داشته باشند تا بتوانند عملکرد سازمانی خود را بهبود بخشند و مزیت رقابتی پایدار ایجاد کنند (Tahmasbpour Shafiei et al., 2025; Talebzadeh et al., 2024).

یکی از محدودیت‌های این پژوهش، محدود بودن جامعه آماری به مدیران سازمان‌های ورزشی در برخی استان‌های کشور بود که ممکن است تعمیم‌پذیری نتایج به سایر سازمان‌ها یا مناطق جغرافیایی را محدود کند. همچنین، استفاده از ابزار پرسشنامه ممکن است تحت تأثیر سوگیری‌های پاسخ‌دهندگان قرار گرفته باشد. علاوه بر این، ماهیت مقطعی پژوهش امکان بررسی تغییرات عوامل مدیریت استعداد در طول زمان را فراهم نکرد. همچنین، محدودیت در دسترسی به برخی مدیران ارشد و اطلاعات سازمانی ممکن است بر دقت نتایج تأثیر گذاشته باشد.

پژوهش‌های آینده می‌توانند این مدل را در سایر سازمان‌ها و بخش‌های مختلف، از جمله سازمان‌های دولتی و خصوصی، مورد بررسی قرار دهند تا تعمیم‌پذیری آن افزایش یابد. همچنین، استفاده از روش‌های پژوهش ترکیبی و کیفی می‌تواند به درک عمیق‌تر عوامل مدیریت استعداد کمک کند. علاوه بر این، بررسی نقش فناوری‌های نوین، به‌ویژه هوش مصنوعی و تحلیل داده‌های بزرگ، در مدیریت استعداد می‌تواند

زمینه‌های جدیدی برای پژوهش فراهم کند. همچنین، انجام مطالعات طولی می‌تواند به بررسی تغییرات عوامل مدیریت استعداد در طول زمان کمک کند.

مدیران سازمان‌های ورزشی باید به طراحی و اجرای سیستم‌های جامع مدیریت استعداد توجه ویژه‌ای داشته باشند. ایجاد ساختارهای سازمانی مناسب، توسعه شایستگی‌های کارکنان، ارائه فرصت‌های رشد و طراحی سیستم‌های پاداش مناسب می‌تواند به بهبود مدیریت استعداد کمک کند. همچنین، استفاده از فناوری‌های نوین، به‌ویژه هوش مصنوعی، می‌تواند به بهبود فرآیندهای مدیریت استعداد کمک کند. علاوه بر این، مدیران باید به ایجاد فرهنگ سازمانی حمایتی و مشارکتی توجه کنند تا بتوانند استعدادهای سازمان را به‌طور مؤثر توسعه دهند و نگهداشت کنند.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

موازین اخلاقی

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

تشکر و قدردانی

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

Extended Abstract

Introduction

In recent decades, rapid technological advancement and the emergence of the Fourth Industrial Revolution have fundamentally transformed the nature of organizations, work systems, and human resource management practices. Digital transformation has accelerated organizational reliance on knowledge-based human capital and created new demands for adaptive, skilled, and innovative employees capable of navigating increasingly complex and dynamic environments. In this context, talent management has emerged as a critical strategic function that enables organizations to attract, develop, retain, and effectively utilize high-potential employees to achieve long-term organizational success and sustainability (Elsawy et al., 2020; Koizumi, 2019). Talent management is no longer considered a traditional human resource function but rather a strategic capability that

contributes directly to organizational competitiveness, innovation, and performance outcomes (King & Vaiman, 2019; Kravariti & Johnston, 2020).

The digital age has intensified the need for organizations to cultivate digital competencies, cognitive adaptability, and innovative capacities among employees. Digital competence has been identified as a core skill that enhances employee effectiveness and enables organizations to leverage advanced technologies, including artificial intelligence and data analytics, to improve decision-making and operational efficiency (Ferrari, 2022; Nyikes, 2018). Furthermore, digital competence strengthens the strategic value of human capital by enhancing employee flexibility, productivity, and responsiveness to technological change (Oberländer et al., 2019; Potemkin & Rasskazova, 2020). As organizations increasingly integrate artificial intelligence into human resource management, talent identification, performance prediction, and workforce planning processes are becoming more data-driven, enabling more accurate and efficient talent management strategies (Ahmadi Moghadam & Soleimanpour, 2019; Petruk & Klescheva, 2021).

Talent management encompasses a range of interconnected processes, including recruitment, employee development, succession planning, performance evaluation, and retention strategies designed to ensure the availability of capable individuals who can fulfill critical organizational roles (Marinakou & Giousmpasoglou, 2019; Meyers et al., 2020). These processes must be aligned with organizational strategy and supported by organizational structures and leadership systems to ensure effective implementation and sustainable results (Memari & Araei, 2023; Rowshan et al., 2020). Studies have demonstrated that effective talent management practices significantly enhance organizational performance, employee engagement, and innovation capacity by enabling organizations to optimize human capital utilization (Bagheri et al., 2020; Omotunde & Alegbeleye, 2021).

In addition, organizational support systems, career development opportunities, succession planning, and employee empowerment have been identified as essential components of successful talent management systems. These elements enhance employee motivation, strengthen organizational commitment, and facilitate knowledge transfer and leadership continuity (Bonneton et al., 2019; Ghahremani et al., 2022). Talent management also plays a critical role in improving organizational agility and resilience, enabling organizations to respond effectively to environmental uncertainty and technological disruption (Harsch & Festing, 2020; Khoreva & Kostanek, 2019). Strategic talent management contributes to organizational adaptability by ensuring the continuous availability of competent and capable employees who can drive innovation and organizational development (Crowley-Henry & Al-Ariss, 2018; Cui et al., 2018).

In the context of sports organizations, talent management assumes even greater importance due to the specialized nature of sports management and the critical role of leadership, technical expertise, and organizational coordination in achieving organizational effectiveness. Sports organizations operate in highly competitive environments that require continuous innovation, strategic planning, and effective human resource management. Research has demonstrated that talent management practices significantly improve performance,

leadership development, and organizational effectiveness in sports settings (Goharrostami & Vaqar, 2023; Pajouhan et al., 2024). Furthermore, identifying and developing managerial talent in sports organizations enhances organizational sustainability and strengthens strategic decision-making capabilities (Tahmasbpour Shafiei et al., 2025; Talebzadeh et al., 2024).

Despite the recognized importance of talent management, many sports organizations lack comprehensive and integrated talent management models that address the complex and multidimensional nature of talent development. Existing studies have often focused on specific aspects of talent management without providing holistic frameworks based on managerial experiences and organizational realities (Kouhi-Khor et al., 2020; Taheri et al., 2023). Additionally, limited research has examined the role of artificial intelligence in talent management within sports organizations, highlighting the need for empirical studies that identify and prioritize talent management factors using evidence-based approaches. Therefore, the present study aimed to identify and prioritize the factors affecting talent management based on the lived experiences of sports organization managers, with an emphasis on artificial intelligence.

Methods and Materials

This study employed a descriptive-survey research design with an applied objective. The statistical population consisted of managers working in sports and youth departments and sports federations in western provinces. A total of 215 participants were selected using quota purposive sampling to ensure representation across organizational units and managerial levels. Data were collected using a researcher-developed questionnaire consisting of 45 items measured on a five-point Likert scale ranging from strongly disagree to strongly agree. Content validity was established through expert review, and construct validity was assessed using exploratory and confirmatory factor analysis. Reliability was evaluated using Cronbach's alpha and composite reliability measures. Data analysis was conducted using SPSS and AMOS software. Exploratory factor analysis was used to identify underlying factors, while confirmatory factor analysis and structural equation modeling were used to validate the conceptual model. The Friedman test was applied to prioritize the identified talent management factors based on their relative importance.

Findings

Descriptive analysis indicated that the sample consisted of 56% male and 44% female managers, with most participants having postgraduate education and extensive professional experience. Data normalization procedures confirmed the suitability of the dataset for factor analysis.

Exploratory factor analysis identified 15 distinct factors affecting talent management, collectively explaining 91.45% of total variance. These factors included organizational structure, employee competencies, job rotation, human resource planning, rewards and reinforcement, efficient recruitment, organizational support, opportunity creation, psychological capital, employee participation, succession planning, delegation of authority, training and evaluation, commitment, and self-esteem.

Confirmatory factor analysis demonstrated strong model fit. Fit indices indicated excellent model adequacy, with $\chi^2/df = 1.34$, RMSEA = 0.028, CFI = 0.94, GFI = 0.92, and AGFI = 0.90, confirming the validity and reliability of the conceptual model.

The Friedman test results revealed statistically significant differences in the relative importance of talent management factors ($\chi^2 = 887.188$, $p < 0.01$). Organizational structure ranked as the most important factor, followed by employee competencies, job rotation, human resource planning, and rewards and reinforcement. Other factors, including recruitment, organizational support, opportunity creation, psychological capital, participation, succession planning, delegation, training, commitment, and self-esteem, were ranked subsequently based on their relative importance.

These findings confirmed the multidimensional nature of talent management and demonstrated the critical role of organizational, managerial, and individual factors in influencing talent management effectiveness.

Discussion and Conclusion

The findings of this study demonstrate that talent management in sports organizations is a multidimensional and strategic process influenced by organizational structure, employee competencies, leadership practices, and human resource management systems. Organizational structure emerged as the most influential factor, highlighting the importance of establishing clear, flexible, and supportive organizational frameworks that enable effective talent development and utilization. Structured organizations provide clarity in roles, facilitate career progression, and enhance coordination, which ultimately strengthens talent management effectiveness. Employee competencies were identified as another critical factor, indicating that organizations must invest in skill development, professional training, and competency enhancement to ensure workforce readiness and organizational competitiveness. Competent employees contribute significantly to organizational performance, innovation, and strategic implementation. Organizations that prioritize employee competency development are better equipped to respond to technological change and environmental uncertainty.

Job rotation and human resource planning were also found to play essential roles in talent management by enabling employees to develop diverse skills, gain organizational experience, and enhance career growth opportunities. These practices improve workforce flexibility, increase job satisfaction, and reduce employee turnover. Reward and reinforcement systems were identified as key motivational drivers that enhance employee engagement, commitment, and retention.

In addition, factors such as organizational support, employee participation, succession planning, delegation, and training contribute significantly to talent management effectiveness. These factors create a supportive work environment that encourages employee growth, leadership development, and organizational continuity. Organizations that implement succession planning strategies ensure leadership continuity and organizational stability, reducing risks associated with talent loss.

The integration of artificial intelligence into talent management systems offers significant opportunities for improving talent identification, workforce planning, and performance management. Artificial intelligence

enables organizations to analyze workforce data, predict talent needs, and optimize decision-making processes. This enhances talent management efficiency and enables organizations to align human resource strategies with organizational objectives.

Overall, the findings confirm that effective talent management requires a comprehensive and integrated approach that addresses organizational, managerial, and individual factors. Sports organizations must adopt strategic talent management frameworks supported by digital technologies and artificial intelligence to enhance organizational performance, sustainability, and competitiveness. By investing in talent development, competency enhancement, and organizational support systems, sports organizations can strengthen their human capital capabilities and achieve long-term success in increasingly competitive environments.

References

- Ahmadi Moghadam, A., & Soleimanpour, M. (2019). Analyzing the relationship between electronic human resource management (e-HRM) and organizational innovation and talent management. *Journal of New Approach in Educational Administration*, 9(4), 107-126. <https://www.sid.ir/paper/168923/en>
- Amirkhani, T., Ebrahimi, M. R., Hadizadeh Moghaddam, A., & Akhavan Kharazian, M. (2022). Designing and explaining a talent management model (Case study: Automotive industry). *Public Administration Perspective*, 13(1), 61-90. <https://www.sid.ir/paper/1127184/fa>
- Bagheri, M., Baum, T., Ebrahimi, A., & Abbasi, A. (2020). Talent management in the tourism and hospitality industry, evidence from Iran. *Anatolia*, 31(1), 88-98. <https://doi.org/10.1080/13032917.2019.1708423>
- Bonneton, D., Schworm, S. K., Festing, M., & Muratbekova-Touron, M. (2019). Do global talent management programs help to retain talent? A career-related Framework. *Human Resource Management*, 22, 1-36. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1683048>
- Crowley-Henry, M., & Al-Ariss, A. (2018). Talent management of skilled migrants: propositions and an agenda for future research. *Human Resource Management*, 29(13), 2054-2079. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1262889>
- Cui, W., Khan, S., & Tarba, Z. (2018). Strategic talent management in service SMEs of China. *Thunderbird International Business Review*, 60(1), 9-20. <https://doi.org/10.1002/tie.21793>
- Den Broek, J. V., Boseli, P., & Paauwe, J. (2018). Cooperative innovation through a talent management pool: A qualitative study on cooperation in healthcare. *European Management Journal*, 76, 1-10. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2017.03.012>
- Ebrahimi, M. R., Amirkhani, T., Hadizadeh Moghaddam, A., & Akhavan Kharazian, M. (2022). Designing and explaining a talent management model (Case study: Automotive industry). *Public Administration Perspective*, 13(4), 61-90. <https://doi.org/10.52547/jpap.2023.223639.1110>
- ElSawy, O. A., Kræmmergaard, P., Amsinck, H., & Vinther, A. L. (2020). How LEGO built the foundations and enterprise capabilities for digital leadership. In *Strategic Information Management* (Vol. 23, pp. 174-201). <https://doi.org/10.4324/9780429286797-8>
- Ferrari, A. (2022). Digital competence in practice: An analysis of frameworks. <http://www.ifap.ru/library/book522.pdf>
- Ghahremani, S., Najafi, M., & Momeni, M. (2022). Investigating the factors affecting the success of the succession planning system (Case study: One of the subordinate organizations of AJA). *Journal of Defense Human Capital*, 1(2), 78-104. https://jdchm.iamu.ac.ir/article_702500.html
- Goharrostami, H., & Vaqar, M. S. (2023). Designing a talent management model in the country's sports. *Sport Management Journal*, 14(4), 21-39. https://jism.ut.ac.ir/article_83065.html?lang=fa
- Golubovskaya, M., Solnet, D., & Robinson, R. N. S. (2019). Recalibrating talent management for hospitality: a youth development perspective. *Contemporary Hospitality Management*, 31(10), 4105-4125. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-11-2018-0911>
- Hajian, H., & Danaei, A. (2023). Designing a structural model of employee talent management in public universities. *Quarterly Journal of Educational Leadership & Administration*, 17(1), 248-275. https://edu.garmsar.iau.ir/article_703515.html?lang=en
- Harsch, K., & Festing, M. (2020). Dynamic talent management capabilities and organizational agility: a qualitative exploration. *Human Resource Management*, 59(1), 43-61. <https://doi.org/10.1002/hrm.21972>
- Ingram, T., & Gloda, W. (2022). Talent Management in Healthcare Organizations: Qualitative Research Results. *Procedia Economics and Finance*, 39, 339-346. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(16\)30333-1](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(16)30333-1)
- Khoreva, V., & Kostanek, E. (2019). Evolving talent management patterns and challenges in Russia and Kazakhstan investigating employer perspective. *Baltic Journal of Management*, 14(3), 411-426. <https://doi.org/10.1108/BJM-09-2018-0340>
- King, K. A., & Vaiman, V. (2019). Enabling effective talent management through a macro-contingent approach: a framework for research and practice. *Business Research Quarterly*, 22(3), 194-206. <https://doi.org/10.1016/j.brq.2019.04.005>
- Koizumi, S. (2019). The light and shadow of the fourth industrial revolution. In *Innovation Beyond Technology* (pp. 63-86). https://doi.org/10.1007/978-981-13-9053-1_4

- Kouhi-Khor, M., Kamalian, A. R., Yaghoubi, N. M., & Pourezzat, A. A. (2020). Meta-synthesis of the integrated talent management model. *Public Administration Perspective*, 1(1), 120-1443. https://jpap.sbu.ac.ir/article/view/article_96694.html
- Kravariti, F., & Johnston, K. (2020). Talent management: a critical literature review and research agenda for public sector human resource management. *Public Management Review*, 22(1), 75-95. <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1638439>
- Marinakou, E., & Giousmpasoglou, C. (2019). Talent management and retention strategies in luxury hotels: evidence from four countries. *Contemporary Hospitality Management*, 31(10), 3855-3878. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2018-0862>
- Memari, F., & Araei, V. (2023). Presenting a policy model for the talent management system in the country's banking network. *Quarterly Journal of Financial Economics*, 17(3), 101-111. <https://www.sid.ir/paper/1097902/fa>
- Meyers, M. C., Van Woerkom, M., Paauwe, J., & Dries, N. (2020). HR managers' talent philosophies: prevalence and relationships with perceived talent management practices. *Human Resource Management*, 31(4), 562-588. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1579747>
- Nyikes, Z. (2018). Contemporary Digital Competency Review. *Indecs*, 16(1), 124-131. <https://doi.org/10.7906/indecs.16.1.9>
- Oberländer, M., Beinicke, A., & Bipp, T. (2019). Digital competencies: A review of the literature and applications in the workplace. *Computers & Education*. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2019.103752>
- Omotunde, O. I., & Alegbeleye, G. O. (2021). Talent management practices and job performance of librarians in university libraries in Nigeria. *The Journal of Academic Librarianship*, 47, 1-13. <https://doi.org/10.1016/j.acalib.2021.102319>
- Pajouhan, F., Soltan Hosseini, M., Naderian Jahromi, M., & Jahaniyan, S. (2024). Providing a Dynamic Talent Management Model for Foresight Policy-Making (Case Study: Ministry of Sports and Youth). *Sports Management Journal*, 16(1), 57-74. https://jism.ut.ac.ir/article_96288.html
- Petruk, G. V., & Klescheva, N. A. (2021). Competencies Of A Contemporary Employee In The Age Of Digitalization. In *Amurcon 2020: International Scientific Conference* (pp. 724-730). <https://doi.org/10.15405/epsbs.2021.06.03.97>
- Potemkin, V., & Rasskazova, O. (2020). Digital competence of employees and the value of human resources in the development strategy of enterprises. In *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering* (Vol. 940, pp. 12098). <https://doi.org/10.1088/1757-899X/940/1/012098>
- Rowshan, S. A. G., Barzegar, K., & Yaghoubi, M. (2020). Designing a foundational model of talent management. *Journal of Public Administration Research*, 13(1), 161-188. http://jmr.usb.ac.ir/article_5490.html
- Taheri, F., Hosseinpour, M., & Siadat, S. A. (2023). Identifying and validating the components of talent management in a University of Medical Sciences. *Journal of Education Strategies in Medical Sciences*, 16(3), 205-225. <https://www.sid.ir/paper/1130916/fa>
- Tahmasbpour Shafiei, M., Razavi, S. M. H., Amirnejad, S., Doosti, M., & Hosseini, S. E. (2025). Development of a comprehensive football talent identification management model in Iran. *Journal of Sports Management*, 17(1), 19-44. <https://doi.org/10.22059/jsm.2021.311639.2595>
- Talebzadeh, A., Farahani, A., Safania, A. M., & Amir Tash, A. M. (2024). Designing a Talent Management Model for Sports in Schools. *Research in Educational Sports*, 12(34), 53-68. https://res.ssrc.ac.ir/article_4090.html
- Yazdani, M., Mohebbi, S., Bagheri, M., & Ranjbar, M. H. (2020). A Comparative Study of Talent Management Models: Lessons for Iran's Human Resources System. *Iranian Journal of Comparative Education*, 3(1), 609-623. https://journal.cesir.ir/article_106917.html