

*Original Article***Optimal Management of Sports Organizations with a Meritocratic Approach**

Saeid Yarmohammadi-Monfared<sup>1\*</sup>, Abbas Naghizadeh-Baghi<sup>2</sup>, Mehrdad Moharramzadeh<sup>3</sup>, Nasrin Azizian-Kohan<sup>4</sup>

1. Ph.D Student in Sports Management, Faculty of Educational Sciences and Psychology, University of Mohaghegh Ardabili. Ardabil, Iran (\*Corresponding Author).  
s.yarmohammadi@uma.ac.ir

2. Associate Professor of Sports Management Department, Faculty of Educational Sciences and Psychology, University of Mohaghegh Ardabili. Ardabil, Iran.

a.naghizadeh@uma.ac.ir

3. Professor of Sports Management Department, Faculty of Educational Sciences and Psychology, University of Mohaghegh Ardabili. Ardabil, Iran.

mmoharramzadeh@yahoo.com

4. Associate Professor of Sports Management Department, Faculty of Educational Sciences and Psychology, University of Mohaghegh Ardabili. Ardabil, Iran.

n.azizian@uma.ac.ir

Received: Apr. 14, 2024; Revised: Jun. 25, 2024; Accepted: Aug. 26, 2024

DOI: [10.48308/jpap.2024.235348.1388](https://doi.org/10.48308/jpap.2024.235348.1388)

**Abstract**

**Purpose:** Undoubtedly, the sustainable and all-round development of organizations depends on the presence of a competent management team at the head of those organizations. The governance of meritocracy in administrative institutions causes many transformations and changes and, as a result, promotes human capital and the development of countries. Establishing a meritocracy system in organizations can lead to ensuring social justice, increasing motivation, dynamism, creativity, innovation, and mobility of managers, reducing administrative and financial corruption, increasing organizational productivity and optimal use of departmental budgets, and developing human capital. The meritocracy approach is one of the most effective and efficient approaches to creating group cohesion in the organization. By using this approach, the organization can take steps as a coherent system to advance its anticipated goals. Also, the meritocracy approach aimed at employing competent forces seeks to ensure that high-level managers of sports organizations have the necessary expertise, ability, and competencies to prevent corruption, various abuses, and waste of resources while increasing productivity in these organizations. Therefore, it is very important to employ people in suitable positions with their abilities, especially in sports organizations that have their conditions in the form of a meritocracy system. Examining the current conditions in the sports field of the country shows that there are many problems and obstacles in the management of sports organizations and the proper management of human resources. The absence of specific rules and framework in the employment of sports managers, political work and game politics in sports, unnecessary administrative bureaucracy, instability in managerial positions with the transfer of governments, lack of performance clarification, lack of meritocracy culture in sports, downplaying the issue of sports, lack of sportsmanship of high-ranking managers of organizations sports, etc. can be considered among the challenges in the path of meritocracy in sports organizations. Therefore, the purpose of the current research was to investigate the effective factors on the optimal management of sports organizations with a meritocracy approach.

**Design/ methodology/ approach:** The research method is of a qualitative type, which is considered practical in terms of its purpose, and it is an exploratory type of research in which a thematic analysis



**Copyright:** © 2024 by the authors. Published by Shahid Beheshti University. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

method is used. The research community was formed by the senior managers of sports organizations and faculty members of the sports management field of the country's universities. A non-probability targeted sampling method was used to select the interviewees. The research sample included 21 senior managers of sports organizations and sports management professors in the country. To collect data, a semi-structured interview with experts was used, which continued until theoretical saturation. MAXQDA20 software was used to analyze the interviews. Also, in the current research, the method of agreement between coders and determination of the Feliss Cappa coefficient were used to calculate reliability. Finally, the Feliss Cappa is 0/70. It was found that there is good agreement between the coders.

**Research Findings:** Based on the findings of the research, the effective factors on the optimal management of sports organizations with a meritocracy approach, including 132 open codes, were obtained, which were placed in 16 subcategories. From the obtained subcategories, 7 core categories were obtained, which include: individual factors (general competencies, intellectual competencies, belief competencies, political competencies, scientific-specialist competencies, management competencies, communication competencies, economic competencies), political factors, economic factors (economic conditions), legal factors (legislation, rule of law), social factors, cultural factors, and organizational factors.

**Limitations & Consequences:** Unfortunately, it was observed that part of the research community was not at the head of sports organizations based on meritocracy. Also, the findings of this research were only related to sports organizations and cannot be generalized to other organizations.

**Practical Consequences:** The findings of this research can practically pave the way for success and achieving goals in these organizations by providing a coherent framework of effective factors on the optimal management of sports organizations with a meritocracy approach. The growth and success of the country's sports organizations will undoubtedly lead to the elevation of the country's sports in all aspects.

**Innovation or value of the Article:** The subject of the research has not been studied in the country so far, and this research was investigated for the first time in sports organizations.

**Paper Type:** Original Paper

**Keywords:** Optimal Management, Meritocracy, Sports Organizations, Competency.

**How to Cite:** Yarmohammadi-Monfared, Saeid; Naghizadeh-Baghi, Abbas; Moharramzadeh, Mehrdad; Azizian-Kohan, Nasrin (2024). Optimal Management of Sports Organizations with a Meritocratic Approach. *Public Adm Perspect.*, 15(3), 82-103 (In Persian).

## مقاله پژوهشی

## مدیریت مطلوب سازمان‌های ورزشی با رویکرد شایسته‌سالاری

سعید یارمحمدی منفرد<sup>۱\*</sup>، عباس نقی‌زاده باقی<sup>۲</sup>، مهرداد محرم‌زاده<sup>۳</sup>، نسرين عزيزيان كهن<sup>۴</sup>

۱. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران (\*نویسنده مسئول).

s.yarmohammadi@uma.ac.ir

۲. دانشیار گروه مدیریت ورزشی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران.

a.naghizadeh@uma.ac.ir

۳. استاد گروه مدیریت ورزشی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران.

mmoharramzadeh@yahoo.com

۴. دانشیار گروه مدیریت ورزشی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران.

n.azizian@uma.ac.ir

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۱/۲۴، تاریخ بازنگری: ۱۴۰۳/۰۴/۰۵، تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۶/۰۵

DOI: [10.48308/jpap.2024.235348.1388](https://doi.org/10.48308/jpap.2024.235348.1388)

## چکیده

**هدف:** بی‌شک رشد و توسعه پایدار و همه‌جانبه سازمان‌ها در گرو حضور تیم مدیریتی شایسته در رأس آنها است. حاکمیت شایسته‌سالاری در دستگاه‌های اداری، باعث دگرگونی و تغییرات زیاد و در نتیجه باعث ارتقای سرمایه انسانی و توسعه کشورها می‌گردد. ایجاد نظام شایسته‌سالاری در سازمان‌ها می‌تواند به تأمین عدالت اجتماعی، افزایش انگیزش، پویایی، خلاقیت و نوآوری و تحرک مدیران، کاهش فساد اداری و مالی، افزایش بهره‌وری سازمان و مصرف بهینه بودجه ادارات و توسعه سرمایه انسانی ختم شود. رویکرد شایسته‌سالاری یکی از مؤثرترین و کارآمدترین رویکردها جهت ایجاد انسجام گروهی در سازمان به شمار می‌رود. با استفاده از این رویکرد سازمان می‌تواند به‌عنوان یک سیستم منسجم در جهت پیشبرد اهداف پیش‌بینی شده خود گام بردارد. همچنین رویکرد شایسته‌سالاری باهدف به‌کارگیری نیروهای شایسته و توانا به دنبال این است که مدیران سطوح بالای سازمان‌های ورزشی از تخصص، توانایی و شایستگی‌های لازم برخوردار باشند تا ضمن افزایش بهره‌وری در این سازمان‌ها از فساد و سوء استفاده‌های مختلف و هدر رفت منابع جلوگیری شود. لذا به‌کارگیری افراد در پست‌های مناسب با توانایی آن‌ها به‌ویژه در سازمان‌های ورزشی که شرایط خاص خود را دارند در قالب سیستم شایسته‌سالاری بسیار اهمیت دارد. بررسی شرایط حال حاضر در عرصه ورزش کشور نشان می‌دهد مشکلات و موانع فراوانی در راستای مدیریت سازمان‌های ورزشی و مدیریت صحیح منابع انسانی وجود دارد. نبود قوانین و چارچوب مشخص در به‌کارگیری مدیران ورزشی، سیاسی‌کاری و سیاسی بازی در ورزش، بوروکراسی بی‌مورد اداری، تزلزل در پست‌های مدیریتی با جابجایی دولت‌ها، عدم شفاف‌سازی عملکرد، نبود فرهنگ شایسته‌سالاری در ورزش، کم‌اهمیت جلوه دادن مبحث ورزش، ورزشی نبودن مدیران بلندپایه سازمان‌های ورزشی و غیره می‌تواند از جمله چالش‌های موجود در مسیر شایسته‌سالاری در سازمان‌های ورزشی به شمار رود. لذا هدف از پژوهش حاضر بررسی عوامل مؤثر بر مدیریت مطلوب سازمان‌های ورزشی با رویکرد شایسته‌سالاری بود.

**طراحی / روش‌شناسی / رویکرد:** روش پژوهش از نوع کیفی، از لحاظ هدف، کاربردی و از نوع پژوهش‌های اکتشافی است که در آن از روش تحلیل مضمون استفاده شده است. جامعه پژوهش را مدیران ارشد سازمان‌های ورزشی و اعضای هیئت علمی رشته مدیریت ورزشی دانشگاه‌های کشور تشکیل دادند. از روش نمونه‌گیری غیر احتمالی هدفمند برای انتخاب مصاحبه‌شوندگان استفاده شد. نمونه پژوهش شامل ۲۱ نفر از مدیران ارشد سازمان‌های ورزشی و اساتید رشته مدیریت ورزشی کشور بود. برای گردآوری داده‌ها، از مصاحبه نیمه ساختاریافته با خبرگان استفاده شد که تا حد اشباع نظری ادامه یافت. برای تجزیه و تحلیل مصاحبه‌ها از نرم‌افزار MAXQDA20 استفاده شد. همچنین در



تحقیق حاضر از روش توافق بین کدگذاران و تعیین ضریب کاپای فلیس برای محاسبه پایایی استفاده شد. در نهایت ضریب کاپای فلیس کل ۰/۷۰. به دست آمد که نشان می‌دهد که بین کدگذاران توافق خوبی وجود دارد.

**یافته‌های پژوهش:** بر اساس یافته‌های پژوهش عوامل مؤثر بر مدیریت مطلوب سازمان‌های ورزشی با رویکرد شایسته‌سالاری، شامل ۱۳۲ کد باز شد که در ۱۶ مضمون فرعی قرار گرفتند. از مضامین فرعی به‌دست آمده نیز ۷ مضمون اصلی به دست آمد که شامل: عوامل فردی (شایستگی‌های عمومی، شایستگی‌های هوشی، شایستگی‌های اعتقادی، شایستگی سیاسی، شایستگی علمی-تخصصی، شایستگی مدیریتی، شایستگی‌های ارتباطی، شایستگی اقتصادی)، عوامل سیاسی، عوامل اقتصادی (شرایط اقتصادی)، عوامل قانونی (قانون‌گذاری، قانون‌مداری)، عوامل اجتماعی، عوامل فرهنگی و عوامل سازمانی بودند.

**محدودیت‌ها و پیامدها:** متأسفانه ملاحظه شد بخشی از جامعه پژوهش، خود بر اساس شایسته‌سالاری در رأس سازمان‌های ورزشی نبودند. همچنین یافته‌های این پژوهش صرفاً مربوط به سازمان‌های ورزشی دولتی در کشور بوده و قابل تعمیم به سایر سازمان‌ها نیست.

**پیامدهای عملی:** یافته‌های این پژوهش می‌تواند با ارائه چارچوبی منسجم از عوامل مؤثر بر مدیریت مطلوب سازمان‌های ورزشی با رویکرد شایسته‌سالاری، عملاً راه را برای موفقیت و دستیابی به اهداف در این سازمان‌ها هموار کند. رشد و موفقیت سازمان‌های ورزشی کشور بی‌شک به اعتلای ورزش کشور در همه جوانب منجر خواهد شد.

**ابتکار یا ارزش مقاله:** موضوع پژوهش تاکنون در کشور مورد مطالعه قرار نگرفته است و این پژوهش برای اولین بار در سازمان‌های ورزشی مورد بررسی قرار گرفت.

**نوع مقاله:** مقاله پژوهشی

**کلمات کلیدی:** مدیریت مطلوب، شایسته‌سالاری، سازمان‌های ورزشی، شایستگی

**استناددهی:** یارمحمدی منفرد، سعید؛ نقی‌زاده باقی، عباس؛ محرم‌زاده، مهرداد؛ عزیزیان کهن، نسرین (۱۴۰۳). مدیریت مطلوب سازمان‌های ورزشی با رویکرد شایسته‌سالاری. چشم‌انداز مدیریت دولتی، ۱۵(۳)، ۸۲-۱۰۳.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

از دید صاحب‌نظران، منابع انسانی مهم‌ترین و بارزترین منبع سازمان به شمار می‌رود که با به‌کارگیری صحیح، استفاده مطلوب و ایجاد انگیزه کافی و هماهنگی مناسب بین آن‌ها می‌توان سازمان را به اهداف از قبل پیش‌بینی شده رساند. بی‌شک نیروی انسانی در اختیار سازمان دارای توانمندی‌ها و قابلیت‌های مناسبی هستند که می‌توان در درون سازمان با ایجاد شرایط مطلوب کاری حداکثر استفاده را از آن داشت. گماردن نیروی انسانی موجود در سازمان در پست‌های متناسب با صلاحیت، تجارب، تخصص و توانمندی آن‌ها، می‌تواند سازمان را در نیل به اهداف خود یاری رساند که این امر در چهارچوب نظام صحیح شایسته‌سالاری قابل وصول است. در حقیقت شایسته‌سالاری انتصاب کارمند مناسب در شغل و حرفه مناسب بر اساس تخصص، تجربه، دانش و دیگر موازین مشخص شده است (Giooki et al., 2019). با توجه به این که یکی از موضوعات مهم مدیریت منابع انسانی در سازمان موضوع شایسته‌سالاری است که این مسأله می‌تواند اثرگذاری خود را در بخش‌های مختلف سازمان‌ها نشان دهد و بر روی گزینش مدیران و کارمندان و در مسیر انجام وظایف تأثیر گذارد. بر همین اساس انتخاب کارمندان برای پست‌های مختلف در سازمان باید بر اساس خصوصیات عینی از قبیل استعداد و توانایی، دانش، هوش، تجربه و مهارت و تلاش آن‌ها انجام گیرد (Yarmohammadi-Monfared et al., 2021). از نظر زیمدارس<sup>۱</sup> (۲۰۰۷) شایسته‌سالاری بدین معنا است که در گزینش کارمندان، به‌جای روابط، به قوانین، ضوابط و مقررات توجه شود و به‌جای ذهنیات، واقعیت‌های عینی، علم و منطق مورد توجه قرار داده شود؛ به‌طوری‌که افراد بر اساس قابلیت‌ها، مهارت‌ها و توانایی‌ها انتخاب شوند، به همه افراد داوطلب در مورد جذب، شانس برابر داده شود و از هرگونه سوگیری و تبعیض ممانعت به عمل آید و برای سنجش قابلیت‌ها و استعدادهای افراد، ابزارها و روش‌های علمی معتبر مورد استفاده قرار گیرد (Zimdars, 2007). در سازمان‌های آینده توجه به مقوله شایسته‌سالاری می‌تواند از اهمیت بیشتری برخوردار باشد. در این میان شایستگی مدیران می‌تواند به‌عنوان عاملی مهم و مؤثر در جهت افزایش بهره‌وری، خلاقیت و انگیزه در سازمان به شمار رود. شایستگی به‌عنوان ترکیبی از توانمندی‌ها، تخصص و بینش‌ها است که فرد را در انجام وظایف خود به‌طور اثربخش یاری می‌رساند. به عبارتی در پشت هر سازمان موفق، مدیری شایسته حضور دارد که موفقیت یا شکست سازمان به نتیجه رفتار و عملکرد او وابسته است (Jokar, 2017). کارمندان بارز در سازمان‌هایی که بر اساس نظام شایسته‌سالاری اداره می‌شوند معتقدند که سازمان، آن‌ها را به‌خوبی درک می‌کند و در جایگاه واقعی خود قرار دارند. لذا انگیزه مضاعفی برای انجام امور محوله در آن‌ها وجود دارد؛ اما در سازمان‌هایی که اهمیت کمی به مسأله شایستگی می‌دهند بی‌انگیزگی و ناامیدی در سازمان موج می‌زند. افراد تمایل چندانی به انجام صحیح وظایف ندارند و سازمان به سمت آشفتگی و فرسودگی پیش می‌رود (Viitala, 2017). مدیران شایسته حاکم بر سازمان که دارای تخصص، توانایی و تجربه بالایی هستند نقش مهمی در رسیدن به اهداف مشخص شده سازمان دارند (Jokar, 2017).

### مبانی نظری و پیشینه پژوهش

بی‌شک رشد و توسعه پایدار و همه‌جانبه سازمان‌ها در گرو حضور تیم مدیریتی شایسته در رأس آن سازمان‌ها است (Abolalai et al., 2011). شایسته‌سالاری با هدایت دیدگاه اقشار جامعه به این امر که عدالت در زندگی وجود دارد و موفقیت‌ها اتفاقی نیستند، نقش بسیار مهمی را در جامعه بازی می‌کند (Giooki et al., 2019). حاکمیت شایسته‌سالاری در دستگاه‌های اداری، باعث دگرگونی و تغییرات زیاد و در نتیجه باعث ارتقای سرمایه انسانی و توسعه کشورها می‌گردد. ایجاد نظام شایسته‌سالاری در سازمان‌ها می‌تواند به تأمین عدالت اجتماعی، افزایش انگیزه، پویایی، خلاقیت و نوآوری و تحرک مدیران، کاهش فساد اداری و مالی، افزایش بهره‌وری سازمان و مصرف بهینه بودجه ادارات و توسعه سرمایه انسانی ختم شود. تقویت انگیزه کاری و اعتمادبه‌نفس کارکنان، غنی‌سازی منابع انسانی، افزایش تعهد شغلی و سازمانی، توسعه خلاقیت و نوآوری، بهبود فرهنگ‌سازمانی، بهبود فرهنگ

رقابت‌جویی، برقراری مسیر صحیح و اصولی ارتقای شغلی، تقویت حس همبستگی سازمانی، از فواید برقراری یک فرهنگ و نظام صحیح شایسته‌سالاری در سازمان به شمار می‌رود (Yarmohammadi-Monfared et al., 2021). رویکرد شایسته‌سالاری یکی از مؤثرترین و کارآمدترین رویکردها جهت ایجاد انسجام گروهی در سازمان به شمار می‌رود. با استفاده از این رویکرد سازمان می‌تواند به‌عنوان یک سیستم منسجم در جهت پیشبرد اهداف پیش‌بینی‌شده خود گام بردارد. نگاه صحیح به شایسته‌سالاری می‌تواند به‌عنوان یک روش کاملاً علمی در جهت بهینه نمودن فعالیت‌های جذب، نگهداشت و توسعه منابع انسانی مستعد و کارآمد در سازمان به‌کار رفته و مدیران نمونه و مستعد را در سیستم شناسایی نموده و در مناسب‌ترین جایگاه از آنان استفاده نماید چرا که درخشش و موفقیت هر سازمانی به مدیریت و به‌کارگیری صحیح منابع انسانی وابسته است.

بی‌شک در پیکره سازمان‌هایی که موفقیت پایدار دارند مدیرانی شایسته حضور دارند. چرا که موفقیت اتفاقی به دست نمی‌آید. لذا یکی از مهم‌ترین فرایندها در سازمان فرایند جذب و به‌کارگیری نیروی انسانی است. نظام شایسته‌سالاری می‌تواند فرایند مذکور را تسهیل نماید. مدیرانی که با فرایند شایسته‌سالاری در سیستم منصوب می‌شوند به‌طور حتم از توانایی‌ها و ویژگی‌های لازم همچون مهارت‌های حرفه‌ای و شخصی، دانش و تخصص، تجربه، نگرش و بینش صحیح و ادراک قوی برخوردار هستند (Makinjad, 2013)؛ بنابراین ضروری است که در فرایند توسعه شایسته‌سالاری در سازمان‌ها به‌جای تأکید بر مدرک‌گرایی به اثربخشی، کارایی و لیاقت و کاردانی افراد در سازمان‌ها توجه کرد تا افراد شایسته و باصلاحیت و کاردان امور سازمان را به دست بگیرند و با تشویق افراد مبتکر، خلاق و کارآفرین در سازمان، توسعه شایسته‌سالاری در سازمان تسهیل شود (Ortogoli Farahani et al., 2023).

لذا یکی از امور ضروری در حکومت‌ها و سازمان‌ها، انتخاب افراد شایسته برای مسئولیت‌ها است. نهادینه شدن شایسته‌سالاری در سازمان‌ها موجب کاهش فساد اداری و گسترش عدالت اجتماعی می‌شود. امروزه در مدیریت معیارهایی برای شایسته‌سالاری وجود دارد که تکیه اصلی آن‌ها بر مهارت و تخصص است. این مهارت‌ها می‌تواند مهارت‌های فنی، انسانی، مدیریتی و... باشد. انتخاب مدیر و کارکنان شایسته برای هر بخشی، موجب افزایش کارایی و بهره‌وری بیشتر آن مجموعه می‌شود. نبود شایسته‌سالاری در جامعه، اتلاف استعدادها بالقوه و به‌تبع آن کاهش کارایی در بخش‌های مختلف را به دنبال دارد. شایسته‌سالاری به حذف افراد ناکارآمد در راستای رضایت مشتریان منجر شده و نبود شایسته‌سالاری می‌تواند به حذف و یا فرار شایستگان و نارضایتی مشتریان منجر شود. بدیهی است که موضوع شایسته‌سالاری برای مشاغل حساس از جمله سازمان‌های ورزشی، از اهمیت بیشتری برخوردار است (Ortogoli Farahani et al., 2023).

مدیران ورزشی، از منابع مهم انسانی هستند که نقش ویژه‌ای در کسب موفقیت سازمان‌های ورزشی بر عهده دارند، به‌طوری‌که عملکرد سازمان و نتایج ورزشی کشور مستقیماً درگرو اتخاذ تصمیمات ایشان است. در حال حاضر در کشور، سازمان‌های گوناگونی متصدی امر ورزش هستند که هریک از این نهادها به‌منظور انجام کارهای صحیح و انجام صحیح کارها نیازمند تعیین اهداف مشخص و برنامه‌های مدون هستند. فدراسیون‌های ورزشی، کمیته ملی المپیک، ادارات ورزش و جوانان، باشگاه‌ها و هیئت‌ها، هریک به‌نوعی با ورزش در ارتباط هستند. این سازمان‌ها، به‌عنوان گونه‌ای از انواع سازمان‌های دولتی، بالاترین ارگان رسیدگی به امور مربوط به ورزش و جوانان در ایران می‌باشند. حال چنانچه انتخاب و انتصاب مدیران در ارگان‌های ورزشی با توجه به شایستگی‌ها و توانمندی‌های لازم انجام گیرد، رسیدن به اهداف مشخص شده ورزش کشور نیز، دور از دسترس نخواهد شد (Bejani et al., 2019).

متأسفانه امروزه در کشور بسیاری از افراد با مسئولیت‌های سیاسی وارد حوزه ورزشی می‌شوند و اعمال نفوذ می‌کنند، این رفتار اشتباه و خلاف مقررات و انصاف است. بی‌شک شایسته‌سالاری مؤلفه‌های زیادی دارد و این رویکرد زمانی اثرات مثبت خود را در ورزش به‌جای خواهد گذاشت که دایره آن، فقط به مدیران بالادستی محدود نشود. موضوع مهم و قابل اشاره در این زمینه این

است که در صورتی که مدیران ارشد سازمان‌های ورزشی متخصص و کارآمد نباشند نمی‌توانند تصمیمات مدیریتی را هرچند خوب و بی‌نقص، به درستی اجرا کند. رویکرد شایسته‌سالاری باهدف به‌کارگیری نیروهای شایسته و توانا به دنبال این است که مدیران سطوح بالای سازمان‌های ورزشی از تخصص، توانایی و شایستگی‌های لازم برخوردار باشند تا ضمن افزایش بهره‌وری در این سازمان‌ها از فساد و سوء استفاده‌های مختلف و هدر رفت منابع جلوگیری شود. لذا به‌کارگیری افراد در پست‌های مناسب با توانایی آن‌ها علی‌الخصوص در سازمان‌های ورزشی که شرایط خاص خود را دارند در قالب سیستم شایسته‌سالاری بسیار اهمیت دارد؛ بنابراین مدیریت سازمان‌های ورزشی، به‌عنوان مهم‌ترین عامل در بین عوامل و ارکان این سازمان‌ها، می‌تواند در کاربرد صحیح و بهینه منابع در اختیار سازمان راه‌گشا باشد. از این‌رو حضور مدیران اثربخش، کارآمد و شایسته در برنامه‌ریزی و سازمان‌دهی امکانات موجود و جذب منابع مادی و معنوی به‌منظور بسط و گسترش ورزش در بین اقشار جامعه، اعتلای ورزش قهرمانی کشور و توسعه زیرساخت‌های ورزش، بیش‌ازپیش احساس می‌گردد.

انتصاب مدیران بر اساس مؤلفه‌های شایسته‌سالاری از عواملی است که موجب شکوفایی، وفاداری و تعهد کارکنان به کار و سازمان است. توسعه نظام شایسته‌سالاری در سازمان‌های ورزشی با الگوی مدیریت منابع انسانی آن ارتباط مستقیم دارد. به هر میزان که نظام منابع انسانی از بسندگی و جامعیت بیشتری برخوردار باشد، از نظام شایسته‌سالار توسعه‌یافته‌تری نیز برخوردار خواهد بود. از این‌رو در کلیه سازمان‌های ورزشی می‌بایست در برنامه‌ریزی منابع انسانی به ویژگی‌های آن در تدوین نظام شایسته‌سالاری توجه نمود. هریک از این نظام‌ها باید ویژگی‌های معینی داشته باشند و فرآیندهایی را پیش ببرند تا بتواند به شایسته‌سالاری در سازمان‌های ورزشی منجر شود. البته الگوی مدیریت منابع انسانی در هریک از سازمان‌های ورزشی تحت عواملی مانند مأموریت، چشم‌انداز و اهداف کلان آن سازمان متغیر است.

بررسی شرایط حال حاضر در عرصه ورزش کشور نشان می‌دهد مشکلات و موانع فراوانی در راستای مدیریت سازمان‌های ورزشی و مدیریت صحیح منابع انسانی وجود دارد. نبود قوانین و چارچوب مشخص در به‌کارگیری مدیران ورزشی، سیاسی‌کاری و سیاسی بازی در ورزش، بوروکراسی بی‌مورد اداری، تزلزل در پست‌های مدیریتی با جایجایی دولت‌ها، عدم شفاف‌سازی عملکرد، نبود فرهنگ شایسته‌سالاری در ورزش، کم‌اهمیت جلوه دادن مبحث ورزش، ورزشی نبودن مدیران بلندپایه سازمان‌های ورزشی و غیره می‌تواند از جمله چالش‌های موجود در مسیر شایسته‌سالاری در سازمان‌های ورزشی به شمار رود. بی‌شک انتخاب و انتصاب مدیران نالایق و بی‌کفایت که چندان از علم و توانایی‌های مدیریتی برخوردار نیستند در رأس سازمان‌های ورزشی کشور، ضربات غیرقابل جبرانی بر ورزش کشور وارد خواهد نمود. بی‌اطلاعی از روح حاکم بر عرصه ورزش، موجب انتخاب و انتصاب اشتباه مدیران در سازمان‌های ورزشی شده است که عملکرد ضعیف و دور از انتظار آن‌ها همچون عقد قراردادهای ضعیف و شکننده موجب از بین رفتن سرمایه کشور و بروز فساد شده است؛ اما پرسش اصلی آنجایی است که در رابطه با چگونگی حضور این‌گونه افراد و عدم نظارت بر فعالیت‌های آن‌ها مطرح می‌شود. واقعاً چرا نباید یک سیستم و چهارچوب مشخص با ابزاری توانمند و سیستماتیک که برگرفته از نگاهی شایسته‌سالارانه باشد برای انتخاب مدیران ورزشی وجود نداشته باشد؟

عدم پیشگیری از گسترش باندبازی و حاکمیت روابط در ورزش، موجب گسترش فساد، ضعف عملکرد، از بین رفتن انگیزه کاری کارکنان، ناکامی در نیل به اهداف، دلسردی هواداران و تماشاگران، عدم حمایت مالی توسط اسپانسرها و از دست رفتن جایگاه قهرمانی ورزش کشور در آسیا و جهان خواهد شد. دولتی بودن سازمان‌های ورزشی موجب ضعف در انجام وظایف محوله در آن‌ها می‌شود. وجود قوانین اضافی و بی‌مورد از دیگر ضعف‌های سازمان‌های ورزشی است. همچنین نبود برنامه صحیح و بلندمدت که به‌صورت اصولی و واقع‌بینانه توسط افراد خبره و متخصص طراحی شده باشد، اثربخشی سازمان‌های مذکور را دچار مشکل کرده است. متأسفانه عواملی همچون غلبه روابط سیاسی و حزب‌گرایی بر تخصص و کم‌اهمیت شمردن مسأله ورزش توسط زمامداران و حاکمان موجب از بین رفتن اصول شایسته‌سالاری در ورزش شده است. انتخاب و به‌کارگیری افراد ناشایست که تخصص و

تجربه کافی در زمینه دانش مدیریت به‌ویژه مدیریت ورزشی ندارند موجب نابودی منابع سازمانی، کاهش بهره‌وری و ضربه به ورزش کشور خواهد شد. لذا مسأله اساسی پژوهش حاضر این است که با وجود انجام تحقیقات مختلف در زمینه شایستگی‌های مورد نیاز مدیران ورزشی، چرا شاهد آن هستیم که مدیران بی‌تجربه، غیرمتخصص، غیرورزشی با روابط قوی سیاسی همچنان در پست‌های فوقانی سازمان‌های ورزشی حضور دارند. لذا وجود پژوهشی جامع که بتواند کلیه جوانب و عوامل مؤثر بر مدیریت مطلوب سازمان‌های ورزشی با رویکرد شایسته‌سالاری را بسنجد خود را بیشتر می‌نماید.

مطالعه و مرور گسترده ادبیات تحقیق در زمینه شایسته‌سالاری در سازمان‌های ورزشی نشان می‌دهد که این شایستگی‌ها تنها عواملی همچون تخصص و دانش ورزشی را در بر نمی‌گیرند بلکه گستره بزرگی از توانایی‌های مدیریتی را شامل می‌شوند. نظری و همکاران (۲۰۲۱). در پژوهشی با عنوان «نقش استراتژی‌های درون و برون‌سازمانی بر استقرار نظام شایسته‌سالاری در شرکت توسعه و نگهداری اماکن ورزشی کشور» نشان دادند عوامل درون‌سازمانی، عوامل برون‌سازمانی و کارکردهای مدیریت منابع انسانی بر شایسته‌سالاری اثری مثبت و معنادار دارند و کارکردهای مدیریت منابع انسانی تأثیر بیشتری بر استقرار نظام شایسته‌سالاری دارد. زایر هوجقان و همکاران (۲۰۲۱) تحقیقی با عنوان «رویکرد شایسته‌سالاری: طراحی الگوی مدیریت استعداد و جانشین‌پروری در ادارات کل ورزش و جوانان ایران» انجام دادند. نتایج نشان داد، الگوی مدیریت استعداد و جانشین‌پروری با رویکرد شایسته‌سالاری دارای ۹ مقوله و ۹۶ مفهوم است؛ همچنین شرایط علی دارای ۲۰ مفهوم، شرایط مداخله‌گر دارای ۱۵ مفهوم، شرایط زمینه‌ای دارای ۱۰ مفهوم، پدیده راهبردی ۹ مفهوم بوده و در نهایت ۱۳ مفهوم برای پیامد این الگو شناسایی شد. رضانژاد و همکاران (۲۰۲۳) تحقیقی با عنوان «طراحی و تدوین مدل شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران در مدیریت بحران‌های ورزش کشور با رویکرد نظریه داده بنیاد» انجام دادند. بر اساس یافته‌های تحقیق، ۱۷ مقوله اصلی شامل: پایبندی به اصول دینی و اخلاق حرفه‌ای، حسن شهرت، شخصیت فردی و اجتماعی، قابلیت‌های ذهنی و هوش نرم، پاسخگو و شفافیت محور در امور، مهارت تصمیم‌گیری، قانون‌گرایی، توانمندی ادراکی و توانا در ارائه بازخورد به موقع و مناسب در بحران‌ها، شایستگی دانشی و علمی، شایستگی‌های سازمانی، وظیفه‌شناسی و آینده‌نگری، مهارت ارتباطی و دیپلماسی اثربخش، مدیریت خود و منابع انسانی، نوگرایی و اندیشه توسعه‌گرا داشتن، باور داشتن به دستاوردهای علمی-پژوهشی و تجربیات علمی در پیشگیری از بحران، تحلیل خطرپذیری و ارزیابی ریسک، رهبری سازمانی نرم و توانایی در مدیریت زمان، به‌عنوان شایستگی شناسایی شدند.

کارگیرل<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۹) در پژوهشی به بررسی الگوی شایسته‌سالاری مبتنی بر اعتقادات و شایستگی و باورها پرداختند. نتایج نشان داد تجربه‌محوری، معیارهای گفتگو، پذیرش گفتمان، اعتماد به همکاران و وضعیت اجتماعی و اقتصادی از معیارهای اثرگذار بر شایسته‌سالاری محسوب می‌شود. ووی و تانگ<sup>۲</sup> (۲۰۱۹) نیز در پژوهشی نشان دادند که اعتبار، عدالت محوری، سبک پرداخت پاداش، تجربه، سطح ارتباطات، ساختار شرکت، فرهنگ و مدیریت منابع انسانی از عوامل مؤثر بر شایسته‌سالاری می‌باشند. گودوتی و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۲۳) در تحقیقی با عنوان «دانش، شایستگی‌ها و مهارت‌ها برای رشد مدیریت ورزشی پایدار: مروری سیستماتیک» K/C/S اصلی (دانش، شایستگی، مهارت) را برای مدیران ورزشی معرفی کردند. به‌طور خاص، یافته‌های عمده مربوط به پروفایل‌های شغلی مرتبط با مدیریت ورزش، نیاز به توسعه مجموعه‌ای از مهارت‌ها را گزارش کردند.

تئودورا<sup>۴</sup> (۲۰۲۰) در پژوهشی با عنوان «مدیریت مراکز ورزشی: مدل ساختار شایستگی برای مدیران ورزشی» اظهار داشت که یک مدیر ورزشی به شایستگی‌های زیر نیاز دارد: «مهارت‌های زبان خارجی، اعتمادبه‌نفس، توانایی کارآفرینی، ویژگی‌های اخلاقی، مقاومت در برابر استرس مهارت‌های خلاقانه، مهارت‌های مفهومی، ویژگی‌های عاطفی و ارادی، آمادگی برای تغییر، آگاهی از

1- Cargile

2- Wu &amp; Tang

3 - Guidotti

4 -Teodora



قوانین مدنی، مدیریت تصمیم‌گیری، مدیریت زمان، روابط عمومی، مذاکرات، ارتباطات کارآفرینی و ارتباطات تجاری و دانش سیستم‌های الکترونیکی مدرن». لکاویشیویس<sup>۱</sup> (۲۰۲۰) در پژوهشی با عنوان «مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های ورزشی از دیدگاه کارکنان» به مباحث زیر اشاره می‌کند: مدیریت استراتژیک سازمان‌ها اهداف استراتژیک مدیریت منابع انسانی را دربر می‌گیرد که محتوای آن انتخاب منابع انسانی متناسب با شایستگی‌های لازم، آموزش، ارزیابی انگیزشی، رهبری مدیران، آموزش شایستگی هدفمند، ایجاد کار تیمی و ارتباطات را دربر می‌گیرد. این امر مدیریت کارآمد سازمان ورزشی را در حین دستیابی به اهداف سازمان و اجرای نقش سازمان تضمین می‌کند. نتایج نشان داد که نیاز به توسعه مدیریت منابع انسانی در سازمان وجود دارد. همچنین بیشترین شکاف‌ها در زمینه آموزش، توسعه و پرداخت دیده شد و کمبودهایی در سیستم انگیزشی شناسایی شد.

در بررسی پیشینه تحقیق در رابطه با مدیریت سازمان‌های ورزشی مباحث مختلفی مطرح گشته و به نظر می‌آید جزو مفاهیمی است که در رابطه با میزان اهمیت آن همگان اتفاق نظر دارند. بررسی و مطالعه تحقیقات انجام گرفته در زمینه مدیریت مطلوب سازمان‌های ورزشی با رویکرد شایسته‌سالاری گویای آن است که پژوهش‌های انجام گرفته در این رابطه بیشتر به ملزومات و شایستگی‌های مورد نیاز مدیران سازمان‌های ورزشی برای تصدی پست‌های مدیریتی پرداخته‌اند. حال با عنایت به لزوم توجه و اهمیت مدیریت مطلوب سازمان‌های ورزشی باید دید عوامل تأثیرگذار بر مدیریت مطلوب سازمان‌های ورزشی با رویکرد شایسته‌سالاری کدام است که محقق در این پژوهش به دنبال یافتن پاسخ مناسب برای این سؤال است.

## روش شناسی روش تحقیق

پژوهش حاضر با هدف شناسایی عوامل مؤثر بر مدیریت مطلوب سازمان‌های ورزشی با رویکرد شایسته‌سالاری انجام شد؛ بنابراین از لحاظ هدف، کاربردی است. روش پژوهش از نوع کیفی و از نوع پژوهش‌های اکتشافی است که در آن از روش تحلیل مضمون استفاده شده است.

## جامعه آماری

جامعه پژوهش را مدیران ارشد سازمان‌های ورزشی و اعضای هیئت علمی رشته مدیریت ورزشی دانشگاه‌های کشور تشکیل دادند.

## نمونه آماری و روش نمونه‌گیری

برای انتخاب افراد مصاحبه شونده از روش نمونه‌گیری غیر احتمالی هدفمند نظری استفاده شد. پژوهشگر در این روند، نخست افرادی را شناسایی می‌کند و پس از انجام مصاحبه با آن‌ها از ایشان می‌خواهد که نفرات دیگری را که در زمینه مورد نظر صاحب‌نظر هستند را معرفی نمایند. (Razavi, 2012). لذا در پژوهش حاضر با توجه به نیاز برای اخذ اطلاعات و داده‌ها از افرادی مشخص که اطلاعات خوبی در زمینه مورد نظر دارند، از روش فوق‌الذکر استفاده شد. نمونه پژوهش حاضر شامل ۲۱ نفر از اساتید و اعضای هیئت علمی رشته مدیریت ورزشی کشور و مدیران ارشد سازمان‌های ورزشی بودند. در جدول ۱، مشخصات مصاحبه‌شوندگان آمده است.

جدول ۱: مشخصات مصاحبه‌شوندگان

نقش	سن	جنسیت	کد مصاحبه‌شونده
مدیر ورزشی	۵۴	مرد	۱
هیئت علمی	۳۷	زن	۲

هیئت علمی	۵۵	مرد	۳
هیئت علمی	۳۹	زن	۴
مدیر ورزشی - هیئت علمی	۵۰	مرد	۵
مدیر ورزشی	۴۴	زن	۶
هیئت علمی	۴۷	مرد	۷
هیئت علمی - مدیر ورزشی	۶۰	مرد	۸
هیئت علمی	۳۹	مرد	۹
هیئت علمی	۴۰	مرد	۱۰
مدیر ورزشی	۳۸	مرد	۱۱
هیئت علمی - مدیر ورزشی	۴۸	مرد	۱۲
هیئت علمی	۴۰	زن	۱۳
هیئت علمی	۴۵	زن	۱۴
هیئت علمی - مدیر ورزشی	۵۰	مرد	۱۵
مدیر ورزشی	۴۲	مرد	۱۶
هیئت علمی - مدیر ورزشی	۴۹	مرد	۱۷
هیئت علمی - مدیر ورزشی	۵۵	مرد	۱۸
هیئت علمی	۴۰	زن	۱۹
هیئت علمی	۴۸	مرد	۲۰
مدیر ورزشی	۳۹	زن	۲۱

### ابزار گردآوری داده‌ها

جهت جمع‌آوری اطلاعات و داده‌ها، مصاحبه از نوع نیمه ساختاریافته با خبرنگان و خبرگان انجام گرفت که این مصاحبه‌ها تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت. به عبارت دیگر زمانی که پژوهشگر به این نتیجه رسید که با ادامه روند مصاحبه‌ها مطالب و داده‌های جدیدی بر مطالب پیشین افزوده نمی‌شود، انجام مصاحبه‌های بیشتر را متوقف نمود.

### روش تحلیل داده‌ها

پس از اتمام مصاحبه‌ها همه آن‌ها به صورت متن نوشته شده و کدگذاری اولیه انجام گرفت تا مفاهیم اولیه به دست آمدند. با مطالعه بیشتر متون مرتبط و نظرات افراد صاحب نظر مراحل بعدی در تجزیه و تحلیل داده‌ها و شناسایی مؤلفه‌های ثانویه انجام شد. بدین ترتیب، به شیوه تحلیل مضمون، عوامل مؤثر بر مدیریت مطلوب سازمان‌های ورزشی با رویکرد شایسته‌سالاری استخراج شد. به طور کلی، تحلیل مضمون به دنبال استخراج مضامین و مفاهیم موجود در مصاحبه است و شبکه مضامین که در پایان ساخته می‌شود، به ساختار دادن به این مضامین منجر می‌گردد. در این راستا، تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها انجام شد: مرحله اول - تجزیه و توصیف مصاحبه‌ها (مکتوب کردن مصاحبه‌ها، ایجاد کدهای اولیه و کدگذاری، جست‌وجو و شناخت مضامین)، مرحله دوم - تشریح و تفسیر متن (ترسیم شبکه مضامین و تحلیل شبکه مضامین)، مرحله سوم - ترکیب و ادغام متن (تدوین گزارش).

در پژوهش حاضر از مفهوم قابلیت اعتماد<sup>۱</sup> گوبا و لینکلن (۱۹۸۱) برای بررسی روایی و پایایی مرحله کیفی استفاده شد که دربرگیرنده مجموعه‌ای از معیارها شامل قابلیت اعتبار یا قابل قبول بودن<sup>۲</sup> (جایگزینی برای مفهوم کمی روایی درونی)، قابلیت انتقال/

1- Trustworthiness

2- Credibility

انتقال‌پذیری<sup>۱</sup> (جایگزینی برای مفهوم کمی روانی)، قابلیت اطمینان یا سازگاری<sup>۲</sup> (جایگزینی برای مفهوم کمی پایایی) و قابلیت تأیید یا بی‌طرفی<sup>۳</sup> (جایگزینی برای مفهوم کمی عینیت) هست (Razavi, 2012). به‌منظور بررسی قابلیت اعتبار، مصاحبه‌ها به‌صورت استاندارد با پاسخ‌های باز و برای تمام شرکت‌کنندگان یکسان برگزار شد؛ همچنین اعتبار یافته‌ها با استفاده از منابع مختلف و بررسی چندگانه و دقیق بهبود یافت و با بررسی مجدد رونوشت مصاحبه‌ها، انسجام پاسخ‌های شرکت‌کنندگان بررسی شد. در تحقیق حاضر از روش توافق بین کدگذاران و تعیین ضریب کاپای فلیس<sup>۴</sup> برای محاسبه پایایی استفاده شد. متن پنج مصاحبه به دو نفر کدگذار متخصص داده شد و هر دو نفر مصاحبه‌ها را در نرم‌افزار MAXQDA کدگذاری کردند. سپس اسناد مصاحبه شده با استفاده از قابلیت ادغام نرم‌افزار، ادغام و در قالب سه دسته سند قرار گرفتند، سپس با استفاده از نرم‌افزار مکس کیو توافق بین هر یک از کدگذاران با همدیگر و با پژوهشگر به دست آمد و در نهایت نتایج اسامی هر یک از کدها و وجود یا عدم وجود هر کد برای هر سه کدگذار در نرم‌افزار spss26 که افزونه STATE FLEISS CAPPA در آن از سایت ای‌بی‌ام نصب‌شده بود وارد گردید و در نهایت ضریب کاپای فلیس کل برای سه کدگذار ۰/۷۰. به دست آمد که نشان می‌دهد که بین کدگذاران توافق خوبی وجود دارد.

### تجزیه و تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

بعد از کدگذاری بر اساس روش تحلیل مضمون تعداد ۱۳۲ کد باز به دست آمد که در ۱۶ مضمون فرعی و ۷ مضمون اصلی قرار گرفتند. لازم به ذکر است که پس از مطالعه مصاحبه‌ها و بررسی چندباره آن‌ها مضمون‌های فرعی از مصاحبه‌ها استخراج شده و سپس مضمون‌های اصلی با توجه به مضمون‌های فرعی به دست آمدند. در جدول ۲، همه ۱۳۲ کد باز مستخرج از مصاحبه‌ها و همچنین فراوانی آن‌ها به‌صورت جداگانه نشان داده شده است.

جدول ۲. کدهای باز و فراوانی آن‌ها

ردیف	کد باز	فراوانی	ردیف	کد باز	فراوانی
۱	عدالت در توزیع درآمد در جامعه	۱	۶۷	هوش کلامی	۱
۲	میزان رشد و رونق اقتصادی جامعه	۱	۶۸	دین‌مداری	۵
۳	فرصت شغلی	۱	۶۹	ولایت مداری	۱
۴	محرک‌ها و انگیزه‌ها برای جذب شایستگان	۱	۷۰	مسئولیت‌پذیری شغلی	۶
۵	سنت‌ها و تشریفات	۱	۷۱	محبوبیت	۱
۶	ارزش‌ها و باورهای سازمانی	۲	۷۲	عدالت محوری	۳
۷	جو سازمانی	۱	۷۳	اخلاق‌مداری	۱
۸	طرح‌ریزی سازمانی	۱	۷۴	ریسک‌پذیر	۱
۹	ساختارهای مدیریتی	۱	۷۵	پشتکار	۱
۱۰	پراکندگی و عدم انسجام قوانین	۱	۷۶	تفکر خلاق	۳
۱۱	هوش سیاسی	۱	۷۷	مدیریت زمان	۱
۱۲	هوش استراتژیک	۳	۷۸	قانون‌مداری	۳
۱۳	هوش ارتباطی	۱	۷۹	انعطاف‌پذیری	۳
۱۴	هوش سازمانی	۱	۸۰	مهارت سخنوری	۱
۱۵	هوش اجرایی	۱	۸۱	انگیزه شغلی	۲
۱۶	هوش اخلاقی	۱	۸۲	وجدان کاری	۱
۱۷	هوش مالی	۳	۸۳	شایستگی فناورانه	۴

1- Transferability

2- Dependability or consistency

3- Conformability or neutrality

4- Feliss Cappa

۱	انضباط کاری	۸۴	۱	هوش تجاری	۱۸
۷	تعهد	۸۵	۲	آشنایی با زبان بدن	۱۹
۲	انتقادپذیری	۸۶	۱	نگاه به مخاطب	۲۰
۱	اعتمادبه‌نفس	۸۷	۴	گوش دادن مناسب	۲۱
۱	ظاهر خوب	۸۸	۵	فن بیان	۲۲
۴	توانایی جسمانی	۸۹	۱	مدیریت بدهی‌ها	۲۳
۷	داشتن تجربه ورزشی	۹۰	۱	درک تورم	۲۴
۲	مهارت شغلی	۹۱	۱	سرمایه‌گذاری	۲۵
۱۹	تخصص	۹۲	۳	نفوذ بین شخصی	۲۶
۴	آشنایی با مدیریت ورزشی	۹۳	۱	سخت‌کوشی	۲۷
۱	آشنایی با فضای مجازی	۹۴	۱	گشاده‌رویی	۲۸
۲۴	تجربه کاری	۹۵	۱	صداقت	۲۹
۷	آشنایی با علم مدیریت	۹۶	۱	انصاف	۳۰
۱۲	دانش شغلی	۹۷	۱	عدالت‌جویی	۳۱
۷	تحصیلات مرتبط	۹۸	۱	باور به تغییر	۳۲
۲	مهارت نظارت و کنترل	۹۹	۱	ارزش‌های فرهنگی	۳۳
۴	برنامه‌ریزی	۱۰۰	۱	صبر بردباری	۳۴
۲	مهارت مدیریت اماکن و منابع و تجهیزات	۱۰۱	۱	شجاعت مدیران فوقانی	۳۵
۲	مهارت مذاکره	۱۰۲	۱	تقوا	۳۶
۴	مهارت تصمیم‌گیری	۱۰۳	۱	بی‌برنامگی مدیران	۳۷
۷	مهارت سازمان‌دهی	۱۰۴	۴	ضعف در قانون‌گذاری	۳۸
۲	مدیریت بحران	۱۰۵	۱	پاسخگویی مدیران	۳۹
۳	برنامه محوری	۱۰۶	۵	نگرش به شایسته‌سالاری	۴۰
۸	مهارت فنی	۱۰۷	۲	عدالت اجتماعی	۴۱
۱۷	توانایی شبکه‌سازی	۱۰۸	۷	مناسبات جناحی	۴۲
۱	کارآفرینی	۱۰۹	۲	نظارت و کنترل دائمی مدیران بر سازمان	۴۳
۱	توانمندسازی	۱۱۰	۳	نظارت‌های قانونی	۴۴
۲	مهارت مدیریت تعارض	۱۱۱	۱	قوم‌گرایی	۴۵
۲	مهارت کارمند یابی	۱۱۲	۶	رانت و پارتی‌بازی	۴۶
۶	مهارت انسانی	۱۱۳	۱	شایسته‌گزینی	۴۷
۱	همه‌نگ‌کننده	۱۱۴	۳	ارجحیت منافع شخصی بر سازمانی	۴۸
۳	مهارت رهبری	۱۱۵	۱	ترس از تعیین جانشین	۴۹
۱	تحمل ابهام	۱۱۶	۲	ارتقای آسانسوری	۵۰
۵	تیم‌سازی	۱۱۷	۳	انتخاب سیاسی	۵۱
۲	مهارت بودجه‌ریزی	۱۱۸	۲۲	سیاسی‌کاری در ورزش	۵۲
۲	آینده‌نگری	۱۱۹	۳	لابی‌گری در انتخابات	۵۳
۲	تطابق با تغییرات محیطی	۱۲۰	۱	ساختار سازمانی	۵۴
۲	قدرت تحلیل	۱۲۱	۳	عدالت سازمانی	۵۵
۳	مهارت مشاوره	۱۲۲	۲	انتصاب سلیقه‌ای	۵۶
۱۵	شایستگی ادراکی	۱۲۳	۱	تعامل با ارباب‌رجوع	۵۷
۹	شایسته‌خواهی	۱۲۴	۶	فشارهای سیاسی	۵۸
۴	شایسته‌یابی	۱۲۵	۱	همه‌نگ‌کننده	۵۹
۱۵	شایسته‌گزینی	۱۲۶	۳	زیرکی اجتماعی	۶۰
۴	شایسته‌گماری	۱۲۷	۲	هوش فرهنگی	۶۱

۶۲	هوش اجتماعی	۱	۱۲۸	شایسته‌پروری	۱۶
۶۳	هوش هیجانی	۳	۱۲۹	شایسته‌داری	۹
۶۴	جامعه‌نگری	۱	۱۳۰	عدم دخالت سیاستمداران در انتصابات مدیریتی	۱
۶۵	قوانین و مقررات استخدامی با فرصت برابر	۲	۱۳۱	استراتژی سازمانی	۳
۶۶	ثبات در قوانین	۲	۱۳۲	عدالت در اجرای قوانین	۱

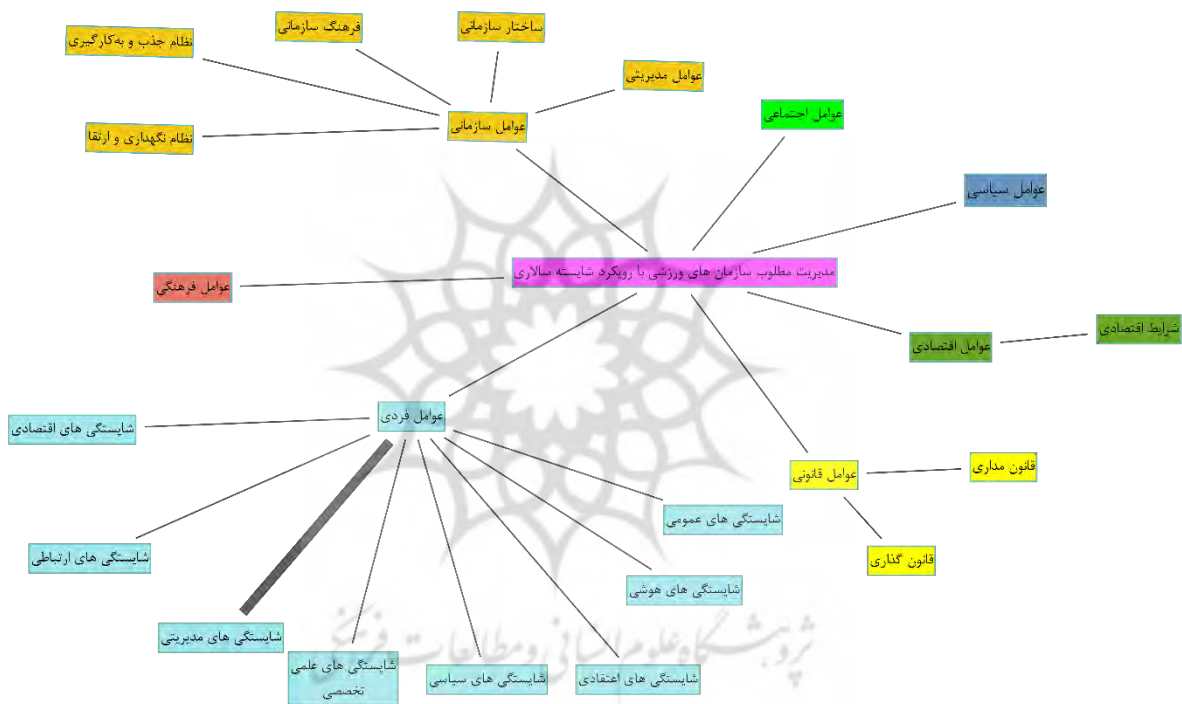
مدیریت  
مطلوب ...  
۹۴ | صفحه  
همان‌طور که در بالا نیز اشاره شده ۱۳۲ کد باز از مصاحبه‌ها استخراج شد که در ۱۶ مضمون فرعی تقسیم شد و در نهایت ۷ مضمون اصلی به دست آمد که شامل: عوامل فردی، عوامل سیاسی، عوامل اقتصادی، عوامل قانونی، عوامل اجتماعی، عوامل فرهنگی، عوامل سازمانی بودند. در جدول ۳، کدهای باز و مضمون‌های فرعی و اصلی مؤثر بر مدیریت مطلوب سازمان‌های ورزشی با رویکرد شایسته‌سالاری آمده است.

### جدول ۳. کدهای باز، مضامین فرعی، مضامین اصلی و مقوله

مقوله	مضامین اصلی	مضامین فرعی	کد باز
مدیریت مطلوب سازمان‌های ورزشی با رویکرد شایسته‌سالاری	عوامل فردی	شایستگی‌های عمومی	پشتکار- تفکر خلاق- انعطاف‌پذیری- مهارت سخن‌ورزی- وجدان‌کاری- انگیزه شغلی- انضباط کاری- انتقادپذیری- اعتمادبه‌نفس- ظاهر خوب- توانایی جسمانی- سخت‌کوشی- باور به تغییر- مسئولیت‌پذیری شغلی- تعامل با ارباب‌رجوع- محبوبیت- قانون‌مداری
		شایستگی‌های هوشی	هوش هیجانی- هوش اجتماعی- هوش فرهنگی- هوش تجاری- هوش مالی- هوش اخلاقی- هوش رقابتی- هوش سازمانی- هوش استراتژیک- هوش ارتباطی- هوش اجرایی- هوش سیاسی
		شایستگی‌های اعتقادی	دین‌مداری- ولایت‌مداری- انصاف- عدالت‌محوری- صبر و بردباری- تعهد- تقوا- صداقت
		شایستگی سیاسی	توانایی شبکه‌سازی- زیرکی اجتماعی- نفوذ بین شخصی
	عوامل سیاسی	شایستگی علمی- تخصصی	داشتن تجربه ورزشی- تخصص- مهارت شغلی- آشنایی با علم مدیریت ورزشی- دانش شغلی- تحصیلات مرتبط- مهارت فناورانه- آشنایی با فضای مجازی- تجربه کاری
		شایستگی‌های ارتباطی	مهارت نظارت و کنترل- مهارت برنامه‌ریزی- مهارت مدیریت اماکن و منابع و تجهیزات- مهارت مذاکره- مهارت مدیریت زمان- مهارت تصمیم‌گیری- مهارت سازمان‌دهی- مهارت مدیریت بحران- برنامه‌محوری- مهارت فن- مهارت مدیریت تعارض- کارآفرین- توانمندسازی- مهارت کارمندیابی- هماهنگ‌کننده- مهارت انسانی- مهارت رهبری- تحمل ابهام- تیم‌سازی- ریسک‌پذیری- آینده‌نگری- تطابق با تغییرات محیطی- قدرت تحلیل- مهارت مشاوره- شایستگی ادراکی
	عوامل اقتصادی	شایستگی اقتصادی	فن بیان- گوش دادن مناسب- نگاه به مخاطب- آشنایی با زبان بدن- مهارت بودجه‌ریزی- سرمایه‌گذاری- درک تورم- مدیریت بدهی‌ها
		شرایط اقتصادی	فشارهای سیاسی- مناسبات جناحی- انتخاب سیاسی- سیاسی‌کاری در ورزش- عدم دخالت سیاستمداران در انتصابات مدیریتی
	عوامل قانونی	قانون‌گذاری	میزان رشد و رونق اقتصادی جامعه- فرصت شغلی- محرک‌ها و انگیزه‌ها برای جذب شایستگان- عدالت در توزیع درآمد در جامعه
		قانون‌مداری	قوانین و مقررات استخدامی با فرصت برابر- ضعف در قانون‌گذاری- پراکندگی و عدم انسجام قوانین
	عوامل اجتماعی	-	نظارت قانونی- ثبات در قوانین- عدالت در اجرای قوانین
		-	عدالت اجتماعی- قوم‌گرایی- لابی‌گری در انتخابات- رانت و پارتی‌بازی
	عوامل سازمانی	عوامل مدیریتی	نگرش به شایسته‌سالاری- فرهنگ شایسته‌سالاری- ارزش‌های فرهنگی
		ساختار سازمانی	شجاعت مدیران- باورهای مدیران- بی‌برنامگی مدیران- پاسخگویی مدیران- ترس از تعیین جانشین- نظارت و کنترل دائمی مدیران بر سازمان- انتصاب سلیقه‌ای استراتژی سازمانی- طرح‌ریزی سازمانی- ساختارهای مدیریتی- ارتقای آسانسوری

شایسته خواهی - ارجحیت منافع شخصی بر سازمانی - جوسازمانی - ارزش‌ها و باورهای سازمانی - سنت‌ها و تشریفات - عدالت سازمانی	فرهنگ سازمانی
شایسته‌یابی - شایسته‌گزینی - شایسته‌گماری	نظام جذب و به‌کارگیری
شایسته‌داری - شایسته‌پروری - شایسته‌گزیری	نظام نگهداری و ارتقا

نتایج در جدول ۳، نشان می‌دهد که از تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی، ۱۳۲ کد باز به دست آمد که در ۱۶ مضمون فرعی قرار گرفتند. از مضامین فرعی به دست آمده نیز ۷ مضمون اصلی به دست آمد که شامل: عوامل فردی (شایستگی‌های عمومی، شایستگی‌های هوشی، شایستگی‌های اعتقادی، شایستگی سیاسی، شایستگی علمی - تخصصی، شایستگی مدیریتی، شایستگی‌های ارتباطی، شایستگی اقتصادی)، عوامل اجتماعی، عوامل فرهنگی، عوامل سازمانی (عوامل مدیریتی، ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، جذب و به‌کارگیری، نگهداری و ارتقا) و ارتقا) بودند.



شکل ۱. شبکه مضامین مدیریت مطلوب سازمان‌های ورزشی با رویکرد شایسته‌سالاری

شکل ۱، شبکه مضامین مدیریت مطلوب سازمان‌های ورزشی با رویکرد شایسته‌سالاری را نشان می‌دهد. طبق این شکل مدیریت مطلوب سازمان‌های ورزشی مقوله فراگیری است که ۷ مضمون اصلی آن را فراگرفته است.

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

مدیریت مطلوب و توسعه منابع انسانی و انتخاب صحیح و مناسب افراد برای تصدی مسئولیت‌ها و مشاغل مهم سازمانی به‌ویژه برای پست‌های فوقانی سازمان‌ها همواره دغدغه همه مسئولین بوده است. در حوزه ورزش و تربیت‌بدنی بررسی شرایط حال حاضر کشور نشان می‌دهد مشکلات و موانع فراوانی در راستای مدیریت مطلوب سازمان‌های ورزشی و مدیریت صحیح منابع انسانی وجود دارد. در این مقاله محققین ضمن تعریف و بسط مبحث شایسته‌سالاری، درصد شناسایی عوامل مؤثر بر مدیریت مطلوب سازمان‌های ورزشی با رویکرد شایسته‌سالاری بودند تا شاید بتوان با کاربست نتایج حاصل از آن تحولی در زمینه مدیریت سازمان‌های مختلف ورزشی کشور ایجاد کرد و زمینه را برای پیشرفت و ترقی در این سازمان‌ها فراهم نمود.

سوال پژوهش: عوامل مؤثر بر مدیریت صحیح سازمان‌های ورزشی با رویکرد شایسته‌سالاری کدام است؟

یافته‌های این پژوهش نشان داد که عوامل مؤثر بر مدیریت مطلوب سازمان‌های ورزشی با رویکرد شایسته‌سالاری شامل عوامل فردی، عوامل سیاسی، عوامل اقتصادی، عوامل قانونی، عوامل اجتماعی، عوامل فرهنگی و عوامل سازمانی است.

بر اساس یافته‌های پژوهش شایستگی‌های فردی مدیران ارشد سازمان‌های ورزشی یکی از عوامل اثرگذار بر مدیریت مطلوب سازمان‌های ورزشی با رویکرد شایسته‌سالاری محسوب می‌شود. بی‌شک جهت رسیدن به سازمان‌های شایسته‌سالار در وهله اول باید نیروی انسانی شایسته و لایق که واجد شرایط مطلوب برای مدیریت سازمان‌های ورزشی باشند در دسترس باشند. بخش اعظمی از بحث شایسته‌سالاری مربوط به بهره‌گیری از افراد نخبه و خلاق در پست‌های مدیریتی می‌شود به طوری که شایسته‌ترین فرد برای هر پست و سمتی انتخاب شود. چنانچه گزینش مدیران به نحو صحیح و مناسب صورت پذیرد، منافع سازمانی و اجتماعی در بر خواهد داشت. از این رو مقتضی است که سازمان‌ها بکوشند شایسته‌ترین، صالح‌ترین، متعهدترین و بهترین افراد را از بین متقاضیان مشاغل در اجتماع به‌ویژه برای خدمت در دستگاه‌های دولتی و خدمات عمومی پیدا کنند و عملیات مورد نظر را بر اساس برنامه‌ها و خط‌مشی‌های صحیح انجام دهند. این امر به‌مراتب برای مدیران سازمان‌ها که با مجموعه‌ای از نیروهای انسانی، بافرهنگ‌ها و ارزش‌های مختلف در ارتباط هستند بسیار حائز اهمیت است. از این رو انتخاب و انتصاب مدیران شایسته از مهم‌ترین و حساس‌ترین مسائل در فرایند کار هر سازمانی خواهد بود. در این پژوهش شایستگی‌های ضروری برای مدیران سازمان‌های ورزشی شناسایی شدند که عبارت‌اند از: شایستگی‌های عمومی، شایستگی‌های هوشی، شایستگی‌های اعتقادی، شایستگی سیاسی، شایستگی علمی-تخصصی. یافته‌های پژوهش حاضر همسو با نتایج تحقیقات نیرومند (۲۰۲۱)، محمد و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۲۴)، بجانی همکاران (۲۰۱۹)، مؤمنی فر و همکاران (۲۰۲۱)، اسکوریچ<sup>۲</sup> (۲۰۱۸) کونیگسفلد<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۱۲)، محمدی فاتح (۲۰۲۰)، شیروانی و همکاران (۲۰۱۷)، اسدی و همکاران (۲۰۱۵)، گودوتی و همکاران (۲۰۲۳)، تئودورا<sup>۴</sup> (۲۰۲۰) و سانتوس<sup>۵</sup> (۲۰۲۲) است.

بر اساس یافته‌های پژوهش عوامل سیاسی از دیگر عوامل اثرگذار بر مدیریت مطلوب سازمان‌های ورزشی با رویکرد شایسته‌سالاری محسوب می‌شود. در این رابطه مقوله‌های فرعی شناسایی شده عبارت‌اند از: فشارهای سیاسی، مناسبات جناحی، انتخاب سیاسی و سیاسی کاری در ورزش. شایسته‌سالاری یکی از عوامل اساسی توانمندسازی دولت‌ها و ارتقاء سطح دانش و تخصص مدیران و گردانندگان هر کشور است. از آنجا که در جهان امروز اثربخشی و کیفیت در سازمان‌ها مورد انتظار بوده و تحقق این امر منوط به برنامه‌ریزی‌های بلندمدت است، تغییرات پی‌درپی مدیران در جریان نوسانات سیاسی جامعه ضربه جبران‌ناپذیری بر پیکره سازمان‌ها و کیفیت فعالیت‌های آن وارد می‌آورد. بی‌ثباتی در مدیریت، توجه مدیران را به اهداف کوتاه‌مدت و کمی سوق می‌دهد و سازمان را از اهداف بلندمدت و کیفی محروم می‌سازد. یکی از انتقادهای وارد بر نظام مدیریتی کشور این است که فقط افراد خاصی می‌توانند وارد حلقه مدیریتی شوند. یعنی افرادی که با جناح سیاسی حاکم ارتباط تنگاتنگی دارند. به عبارتی ممکن است در بحث انتصابات مدیران، افراد شایسته و توانمند که تفکرات جناحی و سیاسی نزدیکی به جناح حاکم نداشته باشند از دایره انتخاب خارج شوند.

نتایج پژوهش‌های داخلی نشان می‌دهد در نظام اداری کشور و دستگاه‌های اجرایی، مقوله سیاست‌زدگی در سطح مدیریت رواج دارد. از سوی دیگر تغییرات مدام سیاست‌ها از دولتی به دولت دیگر همراه با تغییر کابینه، اثرات مناسبی بر رشد کشور ندارد و توسعه کشور را دچار مشکل می‌کند؛ بنابراین به سیاست‌گذاران پیشنهاد شده

1- Mohamad & et al

2- Skoric

3- Koenigsfeld

4-Teodora

5- Santos

است در اجرای سیاست‌های خود به تغییرات مدیریتی توجه کنند و تا حد امکان اثرگذاری آن‌ها بر تغییرات رویه را کاهش دهند (Ghasemi et al., 2022). برخی مطالعات مهم مفهوم سیاست‌زدگی را در فرایندهای جذب و گزینش کارکنان دخیل می‌بینند و بیان می‌کنند که از طریق سیاسی‌سازی، افراد در سازمان منصوب می‌شوند (Fuenzalida & Riccucci, 2019). علاوه بر این، در برخی پژوهش‌های تجربی نشان داده شده که ارتباط تنگاتنگ بین مشاغل اداری و سیاسی تأثیرات منفی بر عملکرد سازمان‌های دولتی دارد و باعث ایجاد فساد و ناکارآمدی می‌شود (Charron et al., 2017). بی‌شک سازمان‌های ورزشی کشور نیز در بحث انتخاب و انتصاب مدیران تابع و پیرو سیاست‌های کلان کشور هستند؛ بنابراین برای حضور افراد شایسته در رأس سازمان‌های ورزشی و استقرار شایسته‌سالاری در سازمان‌های مذکور می‌بایست تا حد امکان از اثرات سوء و ناکارآمد فشارهای سیاسی و جناحی در انتصاب مدیران ورزشی کاست. نتایج پژوهش در این بخش با نتایج تحقیقات معمارزاده و همکاران (۲۰۱۲)، نظری و همکاران (۲۰۲۱)، شاهنوشی و دادخواه (۲۰۱۶)، قاسمی و همکاران (۲۰۲۲)، فونزالیدا و ریکوچی<sup>۱</sup> (۲۰۱۹) در یک راستا است. نتایج پژوهش فونزالیدا و ریکوچی نشان داد انتصاب یافتگان سیاسی بیشتر تحت حمایت و وفاداری حزبی قرار می‌گیرند؛ در نتیجه این امر به سطوح پایین‌تر عملکرد سازمانی منجر می‌شود. به عبارت دیگر، در سازمان‌هایی که به‌وسیله افراد شایسته و حرفه‌ای که به‌عنوان مخالف با منتصبان سیاسی هستند، مدیریت می‌شوند، کارایی و اثربخشی بیشتری مشاهده می‌گردد.

بر اساس یافته‌های پژوهش عوامل اقتصادی جزو عوامل اثرگذار بر مدیریت مطلوب سازمان‌های ورزشی با رویکرد شایسته‌سالاری محسوب می‌شود که در این راستا مقوله‌های فرعی تأثیرگذار بر عوامل اقتصادی عبارت‌اند از: شرایط اقتصادی که شامل میزان رشد و رونق اقتصادی جامعه، فرصت شغلی، محرک‌ها و انگیزه‌ها برای جذب شایستگان، عدالت در توزیع درآمد در جامعه و فراهم بودن بسترهای اقتصادی مناسب در جامعه است. نوسانات شدید اقتصادی از یکسو و نابرابری‌های موجود در این عرصه‌ها یکی از دلایل اصلی عدم تمایل افراد شایسته به حضور در سازمان‌ها است. متأسفانه بعضاً امکانات مالی مناسب از جمله حقوق و مزایای مطلوب برای این افراد در نظر گرفته نمی‌شود. در سال‌های اخیر، تلاش‌های زیادی در جهت استخدام و به‌کارگیری نخبگان در کشور صورت گرفته است. البته به نظر می‌رسد که دستگاه‌های اجرایی در اجرای سیاست‌ها و راهکارهای جذب نخبگان موفق عمل نکرده‌اند. بر کسی پوشیده نیست که حمایت دولت از افراد نخبه و شایسته، وجود انگیزه‌های مناسب مالی برای حضور افراد باصلاحیت در سازمان‌های ورزشی و برقراری امنیت شغلی و اقتصادی برای جذب و نگهداشت مدیران و کارمندان شایسته در جامعه می‌تواند در مدیریت صحیح سازمان‌های ورزشی مؤثر باشد. بی‌شک علم و آگاهی مقامات و دست‌اندرکاران اقتصادی و مالی کشور بر این موضوع که همواره سیاست‌ها، فعالیت‌ها و روندهای مالی و اقتصادی بر عملکرد سازمان‌ها مؤثر است، توجه و حساسیت نسبت به هدایت و استفاده از منابع مالی بانک‌ها به‌سوی کارآفرینی، تولید، طرح‌های اشتغال‌زا و... و محدود کردن دلال‌بازی و فعالیت‌های خاص، توجه به این موضوع که ناتوانی اقتصادی کشور قدرت سازمان‌های دولتی را در جذب و جبران خدمات نیروهای شایسته و باکیفیت پایین می‌آورد و توجه به این موضوع که عوامل اقتصادی از مهم‌ترین عوامل عمومی جابه‌جایی کاری شایستگان به‌منظور پر کردن شکاف دستمزد پرداخت و بهره‌مندی از امکانات بخش خصوصی است، مهم می‌باشد. این یافته‌ها با نتایج پژوهش‌های معمارزاده و همکاران (۲۰۱۲)، شاه‌آبادی و جامه بزرگی (۲۰۱۴)، رشیدی (۲۰۱۹)، زایر هوجقان (۲۰۱۹)، شیرزادی (۲۰۱۸)، مرادی دمنه (۲۰۱۹) و اورولوسکی<sup>۲</sup> (۲۰۱۶) هم‌راستا است. همچنین نتایج این تحقیق با یافته‌های تحقیق نظری و همکاران (۲۰۲۱) همخوانی نداشت که این امر می‌تواند ناشی از روش تحقیق و جامعه آماری متفاوت باشد.

1 - Fuenzalida &amp; Riccucci

2- Orłowski



از دیگر عوامل اثرگذار بر مدیریت مطلوب سازمان‌های ورزشی با رویکرد شایسته‌سالاری، عوامل قانونی بود. مقوله‌های فرعی اثرگذار در مقوله عوامل قانونی که شناسایی شدند عبارت بودند از: قانون‌گذاری و قانون‌مداری. در جامعه شایسته‌سالار عموماً و در سازمان مطلوب خصوصاً قانون‌گرایی و قانون‌یابی یکی از ملاک‌ها و معیارهای سازمان شایسته‌سالار است؛ زیرا قانون‌گذاری و قانون‌مندی از ضروری‌ترین مسائل حکومتی و مدیریتی است. چرا که تصویب قوانین صحیح و اصولی منجر به افزایش نظم و انضباط، عدالت اجتماعی و قانون‌پذیری در سطح جامعه و سازمان می‌شود. به جهت پراکندگی زیاد و عدم انسجام قوانین و مقررات مرتبط با شایسته‌سالاری و نیز مشخص نبودن متولی پیگیری این امر بایستی ضوابط و محورهای شایسته‌سالاری به‌گونه‌ای منسجم و هدفمند و نظام‌مند احصاء شده و به‌صورت مدون در اختیار سازمان‌ها قرار گیرد. قانون‌گرایی در جامعه نقش مهمی در شایسته‌سالاری و تعیین حق‌و حقوق افراد ایفا می‌کند. لزوم رعایت اصل برابری در مقابل قانون، مسئولیت سازمانی است و باید به‌عنوان اصلی اساسی در تصمیم‌گیری‌ها حاکم باشد. این بسیار اساسی است تا سازمان عدالت را ترویج کند و به همه اعضای سازمان اعتماد و حس تعلق خاطر مناسب بدهد. در یک نظام شایسته‌سالار گزینش مدیران و افراد شایسته باید بر اساس ضوابط قانونی و معیارهایی نظیر تخصص، تجربه، کارایی و توانایی که در قانون تعریف گردیده انجام گیرد تا از اعمال سلیق و نظرات شخصی در انتصاب مدیران ورزشی جلوگیری شود. لذا تهیه و تصویب قوانین صحیح، شفاف و جامع انتصاب و انتخاب مدیران ورزشی در پیاده‌سازی شایسته‌سالاری در سازمان‌های ورزشی بسیار اثربخش خواهد بود. نتایج پژوهش در این بخش با نتایج تحقیقات مرادی دمنه (۲۰۱۹) معمارزاده و همکاران (۲۰۱۲)، نظری و همکاران (۲۰۲۱)، رضانژاد و همکاران (۲۰۲۳)، گیوگی و همکاران (۲۰۱۹) و سیلوا و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۲۱) در یک راستا هست. نتایج تحقیق نظری و همکاران (۲۰۲۱) نشان داد در متغیرهای برون‌سازمانی بین عوامل قانونی با شایسته‌سالاری رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد.

بر اساس یافته‌های پژوهش عوامل اجتماعی از دیگر عوامل اثرگذار بر مدیریت مطلوب سازمان‌های ورزشی با رویکرد شایسته‌سالاری محسوب می‌شود که در این راستا مقوله‌های فرعی تأثیرگذار بر عوامل اجتماعی عبارت‌اند از: عدالت اجتماعی، قوم‌گرایی، لابی‌گری در انتخابات، رانت و پارتی‌بازی. عدالت اجتماعی به معنای رعایت تناسب، استحقاق‌ها و شایستگی‌ها در ساحت اجتماع است. در این تعریف، هر گروه و صنف و طبقه‌ای باید در جایگاه شایسته خویش جای گیرد و در پی جایگاه دیگران برنیاید. عدالت اجتماعی مبتنی بر احوال و افعال اعضای جامعه است که جایگاه هر کس بنا بر استحقاق و استعداد او تعیین می‌شود. اگر در جامعه برای افرادی با قابلیت‌های مشابه و توانایی‌های نسبتاً یکسان فرصت‌های برابر ایجاد شوند، این امر به گسترش عدالت اجتماعی منجر می‌شود و روند تداوم شایستگی را بهبود خواهد بخشید. زمانی عدالت اجتماعی برقرار می‌شود که افراد بر اساس توانایی، عملکرد و پتانسیل شخصی خود ارزیابی و ارزشیابی شوند و بر اساس آن، مزایا و فرصت‌ها به آن‌ها اعطا شود. برابری در برخورد با کارمندان، برابری در فرصت‌ها و سیاست‌های شغلی، برابری در دسترسی به منابع و فرصت‌های ترقی و پیشرفت و همچنین انصاف در ارزیابی عملکرد، همه جزئیاتی است که باید در عدالت سازمانی شایسته‌سالار مدنظر قرار گیرد. نتایج پژوهش در این بخش با نتایج تحقیقات مرادی دمنه (۲۰۱۹) نظری و همکاران (۲۰۲۱)، رهنورد و همکاران (۲۰۱۳)، پاول<sup>۲</sup> (۲۰۱۶) و تکلو<sup>۳</sup> (۲۰۱۸) کاستیلا و بنارد<sup>۴</sup> (۲۰۱۰) در یک راستا است. به عقیده کاستیلا و بنارد (۲۰۱۰) باورها و هنجارهای اجتماعی موجود در جامعه نقش اساسی و تعیین‌کننده‌ای در استقرار شایسته‌سالاری در جامعه دارد. بر اساس یافته‌های پژوهش رهنورد و همکاران (۲۰۱۳)، سه عامل پارتی‌بازی، عدم برابری فرصت و سطحی‌نگری عوامل بازدارنده در استقرار نظام شایسته‌سالاری بودند.

در این پژوهش عوامل فرهنگی جزو عوامل اثرگذار بر مدیریت مطلوب سازمان‌های ورزشی با رویکرد شایسته‌سالاری بود. مقوله‌های فرعی اثرگذار در مقوله عوامل فرهنگی که شناسایی شدند عبارت بودند از: نگرش به شایسته‌سالاری، فرهنگ شایسته‌سالاری و

1- Silva

2- Powell

3- Teklu

4- Castilla &amp; Benard

ارزش‌های فرهنگی. فرهنگ شایسته‌سالاری، مجموعه‌ای از باورها، ارزش‌ها و رفتارهایی است که بر اساس شایستگی‌ها و عملکرد افراد شکل گرفته است و باعث می‌شود آحاد جامعه به مبحث شایسته‌سالاری و توسعه آن در کلیه نهادهای جامعه ایمان داشته باشد. شایسته‌سالاری در جامعه به‌عنوان یک فرهنگ مطرح است و در واقع یک رویکرد اصولی برای انتخاب و انتصاب افراد در بخش‌های مختلف سازمان است. نگرش جامعه نسبت به شایسته‌سالاری و اینکه واقعاً اصول حاکم بر جامعه بر اساس شایسته‌سالاری شکل گرفته باشد نقش بسیار مهمی در توسعه آن در سازمان‌ها دارد. همه این موارد مستلزم نهادینه شدن فرهنگ شایسته‌سالاری در جامعه و در سطوح مختلف ارگان‌های دولتی است تا نظام اداری شایسته‌سالار حاکم شود. بی‌شک در فرهنگ مذکور عدم استفاده از افراد متخصص و شایسته در بخش‌های مختلف سازمان به شدت مورد سرزنش و تقبیح قرار می‌گیرد و رفتار مدیرانی که به علت توجه به ملاحظات قومی و سیاسی در اعمال مباحث شایسته‌سالاری در سازمان قصور داشته باشند به عنوان یک رفتار مقبوح و ضد ارزشی در نظر گرفته می‌شود (Pardekhte, 2016). تا زمانی که در جامعه و به تبع آن در سازمان‌های ورزشی ارزش‌های حاکم بر جامعه به سمت فرهنگ شایسته‌سالاری سوق پیدا نکند جانمایی آن در سازمان‌های ورزشی کار بسیار دشواری خواهد بود. نتایج پژوهش حاضر در این قسمت با یافته‌های تحقیقات نقی‌پور فر و همکاران (۲۰۱۳)، پردخته و محمدی (۲۰۱۶)، مرادی دمنه (۲۰۱۹)، نظری و همکاران (۲۰۲۱)، صادقی (۲۰۱۷)، تکلو<sup>۱</sup> (۲۰۱۸)، کاستیلا و بنارد<sup>۲</sup> (۲۰۱۰) همخوانی دارد. نتایج پژوهش صادقی (۲۰۱۷) نشان داد که عوامل فرهنگی - اجتماعی جزو عوامل مؤثر بر شایسته‌سالاری در نظام اداری شهرستان شاهرود قرار دارد.

بر اساس یافته‌های پژوهش عوامل سازمانی نیز جزء عوامل اثرگذار بر مدیریت مطلوب سازمان‌های ورزشی با رویکرد شایسته‌سالاری محسوب می‌شود. در این رابطه مقوله‌های فرعی شناسایی شده عبارت‌اند از: عوامل مدیریتی، ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، نظام جذب و به‌کارگیری و نظام نگهداری و ارتقا. عوامل سازمانی نقش بسیار پررنگی در برقراری شایسته‌سالاری در سازمان‌ها دارند و در این بین نقش مدیران سازمان‌ها قابل چشم‌پوشی نیست. اراده و خواست مدیران، شجاعت و باور مدیران در برقراری نظام شایسته‌سالار در سازمان‌های ورزشی بسیار تعیین‌کننده است. تا زمانی که مدیران ارشد سازمان بر شایسته‌سالاری اعتقاد نداشته باشند سایر فعالیت‌های مربوطه در این زمینه راه به‌جایی نخواهد برد. از دیگر عوامل مرتبط با شایسته‌سالاری استراتژی سازمانی است. زیرا می‌بایست برای نیل به اهداف و برنامه‌های سازمان، برخی ساختارها و استراتژی‌ها، دستورالعمل‌ها، قوانین و مقررات مورد بازبینی و بازتعریف قرار گیرد. در زمینه فرهنگ سازمانی مدیران ارشد سازمان می‌بایست با کمک کارمندان خود، یک فرهنگ قوی سازمانی با تأکید بر شایستگی ایجاد نمایند تا با حمایت از افراد متخصص و توانمند، شایستگی‌ها و قابلیت‌های آنان حمایت شود. فرهنگ شایسته‌سالاری در سازمان‌ها از طریق عوامل مختلفی مانند آموزش، ارتباطات و سیستم‌های پاداش ایجاد و تقویت می‌شود. نتایج پژوهش حاضر در این قسمت با یافته‌های تحقیقات پردخته و محمدی (۲۰۱۶)، حاجی بزرگی و نیک زاد (۲۰۱۷)، مرادی دمنه (۲۰۱۹)، زارعی و همکاران (۲۰۲۰)، نظری و همکاران (۲۰۲۱)، صادقی (۲۰۱۷)، محبی و همکاران (۲۰۲۲)، ووی و تانگ (۲۰۱۹) همراستا هست. حاجی بزرگی و نیک زاد (۲۰۱۷) نتیجه گرفتند که نظام جذب و تأمین، نظام آموزش و بهسازی و نظام حفظ و نگهداری اثر معنادار مثبتی بر شایسته‌سالاری دارد. در این راستا می‌توان بیان کرد که فرآیند مدیریت منابع انسانی بر چهار پایه جذب و استخدام، به‌کارگیری و انتصاب، آموزش و بهسازی و نگهداشت استوار است.

1- Teklu

2- Castilla &amp; Benard

## پیشنهادات کاربردی و اجرایی

در تحقیق حاضر سعی شد تا با شناسایی عوامل مؤثر بر مدیریت مطلوب سازمان‌های ورزشی با رویکرد شایسته‌سالاری، مسیر علمی پیش روی سازمان‌های ورزشی در حرکت به سمت شایسته‌سالاری هموار شود. لذا با توجه به دستاوردهای تحقیق برای مدیریت مطلوب سازمان‌های ورزشی، پیشنهاد می‌شود:

مدیریت  
مطلوب ...

۱۰۰ | صفحه

✓ مسئولین امر با کاربست نتایج این پژوهش و پژوهش‌های مشابه به معنای واقعی کلمه شایسته‌سالاری را در سازمان‌های ورزشی پیاده‌سازی کنند تا شاهد اثرات مثبت آن در سازمان‌های ورزشی و جامعه باشیم.

✓ در انتخاب مدیران برای سازمان‌های ورزشی به شایستگی‌های فردی حاصل شده در این پژوهش و پژوهش‌های مشابه توجه شود.

✓ به‌جای توجه به جناح‌بندی‌های سیاسی در انتخاب و انتصاب مدیران، به سابقه کار تخصصی در زمینه مدیریت سازمان‌ها پرداخته شود.

✓ حمایت از مدیران نخبه و شایسته، ارائه انگیزه‌های مناسب مالی برای حضور افراد باصلاحیت در سازمان‌های ورزشی و برقراری امنیت شغلی و اقتصادی برای جذب و نگهداشت مدیران و کارمندان شایسته در جامعه انجام گیرد.

✓ تهیه و تصویب قوانین صحیح، شفاف و جامع برای انتصاب و انتخاب مدیران ورزشی در مسیر پیاده‌سازی شایسته‌سالاری در سازمان‌های ورزشی.

✓ گسترش عدالت اجتماعی که منجر شود به این‌که افراد بر اساس توانایی، عملکرد و پتانسیل شخصی خود، ارزیابی و ارزشیابی شوند نه بر اساس روابط حاکم.

✓ تلاش برای گسترش فرهنگ شایسته‌سالاری در جامعه و به‌تبع آن در سازمان‌های ورزشی در جهت حصول یک رویکرد اصولی برای انتخاب و انتصاب افراد در بخش‌های مختلف سازمان‌ها.

✓ توجه به کارکردهای سیستم مدیریت منابع انسانی مشتمل بر جذب صحیح، نگهداری مناسب، بهسازی و آموزش و استفاده حداکثری از ظرفیت نیروهای شایسته در سازمان‌های ورزشی.

✓ پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آتی پیامدهای استقرار نظام شایسته‌سالاری در سازمان‌های ورزشی به‌صورت مبسوط مورد مطالعه قرار گیرد.

انجام پژوهش حاضر، با محدودیت‌هایی مواجه بود که مهم‌ترین آن‌ها به شرح زیرند:

- با توجه به اینکه گردآوری داده‌ها در پژوهش حاضر با استفاده از مصاحبه بود لذا محدودیت‌های روش مصاحبه از جمله احتمال سوگیری توسط مصاحبه‌کننده و مصاحبه‌شونده در ارائه و ثبت داده‌ها و در نتیجه سوگیری داده‌ها و یافته‌ها وجود داشت.

- به لحاظ گستردگی بازیگران و مسأله پژوهش، امکان بررسی مسأله از دیدگاه همه بازیگران مسأله مقدور نبود.

## سپاسگزاری

از مشارکت‌کنندگان و صاحب‌نظران همکار در این پژوهش سپاس‌گزاری فراوان می‌کنیم.

1. Abolalai, B., Habibi, M., Javaherizadeh, B., & Verovani, M. (2011). Development and evaluation focus: Fears and hopes. *Tadbir*, 223, 12-24 .
2. Asadi, N., Sajadi, s. N., goudarzi, m., & moradi, a. (2015). Determining the Competencies of Sports Event Managers. *Sport Management Journal*, 7(2), 159-174. <https://doi.org/10.22059/jsm.2015.55156> .(in Persian)
3. Bejani, A., Shahlaei, J., Kashkar, S., & Ghafari, F. . (2019). Constructing and Validating Instrument of Competency of Sport Organization Managers. *Human Resource Management in Sports*, 5(2), 263-275. <https://doi.org/10.22044/shm.2018.6486.1660> .(in Persian)
4. Cargile, A. C., Mao, Y., & Young, S. L. (2019). What's hard work got to do with it? Diversity course impact on meritocracy beliefs and dialogue about race. *International Journal of Intercultural Relations*, 68, 13-25.
5. Castilla, E. J., & Benard, S. (2010). The paradox of meritocracy in organizations. *Administrative science quarterly*, 55(4), 543-676.
6. Charron, N., Dahlström, C., Fazekas, M., & Lapuente, V. (2017). Careers, connections, and corruption risks: Investigating the impact of bureaucratic meritocracy on public procurement processes. *The Journal of Politics*, 79(1), 89-104.
7. Fuenzalida, J., & Riccucci, N. M. (2019). The effects of politicization on performance: The mediating role of HRM practices. *Review of Public Personnel Administration*, 39(4), 544-569.
8. Ghasemi, S., Memarzadeh Tehran, G., Jazani, N., Sayad, S., & Hassanzadeh, A. (2022). A Model for Selecting the Managers of Public Enterprises Considering Paragraphs 3 and 4 of the General Policies of the Administrative System. *Quarterly Journal of The Macro and Strategic Policies*, 10(37), 42-72. <https://doi.org/10.30507/jmsp.2021.273835.2208> .(in Persian)
9. Giooki, E., Manzari Tavakoli, A., Salajeqeh, S., & Sheikhi, A. (2019). Explaining Organizational Strategy with Meritocracy and Servant Leadership. *Journal of Strategic Management Studies*, 10(37), 201-222. [https://www.smsjournal.ir/article\\_87956\\_995f2b73a3126d61ee292f64b938d328.pdf](https://www.smsjournal.ir/article_87956_995f2b73a3126d61ee292f64b938d328.pdf) .(in Persian)
10. Guidotti, F., Demarie, S., Ciaccioni, S., & Capranica, L. (2023). Knowledge, Competencies, and Skills for a Sustainable Sport Management Growth: A Systematic Review. *Sustainability*, 15(9), 7061.
11. Haji Bozorgi, J., Nikzad, H. (2017). Investigating the relationship between human resource management measures and meritocracy (a case study in Tehran District 9 Municipality). *Journal of Human Resource Management*, 7(1), 119-138. [http://www.jhrs.ir/article\\_61889\\_bc67a5503f7722141264bbdc90fc8d56.pdf](http://www.jhrs.ir/article_61889_bc67a5503f7722141264bbdc90fc8d56.pdf) .(in Persian)
12. Jokar, A., Faleh, V., & Safarian, S. (2017). Investigating the relationship between managers' competence and organizational development (case study). *Quarterly journal Educational Leadership & adminstaion*, 12(1), 41-54. (in Persian)
13. Makinjad Esfahani, A. (2013). *Human resources in the prison of inappropriate management* The second internal economic management accounting conference., Azad Islamic University, Natanz branch. (in Persian)
14. Memarzadeh, G., Najaf beygi, R., & Abbaszadeh, Y. (2012). Meritocracy Promotion Model in the ministry of Health and Medical Education of Iran. *The Journal of Productivity Management*, 6(1(20)), 35-58. [https://jpm.tabriz.iau.ir/article\\_519376\\_6e93faf960ecfabad4c7804518e3e440.pdf](https://jpm.tabriz.iau.ir/article_519376_6e93faf960ecfabad4c7804518e3e440.pdf) .(in Persian)
15. Mohammadi Fateh, E., Mohammadi Fateh, A., & Mohammadi, D. (2020). Effects of Privatization of Iranian Listed Corporates on their Functions and Performance [Research]. *Management and Development Process*, 33(2), 99-128. <https://doi.org/10.52547/jmdp.33.2.99> .(in Persian)
16. Mohebi, s., Gelerd, p., & Movahedizadeh, H. (2022). Design of the Meritocracy of the Managers with the Urban Management Approach of Mashhad City. *Urban Management Studies*, 14(49), 53-65. [https://ums.srbiau.ac.ir/article\\_20252\\_aa136e8baee0c9f0b793bb6744b449ff.pdf](https://ums.srbiau.ac.ir/article_20252_aa136e8baee0c9f0b793bb6744b449ff.pdf) .(in Persian)

17. Momenifar, F., Raji, A., & Ghasemi, H. (2021). Prioritization of Core Competencies for Appointment of Operational Sport Managers in Iranian Ministry of Youth and Sports. *Research in Sport Management and Marketing*, 2(1), 33-40.
18. Moradi Dommene, G. (2019). Investigating the effective factors on meritocracy optimization in the appointment of AJA staff managers. *Military Science and Tactics*, 14(46), 19-38. [https://www.qjmst.ir/article\\_35680\\_67aa08b97d701f5ef9f9be8df6647440d.pdf](https://www.qjmst.ir/article_35680_67aa08b97d701f5ef9f9be8df6647440d.pdf). (in Persian)
19. Naqipour Far, V., Habibi Badrabadi, M Arzamjo, H. (2013). Explaining the model of Islamic meritocracy to solve the challenges of meritocracy in Iranian government organizations. *Public Administration Perspective*, 4(4), -. [https://jpap.sbu.ac.ir/article\\_95017\\_53233a9166cf326379b714efc3a10293.pdf](https://jpap.sbu.ac.ir/article_95017_53233a9166cf326379b714efc3a10293.pdf). (in Persian)
20. Nazari, S., Mahmoudi, A., & Shah Hosseini, M. (2021). The Role of Internal and External Organizational Strategies on the Establishment of a Meritocracy System in the Development and Maintenance of Sports Facilities of Iran. *Sport Management and Development*, 10(3), 142-161. <https://doi.org/10.22124/jsmd.2021.5336>. (in Persian)
21. Niroomand, P., Zar'e Khoormizi, S., Mirali, N., Mahmoodi, S., Mohammadi, M., & Nezafati, H. (2021). Designing a Model for the Assessment of the Effective General Competencies of the Conscripts. *Journal of Research in Human Resources Management*, 13(2), 213-257. [https://hrmj.ihu.ac.ir/article\\_206252\\_3481f8d65414955130afe8541d132eaf.pdf](https://hrmj.ihu.ac.ir/article_206252_3481f8d65414955130afe8541d132eaf.pdf). (in Persian)
22. Orlowski, J., Wicker, P., & Breuer, C. (2016). Determinants of labour migration of elite sport coaches. *European journal of sport science*, 16(6), 711-718.
23. Ortogoli Farahani, E., Atrian, F., & Roostaei Hossein Abadi, Y. (2023). Investigating Strategies for Developing Meritocracy in Organizations and its Role in Promoting Social Health [Research]. *Islamic Life Style*, 7(2), 227-237. <http://islamiclifej.com/article-1-1997-fa.html>. (in Persian)
24. Pardekhte, F., & Mohammadi, F. (2016). *The strategy of establishing a meritocracy system in the management and development of human resources of organizations based on knowledge management strategy*. International Conference of Management Elites, Tehran, Iran. (in Persian)
25. Powell, S. (2016). *Gender equality and meritocracy: contradictory discourses in the Academy*.
26. Rahnavaard, F. A., Shirazi, M., & gheisari, f. (2013). Recognizing Factors Preventing the Establishment of Meritocracy System at the level of Management of Government Organizations in the City of Ahwaz. *The Journal of Productivity Management*, 7(2(25)), 15-32. [https://jpm.tabriz.iau.ir/article\\_519443\\_78d1ef1d37e4b9a9509433219922f38d.pdf](https://jpm.tabriz.iau.ir/article_519443_78d1ef1d37e4b9a9509433219922f38d.pdf). (in Persian)
27. Rashidi, M. (2019). A reflection on the migration and rotation of the elites. *Journal of Entrepreneurship Index*, 15(5). (in Persian)
28. Razavi, S., Akbari, M., Jafar Zadeh, M., & Zali, MR. (2012). *Reexamination of mixed research method*. Tehran University Press. (in Persian)
29. Rezanejad, R., seyed ameri, M., & Hosseinpur, E. (2023). Designing and Compiling a model of professional competencies of managers in managing the country's sports crises with data Theory Foundation approach [Research]. *New Trends in Sport Management*, 10(39), 83-101. <http://ntsmj.issma.ir/article-1-1906-en.html>. (in Persian)
30. Sadeghi, F. (2017). *Identifying and prioritizing factors affecting meritocracy in the administrative system using the process of hierarchical analysis (case study: government organizations of Shahrood city)* Islamic Azad University, Shahrood branch. (in Persian)
31. Safari, H., Mohammadnejad Shurkai, M., Mirzaei Raber, F., Shabani, I., Moradi, M., & Moradi Moghadam, M. (2015). *Leadership in Organizational Excellence Models*. Tehran, Mehraban Publishing Institute. (in Persian)
32. Santos, J. M., Batista, P., & Carvalho, M. J. (2022). Framing sport managers' profile: "A systematic review of the literature between 2000 and 2019. *SPORT TK-Revista EuroAmericana de Ciencias del Deporte*, 11, 24-24.
33. Sarshar, E., & Samiee, R. (2020). present a meritocratic process model in administrative system with human resources improvement approach at Golestan University of Medical Sciences. *Career and Organizational Counseling*, 12(43), 199-216. <https://doi.org/10.52547/jcoc.12.2.199>. (in Persian)

34. Shahabadi, a., & bozorgi, a. (2014). The Effect of Economic, Political and Civil Freedom on Migration (By Emphasizing on Brain Drain). *Majlis and Rahbord*, 21(77), 41-69. [https://nashr.majles.ir/article\\_14\\_6ba53b9c88df9c3549124e02c005c8ee.pdf](https://nashr.majles.ir/article_14_6ba53b9c88df9c3549124e02c005c8ee.pdf) .(in Persian)
35. Shahnoshi, M., & Dadkhah, M. (2016). Obstacles to the proper realization of the government in government organizations in Shiraz from the perspective of Fars provincial experts. *Journal of Applied Sociology*, 28(67), 195-218. (in Persian)
36. Shirvani, T., Esmaili, M., Ehsani, M., & Kozechian, H. (2017). Designing and Codification a Competencies Model for Sports Marketer Managers of Premier League Football of Iran. *Sport Management Studies*, 9(45), 133-154. <https://doi.org/10.22089/smrj.2018.3440.1674> .(in Persian)
37. Shirzadi, M. R., Ziyaii, M. S., Shirsavar, H., & Jalili, S. (2018). Meritocracy Model of the Managers at Agricultural Scientific-Applied Higher Education Centers of the Ministry of Agriculture, Iran. *Journal of Agricultural Education Administration Research*, 10(46), 107-124. (in Persian)
38. Silva, V., Santos, M. H., & Rosa, M. (2021). Does she deserve it? The influence of gender and meritocracy in reactions to affirmative action legislation. *Social Sciences*, 10(10), 386.
39. Teklu, T. A. (2018). Meritocracy and inequality: moral considerations. *Palgrave Communications*, 4(1), 1-9.
40. Teodora, T. (2020). Sports center management: competence structure model for sport managers. *Interdisciplinary Journal of Physical Education and Sports*, 20(2), 2-7.
41. Wu, C., & Tang, Q. (2019). Reward meritocracy or nepotism: The case of independent financial advisors appointed by Chinese listed companies. *China Journal of Accounting Research*, 12(3), 315-335.
42. Yarmohammadi-Monfared, S., Naghizade-Baghi, A., Moharamzade, M., & Azizian-Kohan, N. (2021). The Importance of Establishing a Meritocracy System in Sports Organizations. *Journal of Behavior Studies in Organizations*, 6, 8-22.
43. Zairhojgan, B., Kashef., SM., & Fatahpour Marandi, M. (2021). Meritocracy Approach: Designing a Model for Talent Management and Succession in General Departments of Sports and Youth in Iran. *Human Resource Management in Sports*, 9(1), 85-98. <https://doi.org/10.22044/shm.2022.11342.2402> .(in Persian)
44. Zarei, F., Daneshfard, K., & Najafbeigi, R. (2020). Designing and Explaining the Model of Managers' Meritocracy in the Oil Industry [Research]. *Strategic studies in the oil and energy industry*, 12(45), 265-290. <http://iieshrm.ir/article-1-986-fa.html> .(in Persian)