

Original Article (Qualitative)

# Presenting a merit-oriented service compensation system model for veterans in sports

Hoseain Aeinehchi<sup>1</sup> , Mohammad Reza Esmaeilzadeh Ghandehari<sup>2</sup> , Hoseain peymanizad<sup>3</sup> , Hasan Fahim Davin<sup>3</sup> 

1- PhD Student, Department of physical Education, Mashhad Branch, Islamic Azad University, Mashhad, Iran  
2- Associate Professor, Department of Physical Education, Mashhad Branch, Islamic Azad University, Mashhad, Iran  
3- Associate Professor, Department of Physical Education, Mashhad Branch, Islamic Azad University, Mashhad, Iran

**Receive:**

17 October 2023

**Revise:**

09 January 2024

**Accept:**

18 January 2024

**Abstract**

The purpose of this research is to provide a model of merit service compensation system for veterans in sports. The current research is applicable-developmental and survey-type in terms of purpose. The statistical population of the present study includes all deputy ministers, directors of the general staff of the respective ministries, federations' heads and secretaries, heads and members of the directorate of federations, official members of committees such as members of the National Olympic and Paralympic Committees, the Supreme Council of Sports and heads, directors and deputies of general departments of sports and the youth of the provinces and their peers along with coaches, referees and prominent players in the field of sports are 3560 people, which was considered to be 250 people using Cochran's formula, and multi-stage stratified sampling method was used. The collection tool in this research includes a researcher-made questionnaire derived from the qualitative method. The reliability of the research was checked and confirmed using Cronbach's alpha criterion in SPSS software. Lisrel software was used to fit the conceptual model of the research. In order to confirm the final research model, confirmatory factor analysis was performed. The findings of the research showed that the research model has a good fit with the collected data. Also, in order to improve the fit indices of the model, the terms suggested in accordance with the research literature were used and finally the research model was confirmed, and the GOF value is equal to 0.62 which shows a strong fit to the model.

**Keywords:**

Service  
Compensation,  
Merit-oriented,  
Meritocracy,  
Managerial factors,  
Material factors,  
Emotional factors

**Please cite this article as (APA):** Aeinehchi, H., Esmaeilzadeh Ghandehari, M. R., peymanizad, H., & Fahim Davin, H. (2024). Presenting a merit-oriented service compensation system model for veterans in sports. *Management and Educational Perspective*, 6(3), 58-80.

**Publisher:** Research Center of Resources Management Studies and knowledge-Based Business

**Corresponding Author:** Mohammad Reza Esmaeilzadeh Ghandehari

<https://doi.org/10.22034/jmep.2024.425487.1278>



**Email:** reza\_ismaelzadeh@yahoo.com

**Creative Commons:** CC BY 4.0





## Extended abstract

### Introduction

The importance of world's current developments such as economic competition and the increasing growth of global competition (Yazdani et al, 2020), the emergence of conflict and tension between governments (Goby et al, 2015), and the consequences of critical events obliged many governments and organizations in the last decade to reform their human resource management systems, which necessitates adopting new approaches and changing the mentality of senior government managers in human resource management policies such as reward and compensation, recruitment, selection and promotion (Noti Zahi et al., 2022).

Service compensation is one of the main elements of the employment relationship between individuals and organizations, and in addition to being the largest operational cost for many organizations, it is considered as a tool to increase organizational performance and sustainable competition (Ivana et al, 2019). A proper compensation management system helps business owners and managers to significantly boost employee performance by having a more active and motivated workforce (Mabaso, 2018). Service compensation has one of the most vital effects on the quality of work and the effectiveness of human capital. Compensation for services depends on the characteristics of the people who are employed. The degree of competence and expertise of the people who are hired affects the likelihood of accepting a job, the level of motivation and performance of the workforce, and the characteristics of those who stay in the organization (Bazrafshan et al, 2020).

(Mohebbi et al., 2022). An organization interested in participating in a competitive market should prioritize meritocracy in its programs and try to continuously improve the competence of experts and managers. Neglecting the culture of meritocracy in the organization and not providing a suitable platform for cultivating worthy people, lack of specific criteria and legal methods in recruitment systems, appointment and promotion, and non-compliance with existing laws are among the most important factors preventing the establishment of a meritocracy system and the lack of development of a culture of meritocracy in organizations that causes discouragement and job dissatisfaction in employees (Sina & Sadati tile bani, 2022). Therefore, the researcher is trying to answer the question: what is the model of merit service compensation system for veterans in sports?

### Theoretical Framework

#### Service compensation

Everything that the organization pays to employees in return for performing duties, which includes varied payment wages or allowances and in general any material and moral privileges, is called service compensation (Mohammadbagheri et al, 2022).

#### Meritocracy

Meritocracy is a management philosophy and attitude in which human resources are positioned and developed according to their efforts and inherent abilities. Meritocracy is the concept of giving a position based on merit, and not giving a position based on being the apple of somebody's eye or having a social class (Alizadeh, 2015).

Erika & Gianmarco (2022) investigated promotions and productivity: the role of meritocracy and advancement. The results of the study showed that meritocratic promotions lead to higher productivity, and more so when workers expect a large increase in wages. However, when promotions are not meritocratic, increasing wage gradients reduce productivity through negative morale effects. The findings highlight the importance of considering interactions between different personnel policy instruments.

Djaelani et al, (2022) investigated the impact of supervision, service compensation systems and organizational commitment on employee performance in construction service companies. The results of this research show that three independent variables partially and simultaneously have a significant effect on the performance of employees.

### **Research methodology**

The current research is applicable-developmental and survey-type in terms of purpose. The statistical population of the present study includes all deputy ministers, directors of the general staff of the respective ministries, heads and secretaries of federations, heads and members of the directorate of federations, official members of committees such as members of the National Olympic and Paralympic Committees, the Supreme Council of Sports and heads, directors and deputies of general departments of sports and the youth of the provinces and their peers along with coaches, referees and prominent players in the field of sports are 3560 people, which was considered to be 250 people using Cochran's formula, and multi-stage stratified sampling method was used. The collection tool in this research includes a researcher-made questionnaire derived from the qualitative method.

### **Research findings**

SPSS software was used for data analysis, and Lisrel software was used to fit the research conceptual model. In order to confirm the final research model, confirmatory factor analysis was performed. The findings of the research showed that the research model has a good fit with the collected data. Also, in order to improve the fit indices of the model, the terms suggested in accordance with the research literature were used and finally the research model was confirmed and the GOF value is equal to 0.62, which shows a strong fit to the model.

### **Conclusion**

The current research was conducted with the aim of presenting a merit-based service compensation system model for veterans in sports. This research is consistent with the results of Erika & Gianmarco (2022), Djaelani et al, (2022), Alison et al, (2021), Sina & Sadati tile bani (2022), Mohebi et al, (2022), Moradzadeh et al, (2022), Moghimi Firoozabad & Hamdollahi (2022), Fani et al, (2021), Maleki et al, (2019), and Zarei et al, (2020).

Erika & Gianmarco (2022) showed that meritocratic promotions lead to higher productivity, and more so when workers expect a large increase in wages. However, when promotions are not meritocratic, increasing wage gradients reduce productivity through negative morale effects. The findings highlight the importance of considering interactions between different personnel policy instruments.

Based on the results of the research, it is suggested that sports programs with a detailed planning and using veterans in sports help the education and development of these sports in their province. Another activity that sports programs can do is to help the interaction of cities that have social divergence. Therefore, if the sports programs of the province help to organize friendly games between these cities or express the common cultural and sports points of these cities, then they will help the interaction of these cities a lot.

علمی پژوهشی (کیفی)

## ارائه مدل نظام جبران خدمات شایسته محور پیشکسوتان در ورزش

حسین آئینه چی<sup>۱</sup>، محمدرضا اسماعیل زاده قندهاری<sup>۲</sup>، حسین پیمانی زاد<sup>۳</sup>، حسن فهیم دوین<sup>۴</sup>

۱- دانشجوی دکتری گروه تربیت بدنی، واحد مشهد، دانشگاه آزاد اسلامی، مشهد، ایران

۲- دانشیار گروه تربیت بدنی، واحد مشهد، دانشگاه آزاد اسلامی، مشهد، ایران

۳- دانشیار گروه تربیت بدنی، واحد مشهد، دانشگاه آزاد اسلامی، مشهد، ایران

۴- دانشیار گروه تربیت بدنی، واحد مشهد، دانشگاه آزاد اسلامی، مشهد، ایران

## چکیده

هدف این تحقیق ارائه مدل نظام جبران خدمات شایسته محور پیشکسوتان در ورزش می‌باشد. تحقیق حاضر به لحاظ هدف، کاربردی-توسعه ای و از نوع پیمایشی می‌باشد. جامعه آماری پژوهش حاضر شامل کلیه معاونین وزیر، مدیران کل ستادی وزارت متبوع، رؤسای فدراسیون‌ها و دبیران، رؤسا و اعضای هیئت مدیره فدراسیون‌ها، اعضای رسمی کمیته‌ها نظیر اعضای کمیته‌ها ملی المپیک، پارالمپیک، شورای عالی ورزش و رؤسا، مدیران و معاونین ادارات کل ورزش و جوانان استان‌ها و نظایر آنها به همراه مربیان، داوران و بازیکنان پیشکسوت مطرح در حوزه ورزش به تعداد ۳۵۶۰ نفر می‌باشد که با استفاده از فرمول کوکران تعداد ۲۵۰ نفر در نظر گرفته شد و از روش نمونه‌گیری نمونه‌گیری طبقه‌ای چندمرحله‌ای استفاده شد. ابزار گردآوری در تحقیق حاضر، شامل پرسشنامه محقق ساخته برگرفته از روش کیفی می‌باشد. پایایی تحقیق با استفاده از معیار آلفای کرونباخ در نرم‌افزار SPSS مورد بررسی قرار گرفت و تأیید شد. جهت برازش مدل مفهومی تحقیق از نرم افزار Lisrel استفاده گردید. جهت تأیید مدل نهایی پژوهش، تحلیل عاملی تأییدی انجام گرفت. یافته‌های پژوهش نشان داد که مدل پژوهش، تناسب مناسبی با داده‌های جمع‌آوری شده دارد. همچنین جهت بهبود شاخص‌های برازش مدل، از اصطلاحات پیشنهادی منطبق با ادبیات پژوهش استفاده و در نهایت مدل پژوهش تأیید شد و مقدار GOF برابر با ۰/۶۲ است که، نشان از برازش قوی را مدل دارد.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۷/۲۵

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۲/۰۹/۱۹

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۹/۲۸

## کلید واژه‌ها:

جبران خدمات،

شایسته محور،

شایسته سالاری،

عوامل مدیریتی،

عوامل مادی،

عوامل عاطفی

لطفاً به این مقاله استناد کنید (APA): آئینه چی، حسین، اسماعیل زاده قندهاری، محمدرضا، پیمانی زاد، حسین، فهیم دوین، حسن. (۱۴۰۳). ارائه مدل نظام جبران خدمات شایسته محور پیشکسوتان در ورزش. فصلنامه مدیریت و چشم انداز آموزش. ۶(۳). ۵۸-۸۰.

ناشر: مرکز پژوهشی مطالعات مدیریت منابع و کسب و کار دانش محور

<https://doi.org/10.22034/jmep.2024.425487.1278>

نویسنده مسئول: محمدرضا اسماعیل زاده قندهاری



Creative Commons: CC BY 4.0

ایمیل: reza\_ismaeelzadeh@yahoo.com

## مقدمه

اهمیت تحولات حال حاضر جهان مانند رقابت اقتصادی و رشد روزافزون رقابت جهانی (Yazdani et al, 2020)، ظهور درگیری و تنش مابین دولت‌ها (Goby et al, 2015) و پیامدهای حوادث بحرانی، بسیاری از دولت‌ها و سازمانها را در دهه اخیر به اصلاح نظام‌های مدیریت منابع انسانی خود موظف کرده است که نیاز به اتخاذ رویکردهای نوین و تغییر ذهنیت مدیران ارشد دولت‌ها در سیاست‌های مدیریت منابع انسانی مانند پاداش و جبران خدمات استخدام، انتخاب و ارتقا را ضروری می‌سازد (Noti Zahi et al, 2022). جبران خدمات جزئی جدایی ناپذیر از رویکرد مدیریت منابع انسانی در اداره سازمان می‌باشد و پیامدهای آن برای سازمان از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است (Ozma et al, 2018). یکی از پیامدهای مهم ناکارآمدی نظام جبران خدمات، ترک خدمت کارکنان ناراضی از جبران خدمات است کارکنان ناراضی به جای صرف زمان و تخصص جهت دستیابی به اهداف شغلی و سازمانی، با انجام ندادن وظایف خود به اشکال مختلف، باعث کند شدن فرایندهای تخصصی و کاری شده و در نهایت با ترک سازمان، هزینه‌هایی مانند هزینه اختلال در کار و هزینه جایگزینی نیروی انسانی را بر سازمان تحمیل می‌کنند (McCall & McMahon, 2016؛ Tanford et al, 2018). جبران خدمات نه فقط شامل دریافتی‌های بیرونی مانند حقوق و مزایا بلکه شامل تمام دریافتی‌های دیگر که در طبیعت شغل است می‌باشد، مانند شناسایی و مطرح شدن، ترفیع، فراهم کردن فرصت‌های پیشرفت، شغل غنی و پرمحتوا و شرایط کاری مطلوب و همچنین فرهنگ سازمانی مناسب. اداره حقوق و دستمزد معمولاً به دریافتی‌های مالی که به کارکنان داده می‌شود، اختصاص می‌یابد (Maleki et al, 2019).

جبران خدمات یکی از عناصر اصلی رابطه اشتغال بین افراد و سازمانهاست و علاوه بر اینکه بیشترین هزینه عملیاتی برای بسیاری از سازمانها محسوب می‌شود، به عنوان ابزاری برای افزایش عملکرد سازمانی و رقابت پایدار مطرح می‌باشد (Ivana et al, 2019). یک نظام مدیریت مناسب جبران خدمات به صاحبان مشاغل و مدیران کمک می‌کند تا با داشتن نیروی کار فعال‌تر و با انگیزه‌تر به طور قابل توجهی عملکرد کارمندان را تقویت کنند (Mabaso, 2018). جبران خدمات یکی از حیاتی‌ترین تأثیر را بر روی کیفیت کار و اثر بخشی سرمایه انسانی دارد. جبران خدمات بر ویژگی افرادی که به کار گرفته می‌شوند، درجه شایستگی و تخصص افرادی که استخدام می‌شوند، احتمال پذیرش یک شغل سطح انگیزش و عملکرد نیروی کار و ویژگی کسانی که در سازمان می‌مانند تأثیر می‌گذارد (Bazrafshan et al, 2020).

سازمان‌ها با نگاه راهبردی به منابع انسانی، آن را سرمایه و دارایی ارزشمندی تلقی می‌کنند و به جبران خدمات برای ارتقای کیفیت زندگی کاری و رضایت شغلی کارکنان توجه دارند (Ozma et al, 2018). مدیران ارشد باید همواره آگاه باشند که صرفاً انتخاب بهترین راهکار و راهبرد بدون پشتوانه‌ای از منابع انسانی حرفه‌ای و شایسته از ضمانت اجرا برخوردار نخواهد بود. بنابراین در محیط پیوسته متغیر و رقابتی امروز، الگوهای شایستگی می‌توانند به متخصصان حرفه‌ای در بهبود مهارت‌ها و سطح کارایی نیروی کارشان به منظور انطباق یا تقاضاهای متغیر بازار و پاسخ دهی به چالش‌های کسب و کار، کمک شایانی کنند. (Mohebbi et al, 2022). سازمانی که علاقه مند به حضور در یک بازار رقابتی است باید شایسته پروری و شایسته سالاری را در اولویت برنامه‌هایش قرار داده و بکوشد تا شایستگی کارشناسان و مدیران به صورت مستمر بهبود یابد. بی توجهی به فرهنگ شایسته سالاری در سازمان و فراهم نبودن بستر مناسب برای پرورش افراد شایسته نبود ضوابط مشخص و روشهای قانونی در نظامهای جذب نیرو انتصاب و ارتقا و رعایت نکردن قوانین موجود، از

مهمترین عوامل ممانعت از استقرار نظام شایسته سالاری و توسعه نیافتن فرهنگ شایسته سالاری در سازمانهاست که دلسردی و نارضایتی شغلی در کارکنان را موجب می‌شود (Sina & Sadati tile bani, 2022). نظام شایسته سالاری نظامی است که در آن مزایا و موقعیتهای شغلی تنها بر اساس شایستگی و نه بر مبنای جنسیت طبقه اجتماعی، قومیت و یا ثروت به افراد داده می‌شود. دیدگاهی است که بر اساس آن افراد از طریق نظام آموزشی و با تلاش فراوان استعدادهای خود را شکوفا می‌سازند و در نهایت، فارغ از جنسیت طبقه اجتماعی قومیت و یا، ثروت، برای تصدی مناسب یک شغل، فقط بر اساس شایستگی اقدام می‌شود (Moradzadeh et al, 2022).

بر اساس آنچه گفته شد؛ هر سازمان و نهادی باید به نظام جبران خدمات شایسته محور توجه کند. افراد با تجربه و سابقه در هر سازمانی به عنوان یک سرمایه انسانی با ارزش مطرح هستند. پیشکوهستان در عرصه ورزش نیز از این امر مستثنی نیستند. پیشکوهستان ذخائر گرانبهائی هستند که استفاده از تجربیات آنان می‌تواند چراغ روشنی فراروی جوانان و مسوولان برای توسعه و پیشرفت قرار گیرد. پیشکوهستان سرمایه‌های پنهانی محسوب می‌شوند که به رغم قابلیت‌های بسیار برای نقش آفرینی در پیشرفت و ارتقای جایگاه این بخش، در حاشیه قرار گرفته و از این ظرفیت استفاده مطلوب نمی‌شود. این افراد بعد از مدتی حضور مؤثر در رقابت‌های قهرمانی و ورزشی استانی، ملی و بین‌المللی، در گوشه عزلت قرار گرفته و خانه نشین می‌شوند. این درحالی است که تجربه چراغ راه آینده است و استفاده ورزشکاران، مسوولان و دست‌اندرکاران ورزشی از تجارب پیشکوهستان ورزش عامل موفقیت و پیشرفت در فعالیت‌های آنان است. توجه به اصل نظام جبران خدمات شایسته سالاری می‌تواند به عنوان محرکی برای به میدان آمدن دوباره پیشکوهستان در حوزه ورزشی و استفاده جوانان از انرژی و انگیزه گرفتن از این افراد، مطرح گردد. استفاده از تجارب پیشکوهستان از ضرورت‌های توسعه و پیشرفت بخش‌های مختلف، از جمله ورزش محسوب می‌شود. از این رو محقق تلاش دارد تا به این سؤال که مدل نظام جبران خدمات شایسته محور پیشکوهستان در ورزش به چه صورت می‌باشد؟ بپردازد.

## ادبیات نظری

### جبران خدمت

نیروی انسانی دلسوز و علاقه مند به سازمان با توانایی و خلاقیت خود باعث استفاده بهینه از دیگر منابع سازمان و در نهایت موفقیت سازمان می‌گردد بر همین اساس مدیریت منابع انسانی با تدوین برنامه‌های کاربردی متفاوت به دنبال ایجاد دلبستگی سازمانی در کارکنان می‌باشد و نظام جبران خدمت از برنامه‌های مؤثر مدیریت منابع انسانی در ایجاد انگیزه و دلبستگی کارکنان است (Siddiqi & Tangem, 2018). هر آنچه که سازمان در مقابل انجام وظایف به کارکنان پرداخت می‌کند که شامل حقوق پرداخت‌های متغیر یا کمک هزینه و بطور کلی هر گونه امتیاز مادی و معنوی را جبران خدمت می‌گویند (Mohammadbagheri et al, 2022). جبران خدمات شامل عناصری از پرداخت مانند پرداخت پایه، پرداخت متغیر و سهام است که کارفرمایان در ازای خدمات دریافتی به کارکنان پرداخت می‌کنند. حقوق و دستمزد مزایا و انگیزاننده‌های کوتاه مدت و بلندمدت و پاداشها و قدردانی‌هایی که در ازای رسیدن به اهداف خاص اعطا می‌شود، عناصر پاداش کل را تشکیل می‌دهند. جبران خدمات کل چیزی فراتر از حقوق و دستمزد است و آن بسته کامل پرداخت به کارکنان می‌باشد (Afshani & Ayenparast, 2021)

جبران خدمت می‌تواند به صورت مستقیم و غیر مستقیم یا درونی و بیرونی شامل حقوق، پاداش، کمسیون، امکانات، سفرهای تفریحی، مرخصی‌های تشویقی باشد که باعث رضایت کارکنان می‌گردد جبران خدمات تمامی پاداشهای درونی و بیرونی یا مالی و غیر مالی است که سازمان در قبال خدمات کارکنان ارائه می‌نماید (Purwanto et al, 2020). طراحی نظام جبران خدمت کارکنان باید با توجه به راهبردهای مدیریت منابع انسانی و ملاحظه شرایط درون و برون سازمانی صورت گرفته و ساختاری پویا و منعطف داشته باشد (Bazrafshan et al, 2020) انتخاب استراتژی مناسب برای طراحی نظام جبران خدمت به گونه‌ای که متضمن تأمین رضایت کارکنان منافع سازمان و ملحوظ داشتن مقتضیات بازار کار باشد، لزوماً باید محیط درون سازمان توان پرداخت سازمان فرهنگ و ارزشهای آن و ارزیابی و ارزشگذاری مشاغل محیط بیرون سازمان بازار کار نظامات اقتصادی و اجتماعی و قوانین حاکم بر آن) و ویژگی‌ها و قابلیت‌های شاغل را در نظر داشته باشد (Abili & Moafaghi, 2015).

### شایسته‌سالاری

شایستگی‌ها در قلب مدیریت منابع انسانی است و مبانی لازم را برای کارکردهای مختلف مدیریت منابع انسانی اعم از برنامه ریزی منابع انسانی مدیریت گزینش و استخدام، مدیریت استعداد، توسعه شایستگی‌ها مدیریت عملکرد مدیریت جایگزینی، نظام ارزشیابی، نظام پرداخت‌ها و... فراهم می‌نمایند شایستگی‌ها کلید اصلی دست یابی سازمان به اهداف استراتژیک است (Shafie Nik Abadi & Sangbor, 2017). رویکرد شایسته‌محوری، به عنوان یک اصل استراتژیک، به عنوان یک اصل بنیادین استراتژیک در واقع حلقه رابط بین کارکنان و سازمانشان است که با در نظر داشتن شایستگی کارکنان سازمان می‌تواند در کل جهانی به رقابت با سایر سازمانها پردازند (Teimouri et al, 2018). شایسته‌سالاری مفهومی رایج و شناخته شده در علوم سیاسی، حکومت داری و شایستگی به معنای داشتن توانایی، مهارت، دانش، لیاقت و صلاحیت است مدیران و رهبران نقش تعیین کننده و بدون جایگزینی در توفیق یا شکست سازمانها دارند. هیچ سازمانی را نمی‌توان یافت که رشد مستمر و موفقیت پایداری را تجربه کرده باشد مگر آنکه توسط مدیر یا تیمی از مدیران و رهبران شایسته کارآمد اداره و هدایت شده باشد (Sina & Sadati tile bani, 2022). شایسته‌سالاری یک فلسفه و نگرش مدیریتی است که در آن منابع انسانی با توجه به تلاش و توانایی ذاتی آنها در جایگاه خود قرار گرفته و توسعه می‌یابند. شایسته‌سالاری به مفهوم اعطاء مقام بر مبنای شایستگی است و نه اعطاء مقام بر مبنای نورچشمی بودن و یا طبقه اجتماعی بودن می‌باشد (Alizadeh, 2015). در سبک شایسته‌سالاری سازمان به دنبال گسترش عدالت است یعنی کارهای درست را به درستی انجام می‌دهد و افراد شایسته را به صورت معقول و منطقی انتخاب و ارتقاء می‌دهد و به منافع فردی و سازمانی هر دو توجه دارد و ارزشهای به حق فرد تحت شعاع خواسته‌ی نامعقول اکثریت قرار نمی‌گیرد (Moghali & Ghahrani Rudbali, 2015).

### پیشینه پژوهش

(Erika & Gianmarco, 2022)، به بررسی ترفیعات و بهره‌وری: نقش شایسته‌سالاری و پیشرفت پرداختند. نتایج پژوهش نشان داد ترفیعات شایسته‌سالارانه منجر به بهره‌وری بالاتر می‌شود، و زمانی که کارگران انتظار افزایش شدید

دستمزد را دارند، بیشتر می‌شود. با این حال، زمانی که ترفیع‌ها شایسته‌سالارانه نباشند، افزایش شیب دستمزد از طریق تأثیرات روحی منفی، بهره‌وری را کاهش می‌دهد. یافته‌ها اهمیت در نظر گرفتن تعاملات بین ابزارهای مختلف خط مشی پرسنلی را برجسته می‌کند.

(Djaelani et al, 2022)، به بررسی تأثیر نظارت، سیستم‌های جبران خدمات و تعهدات سازمانی بر عملکرد کارکنان در شرکت‌های خدمات ساختمانی پرداختند. نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که سه متغیر مستقل به طور جزئی و همزمان بر عملکرد کارکنان تأثیر معناداری دارند.

(Sina & Sadati tile bani, 2022) به بررسی نقش میانجی شایسته‌سالاری در رابطه بین عدالت سازمانی و یادگیری سازمانی کارکنان بانک تجارت استان مازندران پرداختند. نتایج آن‌ها نشان داد بین عدالت سازمانی و یادگیری سازمانی با نقش میانجی شایسته‌سالاری در کارکنان بانک تجارت استان مازندران رابطه وجود دارد. همچنین براساس نتایج پژوهش بین عدالت سازمانی و شایسته‌سالاری، شایسته‌سالاری و یادگیری سازمانی در کارکنان بانک تجارت استان مازندران رابطه وجود دارد.

(Mohebi et al, 2022)، در پژوهشی با عنوان طراحی الگوی شایسته‌سالاری مدیران با رویکرد مدیریت شهر در شهرداری مشهد پرداختند. نتایج نشان داد که شایستگی فردی با ضریب ۰.۸۷، دارای بیشترین میزان تأثیر در ساخت الگو و مدل شایسته‌سالاری می‌باشد. مهم‌ترین مانع در تحقق شایسته‌سالاری در شهرداری مشهد، ضعف نظام ارزشیابی (رویکرد مدیریت شهری) می‌باشد که در قالب دو بُعد اصلی موانع و ویژگی‌ها بررسی شد و نشان داد که مهم‌ترین مانع اجرایی و فرهنگی نبود هماهنگی و وجود ابهام در وظایف متولیان و مهم‌ترین ویژگی توجه ویژه به خدمات شهری است. (Moradzadeh et al, 2022)، به بررسی الگوی پیشران‌های شایسته‌سالاری در نظام اداری مناطق کم برخوردار پرداختند. الگوی کیفی داده بنیاد نتایج پژوهش با محوریت «پیشران‌های شایسته‌سالاری در نظام اداری سیستان و بلوچستان» ارائه شد. این الگو مشتمل بر شرایط علی (قابلیت‌های متعدد بالقوه برای توسعه، اهمیت توسعه‌ی استان در توسعه‌ی ملی، ساختار ویژه‌ی قومی و مذهبی، بالا بودن شاخص فقر و محرومیت، مرزی بودن بخش عمده‌ای از مناطق استان)، پدیده محوری (شایسته‌سالاری در راستای توسعه پایدار)، راهبردها (اداری، سیاسی، اجتماعی)، عوامل مداخله‌گر (فقر آموزشی، نگاه‌های قومی و مذهبی، عوامل محیطی و جغرافیایی، عوامل دولتی و نهادی، عوامل فرهنگی و اجتماعی)، شرایط زمینه‌ای (عوامل انسانی، عوامل محیطی، عوامل نگرشی) و پیامدها (بهره‌برداری مناسب از ظرفیت‌ها، ارتقای تعامل و هم‌گرایی اجتماعی، بهبود روند توسعه‌ی ملی، ایجاد امنیت پایدار، ارتقای اعتماد اجتماعی) هستند.

(Moghimi Firoozabad & Hamdollahi, 2022)، به بررسی طراحی الگوی شایسته‌سالاری در بخش عمومی در راستای حکمرانی خوب پرداختند. یافته‌های این پژوهش نشان داد که به منظور بهبود شاخص‌های حکمرانی خوب فرآیندهای جذب و تأمین، حفظ و نگهداری و آموزش و بهسازی مدیریت منابع انسانی بخش عمومی کشور بایستی مبتنی بر شایسته‌سالاری طراحی و برنامه ریزی شود. مدیریت منابع انسانی با رویکرد شایستگی در موفقیت سازمان‌های دولتی در تأمین منافع عمومی و کیفیت پیامدهای خدماتی مؤثر است.

(Alison et al, 2021)، به بررسی هم‌تنوع و هم‌شایسته‌سالاری: مدیریت پارادوکس تنوع-شایستگی با دوسوختگی سازمانی پرداختند. نشان دادند که پارادوکس تنوع-شایسته‌سالاری در تعامل به عنوان یک سیستم اعتبارسنجی هویت-



تهدید آشکار می‌شود، به طوری که رویدادهایی که به نفع گروه‌های حاشیه نشین هستند، گروه‌های دارای مزیت را تهدید می‌کنند و بالعکس. با این حال، تنوع و شایسته‌سالاری نیز به هم مرتبط هستند و تحقق هر یک از این ارزش‌ها از طریق تأثیرات مفیدشان بر عدالت سازمانی، از دیگری حمایت می‌کند. مدیریت پارادوکس مستلزم حمایت از ادراکات یکپارچگی فرآیند با شیوه‌های متنوع و در عین حال حمایت از درک شایستگی فردی با شیوه‌های شایسته‌سالاری است. ترکیب متوازن شیوه‌ها، دوسوختگی سازمانی را برای برآوردن فشارهای گوناگونی و شایسته‌سالاری به‌طور همزمان ایجاد می‌کند. برای بررسی اینکه چگونه سازمان‌ها از ارتباط متقابل تنوع و شایسته‌سالاری برای دستیابی به تنوع، شمول و عدالت در میان کارکنان استفاده می‌کنند، به تحقیق نیاز است.

(Fani et al, 2021)، به بررسی طراحی مدل نظام جبران خدمات کارکنان دانشی در سازمان‌های دانش بنیان فناوری محور پرداختند. نتایج گام کمی نشان داد که تمامی مؤلفه‌های شانزده گانه جبران خدمات که ذیل پنج بعد حقوق و دستمرد، مزایا، تعادل کار - زندگی، عملکرد و شناخت و فرصت‌های مسیر شغلی و پیشرفت قرار دارند، پایین‌تر از حد متوسط ارزیابی شده‌اند. در نهایت پنج مضمون فراگیر تحت عنوان «عوامل مداخله‌گر درون‌سازمانی»، «عوامل مداخله‌گر برون‌سازمانی»، «جبران خدمات در سازمان دانشی»، «پیامدهای فردی» و «پیامدهای سازمانی» جهت طراحی مدل نظام جبران خدمات احصا شدند.

(Zarei et al, 2020)، به بررسی طراحی و تبیین مدل شایسته‌سالاری مدیران در صنعت نفت پرداختند. نتایج به دست آمده نشان می‌دهد تمامی ابعاد و مؤلفه‌های شناسایی شده برای مدل شایسته‌سالاری مورد تأیید واقع شده است. (Maleki et al, 2019)، به بررسی نارسایی‌های نظام جبران خدمات کارکنان در بخش دولتی پرداختند. نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که نظام جبران خدمت در ایران علاوه بر اینکه از مشکلات ساختاری رنج می‌برد، متأثر از عوامل زمینه‌ای نظیر نظام بودجه‌ریزی، نظام مالیاتی، نظام مدیریت عملکرد، نظام شایستگی، تعدد مراجع تصمیم‌گیری در کشور، ضعف در شفافیت و نظارت، تفسیرپذیر بودن قوانین و مقررات، تنوع بی‌قواره در نظام‌های جبران خدمت در بخش دولتی ایران، و ضعف در ساختارهای تخصصی نظام اداری در دولت و مجلس، است.

## روش پژوهش

تحقیق حاضر به لحاظ هدف، توسعه‌ای - کاربردی و از نوع پیمایشی می‌باشد. جامعه آماری تحقیق حاضر شامل کلیه رؤسا و مدیران (شامل مدیران کل، رؤسا، دبیران و اعضاء هیت مدیره فدراسیون‌ها، اعضا رسمی کمیته‌ها)، رؤسا و معاونین ادارات، واحدها، سازمان‌ها و مراکز ستادی و صف وابسته به وزارت ورزش و جوانان و نیز پیشکسوتان مطرح ورزش (شامل مربیان، داوران و بازیکنان) در تابستان و پاییز ماه سال ۱۴۰۱ بوده که حداقل پنج سال سابقه کار و فعالیت در حوزه‌ی ورزش را داشته باشند. براین اساس کلیه‌ی مدیرانی که در ساختار و نمودار تشکیلاتی وزارت ورزش و جوانان در حوزه‌ی ورزش قرار دارند، به شرط اینکه حداقل پنج سال سابقه خدمت در حوزه‌ی ورزش را داشته باشند، در این جامعه آماری قرار خواهند گرفت و بنابراین با توجه به وضعیت و ماهیت درونی جامعه فوق‌الذکر، این جامعه به دسته‌های مجزا و همگن افراز می‌گردد که از آن جمله می‌توان به مدیران و رؤسای ستادی وزارت متبوع در معاونت‌های مختلف، فدراسیون‌های مختلف ورزش، ادارات کل استان‌های مختلف و... اشاره نمود. حال چون طبق دسته‌بندی صورت

گرفته، در دسته‌ها و طبقات مختلف پراکندگی درونی کم و پراکندگی بیرونی زیاد می‌باشد (با همگنی درون طبقات کم و بین طبقات زیاد است)، لذا به نظر می‌رسد که در پژوهش حاضر نمونه‌گیری طبقه‌ای چندمرحله‌ای (در مرحله اول طبقه‌ای و در مراحل بعدی خوشه‌ای و تصادفی ساده) بهینه‌ترین شیوه نمونه‌گیری از جامعه تعریف شده باشد. ابزار گردآوری اطلاعات پژوهش شامل پرسشنامه محقق ساخته برگرفته از روش کیفی می‌باشد. روش گردآوری داده‌ها، ترکیبی از روش میدانی و کتابخانه‌ای می‌باشد. داده‌های مربوط به مبانی نظری این تحقیق از طریق مطالعه منابع اسنادی و کتابخانه‌ای شامل مقالات، کتب مرتبط فارسی و انگلیسی استفاده شد. پس از بررسی مبانی نظری و مرور ادبیات و مصاحبه با متخصصان اقدام به طراحی پرسشنامه کرده و داده‌های لازم با استفاده از این ابزار گردآوری شد. در پژوهش حاضر، جهت بررسی روایی، از روایی محتوایی و روایی ظاهری استفاده گردید. جهت ارزیابی اعتبار سازه‌ای طیف‌ها، ضمن استناد به مبانی نظری تحقیق از تحلیل عاملی نیز استفاده شد و برای آزمون از آمار استنباطی در نرم‌افزار SPSS استفاده شد. سپس جهت برازش مدل مفهومی تحقیق از نرم افزار Lisrel استفاده گردید.

### یافته‌های پژوهش

ابتدا به منظور ارائه مدل مناسب برای ابعاد شناسایی شده از مدل تحلیل عاملی تائیدی استفاده گردید. در شناسایی مولفه‌ها، ابتدا باید از این مسئله اطمینان یافت که می‌توان داده‌های موجود را برای تحلیل به کار برد یا به عبارتی، آیا تعداد داده‌های مورد نظر (اندازه نمونه و رابطه بین متغیرها) برای تحلیل عاملی مناسب هستند یا خیر؟

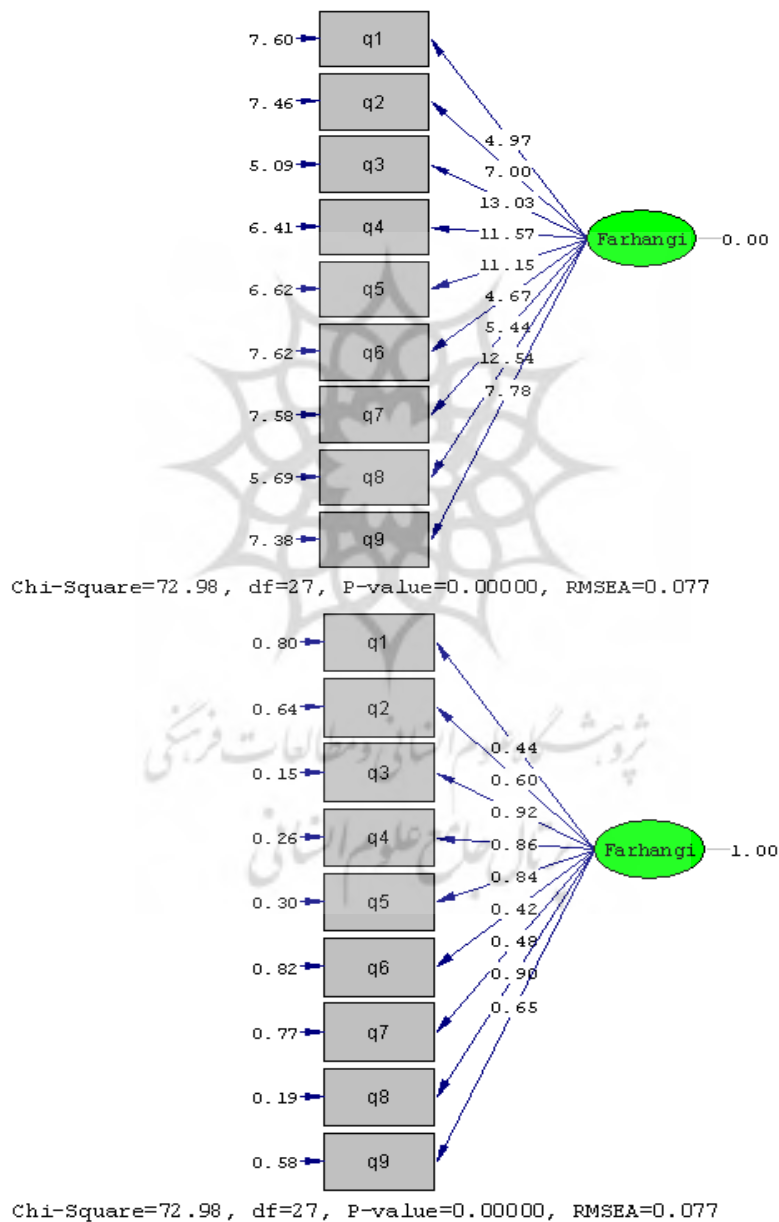
جدول ۱. مقادیر بارهای عاملی (روایی سازه) زیر مقوله‌ها و معرف‌های عوامل مؤثر در ارائه مدل نظام جبران خدمات شایسته محور پیشکسوتان در ورزش

| کد انتخابی                                       | کد باز                                      | بار عاملی            | مقدار بحرانی | P      |
|--|---|----------------------|--------------|--------|
| عوامل فرهنگی- اجتماعی                            | دیدگاه ذی نفعان و خدمت گیرندگان             | ۰/۴۴                 | ۴/۹۷         | ۰/۰۰۰۱ |
|  | ارتباط با مراکز علمی و دانشگاهی             | ۰/۶                  | ۷            | ۰/۰۰۰۱ |
|  | تکریم و احترام در جامعه                     | ۰/۹۲                 | ۱۳/۰۳        | ۰/۰۰۰۱ |
|  | تجربه پیشکسوتان                             | ۰/۸۶                 | ۱۱/۵۷        | ۰/۰۰۰۱ |
|  | چهره ماندگار و تاریخچه سازی از طریق تالیفات | ۰/۸۴                 | ۱۱/۵         | ۰/۰۰۰۱ |
|  | تجلیل از بازنشستگان                         | ۰/۴۲                 | ۴/۶۷         | ۰/۰۰۰۱ |
|  | استفاده از دانش و تجربه                     | ۰/۴۸                 | ۵/۴۴         | ۰/۰۰۰۱ |
|  | حضور در مراسم‌ها                            | ۰/۹                  | ۱۲/۵۴        | ۰/۰۰۰۱ |
|  | محلی برای دورهم جمع شدن پیشکسوتان           | ۰/۶۵                 | ۷/۷۸         | ۰/۰۰۰۱ |
|  | عوامل مادی                                  | بیمه درمانی و تکمیلی | ۰/۶۸         | ۷/۶۴   |
| امکانات متنوع تفریحی برای کارکنان و خانواده آنان |   | ۰/۵۷                 | ۶/۱۸         | ۰/۰۰۰۱ |
| بیمه بازنشستگی                                   |   | ۰/۶۵                 | ۷/۲۶         | ۰/۰۰۰۱ |

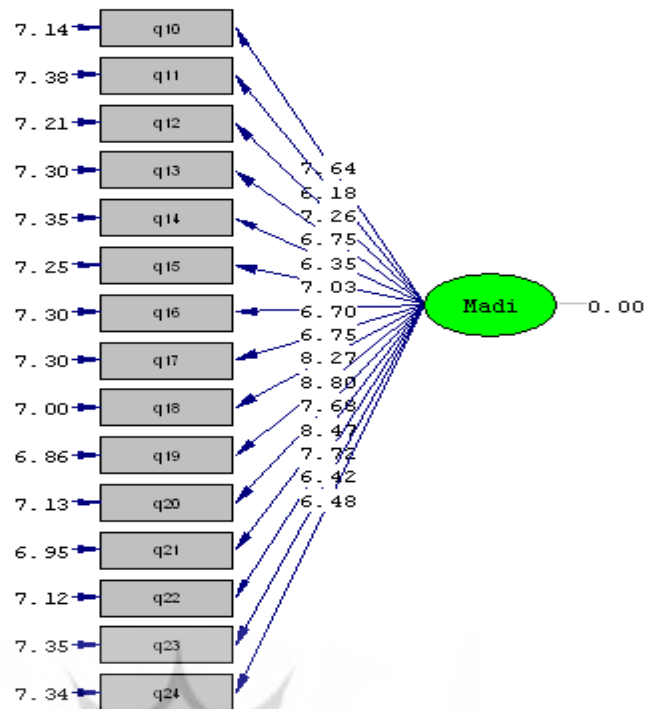
|        |       |      |   |               |
|--------|-------|------|---|---------------|
| ۰/۰۰۰۱ | ۶/۷۵  | ۰/۶۲ | خدمات رفاهی                             |               |
| ۰/۰۰۰۱ | ۶/۳۵  | ۰/۵۹ | تخفیفات                                 |               |
| ۰/۰۰۰۱ | ۷/۰۳  | ۰/۶۴ | حقوق مادام العمر                        |               |
| ۰/۰۰۰۱ | ۶/۷   | ۰/۶۱ | تمکن مالی                               |               |
| ۰/۰۰۰۱ | ۶/۷۵  | ۰/۶۲ | حمایت درمانی                            |               |
| ۰/۰۰۰۱ | ۸/۲۷  | ۰/۷۲ | حمایت مالی                              |               |
| ۰/۰۰۰۱ | ۸/۸   | ۰/۷۶ | مراکز درمانی ویژه                       |               |
| ۰/۰۰۰۱ | ۷/۶۸  | ۰/۶۸ | پاداش نقدی                              |               |
| ۰/۰۰۰۱ | ۸/۴۷  | ۰/۷۴ | خدمات معیشتی                            |               |
| ۰/۰۰۰۱ | ۷/۷۲  | ۰/۶۹ | صندوق رفاه                              |               |
| ۰/۰۰۰۱ | ۶/۴۲  | ۰/۵۹ | تورهای گردشگری                          |               |
| ۰/۰۰۰۱ | ۶/۴۸  | ۰/۶  | ارائه تسهیلات                           |               |
| ۰/۰۰۰۱ | ۷/۶۷  | ۰/۶۴ | حمایت در اخذ مجوز امور ورزشی            | عوامل مدیریتی |
| ۰/۰۰۰۱ | ۵/۹۳  | ۰/۵۲ | امنیت شغلی                              |               |
| ۰/۰۰۰۱ | ۷/۹۹  | ۰/۶۶ | حمایت مدیران بالادستی                   |               |
| ۰/۰۰۰۱ | ۹/۰۲  | ۰/۷۲ | جایگاه ارزشی ورزشی                      |               |
| ۰/۰۰۰۱ | ۱۲/۱۵ | ۰/۸۸ | رفع موانع برای حضور پیشکسوت             |               |
| ۰/۰۰۰۱ | ۱۳/۸۵ | ۰/۹۵ | جایگاه ورزشی پیشکسوت                    |               |
| ۰/۰۰۰۱ | ۸/۰۷  | ۰/۶۷ | اهمیت و حمایت مسئولان                   |               |
| ۰/۰۰۰۱ | ۹/۵۱  | ۰/۷۵ | همکاری در پژوهش های علمی                |               |
| ۰/۰۰۰۱ | ۴/۹۸  | ۰/۴۴ | جایگاه در هیئت های ورزشی                |               |
| ۰/۰۰۰۱ | ۶/۶   | ۰/۵۷ | حضور در کمیته های استعدادیابی           |               |
| ۰/۰۰۰۱ | ۵/۳۱  | ۰/۴۷ | معرفی بعنوان سرمایه ملی                 |               |
| ۰/۰۰۰۱ | ۹/۶   | ۰/۷۷ | حمایت قضایی                             |               |
| ۰/۰۰۰۱ | ۶/۰۴  | ۰/۵۴ | حمایت عاطفی                             |               |
| ۰/۰۰۰۱ | ۱۱/۰۳ | ۰/۸۵ | به کارگیری در کمیته های راهبردی در ورزش |               |
| ۰/۰۰۰۱ | ۱۰/۸۳ | ۰/۸۴ | حفظ حرمت و جایگاه پیشکسوت               |               |
| ۰/۰۰۰۱ | ۸/۰۹  | ۰/۶۸ | برگزاری همایش و گردهمایی                |               |
| ۰/۰۰۰۱ | ۷/۸۵  | ۰/۶۷ | حمایت رسانه ای                          |               |

همان طور که انتظار می رود، اندازه کفایت نمونه (KMO) معادل ۰/۸۶۴ و مقدار آماره بارتلت و سطح معنی داری آزمون کرویت نمونه بارتلت در تحلیل عاملی اکتشافی به ترتیب برابر ۱۵۶۸۱/۲۳۳ و ۰/۰۰۰۱ است که نشان می دهد اندازه نمونه برای انجام تحلیل عاملی پرسش نامه عوامل مؤثر در ارائه مدل نظام جبران خدمات شایسته محور پیشکسوتان در ورزش

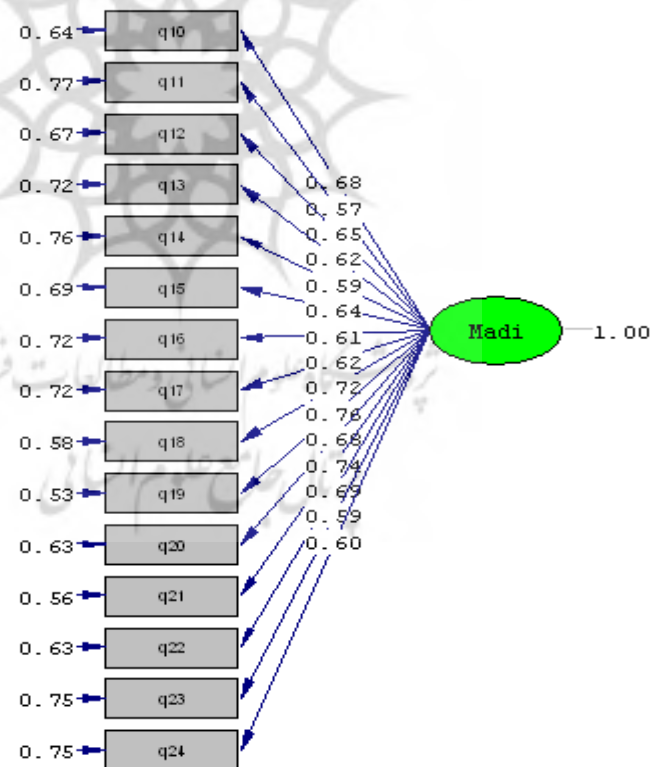
مناسب است. لازم به ذکر است که این ۴ مؤلفه حدود ۹۰ درصد واریانس مربوط به پرسشنامه عوامل مؤثر در طراحی الگوی نظام جبران خدمات شایسته محور پیشکسوتان در ورزش را تبیین می کند. نتایج حاصل از تحلیل عاملی تأییدی سؤالات پرسشنامه عوامل مؤثر در ارائه مدل نظام جبران خدمات شایسته محور پیشکسوتان در ورزش، نشان می دهد که بارهای عاملی به دست آمده بیشتر از ۰/۳ بوده و ۴ مؤلفه مربوط به این متغیر قابل دسته بندی در یک عامل مجزا هستند. لذا داده های این متغیر مکنون، از میانگین سؤالات محاسبه می شوند. شکل زیر نتایج تحلیل عاملی تأییدی را در حالت تخمین استاندارد را نشان می دهد.



نمودار ۱. تحلیل عاملی تأییدی عوامل فرهنگی و اجتماعی مؤثر در ارائه مدل نظام جبران خدمات شایسته محور پیشکسوتان در ورزش

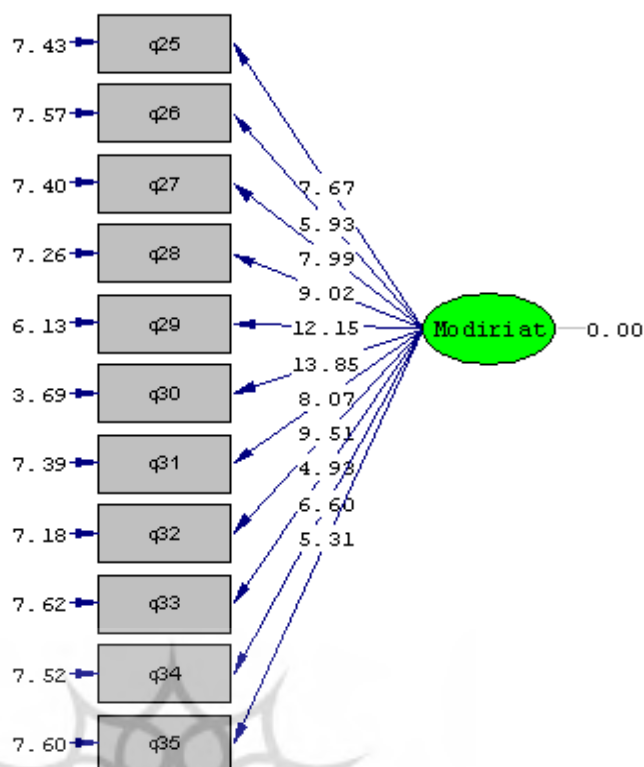


Chi-Square=160.69, df=90, P-value=0.00000, RMSEA=0.056

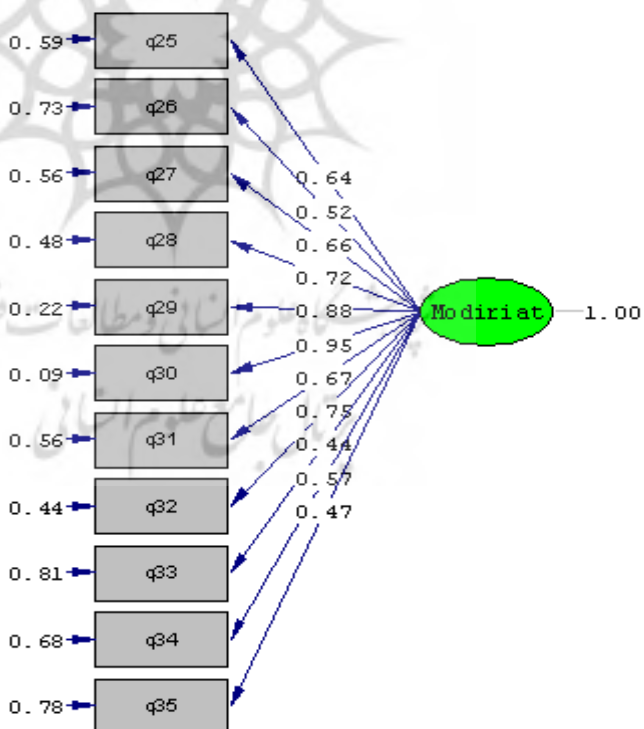


Chi-Square=160.69, df=90, P-value=0.00000, RMSEA=0.056

نمودار ۲. تحلیل عاملی تأییدی عوامل مادی مؤثر در ارائه مدل نظام جبران خدمات شایسته محور پیشکسوتان در ورزش

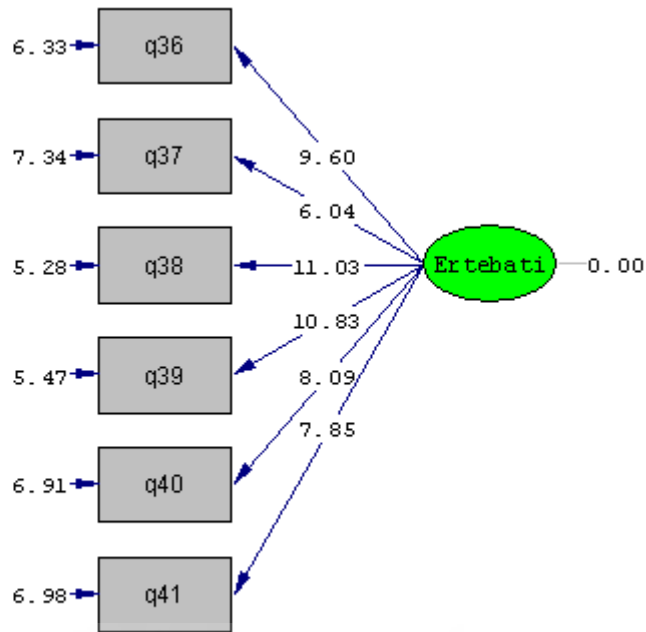


Chi-Square=318.27, df=44, P-value=0.00000, RMSEA=0.229

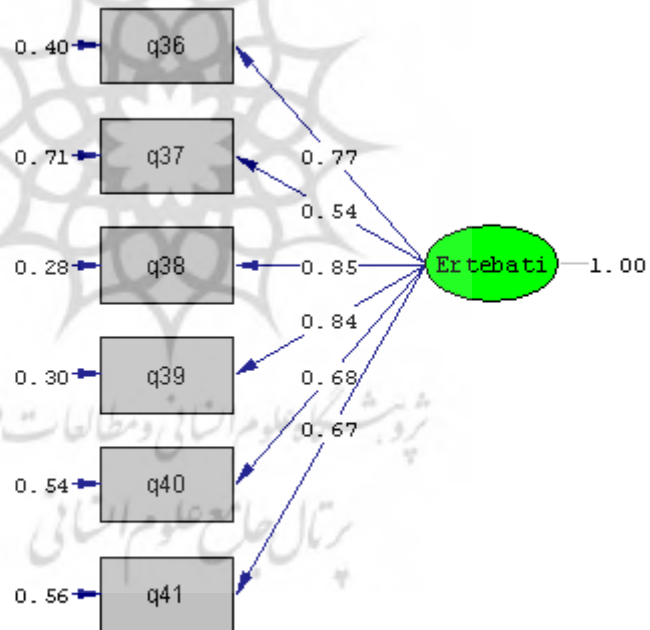


Chi-Square=318.27, df=44, P-value=0.00000, RMSEA=0.229

نمودار ۳. تحلیل عاملی تأییدی عوامل مدیریتی مؤثر در ارائه مدل نظام جبران خدمات شایسته محور پیشکسوتان در ورزش



Chi-Square=22.48, df=9, P-value=0.00000, RMSEA=0.073



Chi-Square=22.48, df=9, P-value=0.00000, RMSEA=0.073

نمودار ۴. تحلیل عاملی تأییدی عوامل ارتباطی - عاطفی مؤثر در ارائه مدل نظام جبران خدمات شایسته محور پیشکسوتان در ورزش

جدول ۲. شاخص‌های برازش مدل معادلات ساختاری ارائه مدل نظام جبران خدمات شایسته محور پیشکسوتان در

ورزش

| AGFI | GFI  | RMSEA | P       | $\chi^2/df$ |
|------|------|-------|---------|-------------|
| ۰/۹۲ | ۰/۹۱ | ۰/۰۷۱ | ۰/۰۱۱۴۸ | ۲/۹۶۵       |

همانطور که در جدول و نمودار بالا ملاحظه می‌گردد، مستطیل‌ها نشان دهنده متغیرهای آشکار (مشاهده شده) هستند همان سؤالات پرسشنامه می‌باشند که مربوط به عوامل مؤثر در ارائه مدل نظام جبران خدمات شایسته محور پیشکسوتان در ورزش است، دایره‌ها نشان دهنده عامل‌ها (متغیرهای پنهان، نهفته یا مکنون) هستند و فلش‌های مربوط به متغیرهای آشکار مقدار واریانس مربوط به هر متغیر آشکار را نشان می‌دهد و فلش‌های یک طرفه از متغیرهای آشکار اثرات یک متغیر بر متغیر دیگر (بار عاملی) هستند، در تحلیل عاملی محقق همواره فرض می‌کند که متغیرهای پنهان علت متغیرهای آشکار هستند به همین دلیل فلش‌ها از متغیر پنهان نشأت گرفته و به متغیرهای آشکار ختم می‌شود. قدرت رابطه بین عامل (متغیر پنهان) و متغیر قابل مشاهده بوسیله بار عاملی نشان داده می‌شود. بار عاملی مقداری بین صفر و یک است. اگر بار عاملی کمتر از ۰,۳ باشد رابطه ضعیف در نظر گرفته شده و از آن صرف نظر می‌شود، بار عاملی بین ۰,۳ تا ۰,۶ قابل قبول است و اگر بزرگتر از ۰,۶ باشد خیلی مطلوب است. وجود بارهای منفی در بار عاملی برخی متغیرها بیانگر عکس چیزی است که بوسیله آن عامل مشخص می‌شود، بارهای عاملی منفی می‌توانند محقق را در تفسیر عامل‌ها یاری دهند، بارهای مثبت درباره ماهیت عامل مورد نظر دلالت‌هایی بدست می‌دهند و بارهای منفی از طریق بیان این مطلب که آن عامل چه چیز نیست به روشن ساختن تفسیر کمک می‌کنند. با توجه به شرایط معادله ساختاری، شاخص برازش  $\chi^2/df$  معادل ۲/۹۶۵ و مقدار از ۳ کمتر است که نشان می‌دهد مدل نظری با داده‌ها برازش دارند و با این داده‌ها تأیید می‌شوند و نشان می‌دهد پایایی لازم را داشته است. RMSEA معادل ۰/۰۷۱ (جذر برآورد واریانس خطای تقریب یا همان آزمون انحراف هر درجه آزادی است) که استیگر (۱۹۹۰) به عنوان اندازه تفاوت برای هر درجه آزادی ارائه کرده است، استفاده می‌شود. مقدار  $0.08 < RMSEA < 0.13$  برازندگی خوب مدل را نشان می‌دهد. از طرفی P-value (سطح معنی داری) ۰/۰۱۱۴۸ می‌باشد که کمتر از ۰,۰۵ است. لذا با توجه به تأیید برازش و برقرار بودن همه شروط ساختاری، می‌توان نتیجه گرفت که مدل مفهومی پژوهش، تناسب مناسبی با داده‌های جمع‌آوری شده دارد. لازم به ذکر است جهت بهبود شاخص‌های برازش مدل، از اصطلاحات پیشنهادی منطبق با ادبیات پژوهش استفاده شده است و در نهایت مدل پژوهش تأیید می‌شود

معیار GOF مربوط به بخش کلی مدل‌های معادلات ساختاری است. بدین معنی که توسط این معیار محقق می‌تواند پس از بررسی برازش بخش اندازه‌گیری و بخش ساختاری مدل کلی پژوهش خود، برازش بخش کلی را نیز کنترل نماید. معیار GOF توسط (Tenenhaus et al, 2004) ابداع گردید و فرمول آن در زیر آمده است.

$$GOF = \sqrt{R^2 * Communality}$$

Communality (مقادیر اشتراکی) = این مقدار از میانگین مجذور بارهای عاملی هر متغیر به دست می‌آید.

$\overline{Communality}$  = از میانگین مقادیر اشتراکی هر متغیر درون زای مدل به دست می‌آید.



$\bar{R}^2$  = میانگین مقادیر R Square متغیرهای درون زای مدل است.

**جدول ۳. ماتریس معیار GOF مدل جامع نظام جبران خدمات شایسته محور پیشکسوتان در ورزش**

| Communality | R Square |                        |
|-------------|----------|------------------------|
| 0.814       | 0.63     | عوامل فرهنگی - اجتماعی |
| 0.751       | 0.67     | عوامل مادی             |
| 0.779       | 0.47     | عوامل مدیریتی          |
| 0.655       | 0.36     | ارتباطی - عاطفی        |
| 0.74        | 0.535    | میانگین                |

$$GOF = \sqrt{0.558 * 0.781} = 0.62$$

با توجه به مقدار ۰,۰۱، ۰,۲۵ و ۰,۳۶ که به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF معرفی شده است و حصول مقدار ۰,۶۲ برای GOF، نشان از برازش کلی قوی مدل دارد.

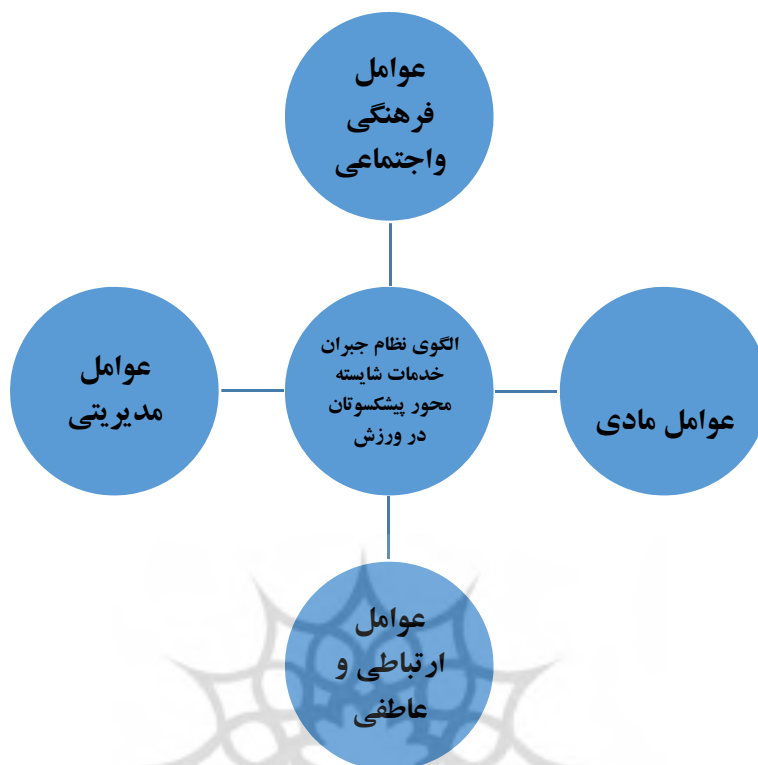
برای شناسایی وضعیت موجود عوامل مؤثر در ارائه مدل نظام جبران خدمات شایسته محور پیشکسوتان در ورزش، با استفاده از آزمون t ی یک نمونه به اقدام بررسی وضعیت با استفاده از اطلاعات وضعیت موجود در پرسشنامه می کنیم.

**جدول ۴. نتایج آزمون t ی یک نمونه وضعیت موجود عوامل مؤثر در ارائه مدل نظام جبران خدمات شایسته محور پیشکسوتان در ورزش**

| شناسه | عامل   | میانگین | انحراف معیار | آماره t | سطح معنی داری | نتیجه   |
|-------|--|---------|--------------|---------|---------------|---------|
| R1    | دیدگاه ذی نفعان و خدمت گیرندگان                  | ۳,۴     | ۰,۹۴         | ۱,۹۹    | ۰,۰۴۸         | مناسب   |
| R2    | ارتباط با مراکز علمی و دانشگاهی                  | ۳,۶     | ۰,۹۴         | ۲,۸۵    | ۰,۰۱          | مناسب   |
| R3    | تکریم و احترام در جامعه                          | ۲,۷۹    | ۰,۸۸         | -۳,۵۶   | ۰,۹۹          | نامناسب |
| R4    | تجربه پیشکسوتان                                  | ۲,۷۹    | ۰,۹۹         | -۳,۱۵   | ۰,۹۹          | نامناسب |
| R5    | چهره ماندگار و تاریخچه سازی از طریق تالیفات      | ۲,۸۴    | ۰,۸۷         | -۲,۷۵   | ۰,۹۹          | نامناسب |
| R6    | تجلیل از بازنشستگان                              | ۳,۵۵    | ۰,۵۱         | ۴,۸۲    | ۰,۰۰۰۱        | مناسب   |
| R7    | استفاده از دانش و تجربه                          | ۳,۸     | ۰,۴۱         | ۸,۷۲    | ۰,۰۰۰۱        | مناسب   |
| R8    | حضور در مراسمها                                  | ۳,۷     | ۰,۸          | ۳,۹۱    | ۰,۰۰۱         | مناسب   |
| R9    | محلّی برای دورهم جمع شدن پیشکسوتان               | ۳,۵     | ۱            | ۲,۲۴    | ۰,۰۳۸         | مناسب   |
| R10   | بیمه درمانی و تکمیلی                             | ۳,۸     | ۰,۸۹         | ۴       | ۰,۰۰۱         | مناسب   |
| R11   | امکانات متنوع تفریحی برای کارکنان و خانواده آنان | ۳,۸     | ۰,۸۹         | ۴       | ۰,۰۰۱         | مناسب   |

|         |        |        |      |      |   |     |
|---------|--------|--------|------|------|---|-----|
| نامناسب | ۰,۲۲   | -۱,۳۹  | ۱,۰۵ | ۲,۹  | بیمه بازنشستگی                          | R12 |
| نامناسب | ۰,۹۹   | -۵,۵۳  | ۰,۹۸ | ۲,۶۴ | خدمات رفاهی                             | R13 |
| نامناسب | ۰,۹۹   | -۶,۰۲  | ۱,۰۶ | ۲,۵۷ | تخفیفات                                 | R14 |
| نامناسب | ۰,۹۹   | -۵,۸۲  | ۰,۸۹ | ۲,۶۵ | حقوق مادام العمر                        | R15 |
| نامناسب | ۰,۹۹   | -۶,۰۹  | ۰,۹۵ | ۲,۶۱ | تمکن مالی                               | R16 |
| مناسب   | ۰,۰۰۰۱ | ۵,۳۴   | ۰,۵  | ۳,۶  | حمایت درمانی                            | R17 |
| مناسب   | ۰,۰۰۰۱ | ۶,۶۶   | ۰,۴۷ | ۳,۷  | حمایت مالی                              | R18 |
| مناسب   | ۰,۰۳۵  | ۲,۲۷   | ۰,۸۹ | ۳,۴۵ | مراکز درمانی ویژه                       | R19 |
| مناسب   | ۰,۰۰۰۱ | ۵,۹۴   | ۰,۴۹ | ۳,۶۵ | پاداش نقدی                              | R20 |
| مناسب   | ۰,۰۰۰۱ | ۱۰,۳۸  | ۰,۳۷ | ۳,۸۵ | خدمات معیشتی                            | R21 |
| نامناسب | ۰,۹۹   | -۴,۳   | ۰,۹۵ | ۲,۷۳ | صندوق رفاه                              | R22 |
| نامناسب | ۰,۹۹   | -۴,۴۸  | ۱,۰۳ | ۲,۶۹ | تورهای گردشگری                          | R23 |
| نامناسب | ۰,۹۹   | -۲,۷۸  | ۱,۰۳ | ۲,۸۱ | ارائه تسهیلات                           | R24 |
| نامناسب | ۰,۳۱   | -۱,۴۵  | ۱,۰۶ | ۲,۹  | حمایت در اخذ مجوز امور ورزشی            | R25 |
| نامناسب | ۰,۹۹   | -۴,۸۴  | ۰,۸۴ | ۲,۷۳ | امنیت شغلی                              | R26 |
| نامناسب | ۰,۴۸   | ۱,۵۸   | ۰,۸۸ | ۳,۰۹ | حمایت مدیران بالادستی                   | R27 |
| مناسب   | ۰,۰۰۰۱ | ۵,۲۹   | ۰,۸۹ | ۴,۰۵ | جایگاه ارزشی ورزشی                      | R28 |
| مناسب   | ۰,۰۰۰۱ | ۱۶,۱۷  | ۰,۴۷ | ۴,۷  | رفع موانع برای حضور پیشکسوت             | R29 |
| مناسب   | ۰,۰۰۰۱ | ۶      | ۰,۸۹ | ۴,۲  | جایگاه ورزشی پیشکسوت                    | R30 |
| مناسب   | ۰,۰۰۰۶ | ۳,۱۱   | ۱,۱۵ | ۳,۸  | اهمیت و حمایت مسئولان                   | R31 |
| نامناسب | ۰,۹۹   | -۶,۲۹  | ۱,۰۱ | ۲,۵۸ | همکاری در پژوهش های علمی                | R32 |
| نامناسب | ۰,۹۹   | -۸,۲۸  | ۱    | ۲,۴۵ | جایگاه در هیئت های ورزشی                | R33 |
| نامناسب | ۰,۹۹   | -۱۰,۶۵ | ۰,۸۸ | ۲,۳۷ | حضور در کمیته های استعدادیابی           | R34 |
| مناسب   | ۰,۰۰۰۱ | ۶,۸۶   | ۰,۸۷ | ۳,۴  | معرفی بعنوان سرمایه ملی                 | R35 |
| مناسب   | ۰,۰۰۰۱ | ۶      | ۱,۰۵ | ۳,۴۲ | حمایت قضایی                             | R36 |
| مناسب   | ۰,۰۴۶  | ۲      | ۱,۳  | ۳,۱۴ | حمایت عاطفی                             | R37 |
| مناسب   | ۰,۰۴۶  | ۲      | ۱,۲۱ | ۳,۱۴ | به کارگیری در کمیته های راهبردی در ورزش | R38 |
| مناسب   | ۰,۰۰۰۱ | ۳,۲    | ۰,۸۵ | ۳,۱۸ | حفظ حرمت و جایگاه پیشکسوت               | R39 |
| مناسب   | ۰,۰۴۹  | ۱,۹۹   | ۱,۱۱ | ۳    | برگزاری همایش و گردهمایی                | R40 |
| مناسب   | ۰,۰۴۸  | ۲,۱۲   | ۱,۰۱ | ۳,۰۸ | حمایت رسانه ای                          | R41 |

پس از تعیین روابط و سطح متغیرها می توان آن ها را به شکل مدل زیر ترسیم کرد:



شکل ۱. مدل مفهومی عوامل مؤثر در ارائه مدل نظام جبران خدمات شایسته محور پیشکسوتان در ورزش

### بحث و نتیجه گیری

افراد با تجربه و سابقه در هر سازمانی به عنوان یک سرمایه انسانی با ارزش مطرح هستند. پیشکوستان در عرصه ورزش نیز از این امر مستثنی نیستند. پیشکسوتان ذخائر گرانمایی هستند که استفاده از تجربیات آنان می تواند چراغ روشنی فراروی جوانان و مسوولان برای توسعه و پیشرفت قرار گیرد. پیشکسوتان سرمایه های پنهانی محسوب می شوند که به رغم قابلیت های بسیار برای نقش آفرینی در پیشرفت و ارتقای جایگاه این بخش، در حاشیه قرار گرفته و از این ظرفیت استفاده مطلوب نمی شود. این افراد بعد از مدتی حضور مؤثر در رقابت های قهرمانی و ورزشی استانی، ملی و بین المللی، در گوشه عزلت قرار گرفته و خانه نشین می شوند. این درحالی است که تجربه چراغ راه آینده است و استفاده ورزشکاران، مسوولان و دست اندرکاران ورزشی از تجارب پیشکسوتان ورزش عامل موفقیت و پیشرفت در فعالیت های آنان است. توجه به اصل نظام جبران خدمات شایسته سالاری می تواند به عنوان محرکی برای به میدان آمدن دوباره پیشکوستان در حوزه ورزشی و استفاده جوانان از انرژی و انگیزه گرفتن از این افراد، مطرح گردد. استفاده از تجارب پیشکسوتان از ضرورت های توسعه و پیشرفت بخش های مختلف، از جمله ورزش محسوب می شود.

نتایج نشان داد که شاخص برازش  $\chi^2/df$  معادل ۲/۹۶۵ و مقدار از ۳ کمتر است که نشان می دهد مدل نظری با داده ها برازش دارند و با این داده ها تأیید می شوند و نشان می دهد پایایی لازم را داشته است. RMSEA معادل ۰/۰۷۱ (جذر برآورد واریانس خطای تقریب یا همان آزمون انحراف هر درجه آزادی است) که استیگر (۱۹۹۰) به عنوان اندازه تفاوت

برای هر درجه آزادی ارائه کرده است، استفاده می‌شود. مقدار  $0.08 < RMSEA < 0.03$  برازندگی خوب مدل را نشان می‌دهد. از طرفی P-value (سطح معنی داری)  $0.01148$  می‌باشد که کمتر از  $0.05$  است. لذا با توجه به تائید برازش و برقرار بودن همه شروط ساختاری، می‌توان نتیجه گرفت که مدل مفهومی پژوهش، تناسب مناسبی با داده‌های جمع‌آوری شده دارد. لازم به ذکر است جهت بهبود شاخص‌های برازش مدل، از اصطلاحات پیشنهادی منطبق با ادبیات پژوهش استفاده شده است و در نهایت مدل پژوهش تائید می‌شود. همچنین با توجه به مقدار  $0.01$ ،  $0.25$  و  $0.36$  که به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF معرفی شده است و حصول مقدار  $0.62$  برای GOF، نشان از برازش کلی قوی مدل دارد. این پژوهش با نتایج پژوهش (Erika & Gianmarco, 2022)، (Djaelani et al, 2022)، (Alison et al, 2021)، (Sina & Sadati tile bani, 2022)، (Mohebi et al, 2022)، (Moradzadeh et al, 2022)، (Moghimy, 2021)، (Firoozabad & Hamdollahi, 2022)، (Fani et al, 2021)، (Maleki et al, 2019)، (Zarei et al, 2020) مطابقت دارد. مهم‌ترین علت کسب نتایج این پژوهش آن است که، حفظ نیروی شایسته و حفظ انگیزش نیاز به برنامه‌ریزی دارد. بی‌توجهی مدیریت به نیروی شایسته و عدم تأمین نیازهای روحی و معنوی و نیازهای مادی افراد، انگیزش تلاش و انجام کار به بهترین شکل را کاهش می‌دهد و دلسردی نسبت به محیط کار و عدم تأمین نیازها فرد را وادار می‌کند تا فرصت‌های جدید را جستجو کرده و در موقعیت مناسب سازمان را ترک کند. از دست دادن نیروهای شایسته که برای گزینش و پرورش آنها سرمایه‌گذاری زیادی صورت گرفته برای سازمان خسارت بزرگی به حساب می‌آید. پیدا کردن نیروی شایسته و پرورش آن به منظور جایگزینی نیروهای شایسته‌ای که سازمان را ترک کرده‌اند نه تنها موجب هدر رفتن منابع می‌شود بلکه موجب تأخیر در تحقق اهداف خواهد شد. وقتی سازمان موفق شد افراد شایسته‌ای را جذب کند و پرورش دهد، باید سعی کند این فرد را حفظ نماید و از تناسب بین شایستگی‌های او و مقتضیات شغل وی بهره‌مند شود. (Erika & Gianmarco, 2022)، نشان دادند که ترفیعات شایسته‌سالارانه منجر به بهره‌وری بالاتر می‌شود، و زمانی که کارگران انتظار افزایش شدید دستمزد را دارند، بیشتر می‌شود. با این حال، زمانی که ترفیع‌ها شایسته‌سالارانه نباشند، افزایش شیب دستمزد از طریق تأثیرات روحی منفی، بهره‌وری را کاهش می‌دهد. یافته‌ها اهمیت در نظر گرفتن تعاملات بین ابزارهای مختلف خط مشی پرسنلی را برجسته می‌کند. (Maleki et al, 2019)، نشان دادند که نظام جبران خدمت در ایران علاوه بر اینکه از مشکلات ساختاری رنج می‌برد، متأثر از عوامل زمینه‌ای نظیر نظام بودجه‌ریزی، نظام مالیاتی، نظام مدیریت عملکرد، نظام شایستگی، تعدد مراجع تصمیم‌گیری در کشور، ضعف در شفافیت و نظارت، تفسیرپذیر بودن قوانین و مقررات، تنوع بی‌قواره در نظام‌های جبران خدمت در بخش دولتی ایران، و ضعف در ساختارهای تخصصی نظام اداری در دولت و مجلس، است.

بر اساس نتایج تحقیق پیشنهاد می‌شود که برنامه‌های ورزشی با یک برنامه ریزی دقیق و با استفاده از افراد پیشکسوت در ورزش به آموزش و توسعه این ورزش‌ها در استان خود کمک نمایند. یکی از دیگر از فعالیت‌هایی که برنامه‌های ورزشی می‌توان انجام دهد کمک به تعامل شهرهایی است که دارای واگرایی اجتماعی هستند. لذا در صورتی برنامه‌های ورزشی استان کمک کنند تا بازی‌های دوستانه‌ای بین این شهرها برگزار شود و یا نکات مشترک فرهنگی ورزشی اینگونه شهرها را بیان کنند لذا به تعامل این شهرها کمک زیادی خواهند نمود.

به منظور بهبود سطح سلامت جامعه پیشکسوت ورزش و در جهت کمک به توسعه ورزش، چه در حیطه بانوان، چه ورزش دانش آموزی و چه بازی‌های بومی محلی و همگانی قدمهایی با کمک پیشکسوتان برداشته شود و از دانش آنها در خصوص انجام فستیوالهای ورزشی کمک گرفته شود. نظر به اینکه دید ارباب رجوع نسبت به افراد پیشکسوت در ورزش مهم است. باید اطلاعات مناسب به ارباب رجوع داده شود. با او تعامل داشته باشیم. تا واقع بینانه به مشکلات بنگرد و به کمک افراد پیشکسوت در ورزش بیاید برای حل مشکلات متوجه شود که همه مشکلات از کوتاهی افراد پیشکسوت در ورزش نیست. مدیران کشوری و قانونگذاران به افراد پیشکسوت در ورزش بایستی نگاه ویژه و مثبتی داشته باشند و با شنیدن نام افراد پیشکسوت ورزشی نگویند، آنها که وضعشان خوب است و نیازی به حقوق ندارند. در حال حاضر ارتقای توانایی بخش ورزشی کشور در دستیابی به اهدافش، تابعی از سازگاری میان اجزاء مختلف سازمانی است. در صورتی که این اجزاء به خوبی با یکدیگر متناسب باشند، بخش ورزشی کشور به طور مؤثر به فعالیت ادامه می‌دهد و اگر این تناسب ضعیف باشد، ادامه اثربخش فعالیت با اشکال روبرو خواهد شد. لذا پیشنهاد می‌شود که، با برنامه‌ریزی‌های منسجم برای ارتقاء قدرت بخش ورزشی کشور توجه داشته باشند این بدان معنی است که، رهبری یکی از چالشهای مهم دنیای کسب و کار فعلی و آینده است و این بدان دلیل است که جهت دهی مسیر بخش خصوصی از طریق تفکر و عمل رهبران، امکان پذیر است. یکی از شایستگی‌های محوری که موجب موفقیت رهبران می‌شود، هوشمندی مدیریت بخش ورزشی کشور با استفاده از دانش پیشکسوتان است.

یکی از حوزه‌های بسیار مهم در این زمینه، هماهنگی بین استراتژیهای بخش ورزشی و کارکردهای آن است. وضعیت فعلی ورزش کشور حاکی از فقدان یک الگوی مشارکت سازمانهای زیربند در ورزش است. لذا پیشنهاد می‌شود که، وجود الگوی بومی مشارکت پیشکسوتان در ورزش دانش آموزی، کاستی‌های قابل توجهی را در ارائه خدمات به همراه دارد و این کاستی‌ها تمامی جنبه‌های جامعه را متأثر سازد.

## Reference

- Abili, K., & Moafaghi, H. (2015). Human resource management (with emphasis on new approaches). second edition, publications of industrial management organization. (in Persian)
- Afshani, M., & Ayenparast, S. (1400). Examining the effects of service compensation, job promotion and job satisfaction on employee performance (case study: Mashhad Municipality), 11th International Conference on Modern Researches in Management, Economy and Development, <https://civilica.com/doc/1325246>. (in Persian)
- Alison M.K., & Orlando C. R., & Yang, Y. (2021). Both Diveristy And Meritocracy: Managing The Diversity-Meritocracy Paradox With Organizational Ambidexterity. *Journal of Management Studies* 58(8). DOI:10.1111/joms.12752
- Alizadeh, P. (2015) The role of meritocracy in the development of systems for attracting and using human capital in the health and treatment organization of the Ministry of Petroleum in Tehran, Master's thesis of Payam Noor University, Tehran Province - Faculty of Accounting and Management. (in Persian).
- Bazrafshan, R., & Doaei, H., & Haddadi, E., & Keikha, A., & Keshtegar, A. (2020). Identifying and prioritizing the components of compensation for the customs employees and managers. *Transformation Management Journal*, 12(1), 197-232. doi: 10.22067/tmj.2020.30647. (in Persian).
- Erika, Deserranno., & Gianmarco, L.C. (2022). "Promotions and Productivity: The Role of Meritocracy and Pay Progression in the Public Sector," *CEPR Discussion Papers* 15837, C.E.P.R. Discussion Papers. Handle: RePEc:cpr:ceprdp:15837



- Fani, A., & Danaifard, H., & Kavousi, E., & nNayyeri, S. (2021). Designing a Compensation Model for the Services of Knowledge Employees in Knowledge-Based, Technology-Oriented Organizations. *Journal of Research in Human Resources Management*, 12(4), 161-195. [20.1001.1.82548002.1399.12.4.5.8](https://doi.org/10.201001.1.82548002.1399.12.4.5.8). (in Persian).
- Djaelani, M., & Sudja'I S., & Munir, M., & Darmawan, D. (2022). The Effect of Supervision, Compensation Systems, and Organizational Commitments on the Performance of Employees in Construction Services Companies. *Jurnal Ilmiah Edunomika*. 6(1). DOI: [10.29040/jie.v6i1.3869](https://doi.org/10.29040/jie.v6i1.3869)
- Goby, V. P., & Nickerson, C., & David, E. (2015). Interpersonal communication and diversity climate: Promoting workforce localization in the UAE. *International Journal of Organizational Analysis*, 23(3), 364-377. DOI:[10.1108/IJOA-09-2014-0796](https://doi.org/10.1108/IJOA-09-2014-0796)
- Ivana, N.B., & Maja, K. & Lovorka, G. (2019). The role of individual variable pay in a collectivistic culture society: an evaluation economic. *research-ekonomiska istra\_zivanja*, 32(1), 1352-1372. DOI:[10.1080/1331677X.2018.1559073](https://doi.org/10.1080/1331677X.2018.1559073)
- Mabaso, C. (2018). Impact of compensation and benefits on job satisfaction. *Journal of business management*, 11(2). 118-140. DOI:[10.3923/rjbm.2017.80.90](https://doi.org/10.3923/rjbm.2017.80.90)
- Maleki, M. R., & Faghihi, A., & Mirsepasi, N. (2019). deficiencies of Public Sector compensation in Iran. *Iranian journal of management sciences*, 14(54), 1-29. (in Persian).
- McCall, M., & McMahon, D. (2016). Customer loyalty program management: What matters to the customer? *Cornell Hospitality Quarterly*, 57(1), 111–115. DOI:[10.1177/1938965515614099](https://doi.org/10.1177/1938965515614099)
- Moghimi Firoozabad, M., & Hamdollahi, H. (2022). Designing the model of meritocracy in the public sector for good governance; Qualitative study with a multi-grounded approach. *Political Sociology of Iran*, 5(3), 263-283. doi: [10.30510/psi.2022.298276.2084](https://doi.org/10.30510/psi.2022.298276.2084). (in Persian).
- Mohammadbagheri, M., & Etebarian Khorasgani, A., & Taghipour, F. (2022). Presentation of Compensation Model with Organizational Attachment Approach(Case study: Bank Melli Iran). *Behavioral Studies in Management*, 13(29), 117-140. (in Persian).
- 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. (in Persian).
- Moghali, A., & Ghahrani Rudbali, F. (2015). Recognizing the challenges of the two principles of merit selection and meritocracy in the meritocracy system at the level of managers and employees, *International Conference on Management, Economics and Human Sciences of Turkey - Istanbul*, Iliia Capital Capital Managers Company [https://www.civilica.com/Paper-ICMEH01 - ICMEH01\\_867.html](https://www.civilica.com/Paper-ICMEH01-ICMEH01_867.html). (in Persian).
- Moradzadeh, A., & Hosein bor, M. O., & Salarzahi, H. (2022). Model of meritocracy proponents in the administrative system of disadvantaged areas. *Journal of Strategic Management Studies*, 13(49), 267-282. doi: [10.22034/smsj.2022.148913](https://doi.org/10.22034/smsj.2022.148913). (in Persian).
- Noti Zahi A, Bagheri M, Mohebi S. Designing a Compensation System Model for Municipal Employees and Managers (Case Study: Zahedan Municipality). *Islamic Life Style* 2022; 5:298-311. URL: <http://islamiclifej.com/article-1-1330-fa.html>. (in Persian).
- Ozma, A., & Jaffariniya S., & Hassanpoor, A., & Kheirandish, M. (2018). Identifying and explaining individual and managerial factors affecting the compensation of project-based organizations with mixed approach.; 5 (4):292-302 URL: <http://mcs.ajaums.ac.ir/article-1-242-fa.html>. (in Persian).
- Purwanto, A. & Sulistiyadi, A., & Primahendra, R., & Kotamena, F., & Prameswari, M., & Ong, F. (2020). Does Quality, Safety, Environment and Food Safety Management System Influence Business Performance? Answers from Indonesian Packaging Industries. *International Journal of Control and Automation*. 13(1). 22-35. <http://sersc.org/journals/index.php/IJCA/article/view/4834>
- Shafie Nik Abadi, M., & Sangbor, M.A. (2017). Prioritizing Competencies of Safety Managers based on fuzzy prospect theory approach. *Management Studies in Development and Evolution*, 25(82), 81-98. doi: [10.22054/jmsd.2017.7148](https://doi.org/10.22054/jmsd.2017.7148). (in Persian).

- Sina, F., & Sadati tile bani, S. J. (2022). The role of mediation of meritocracy in the relationship between organizational justice and organizational learning in Mazandaran Tejarat Bank employees. *Educational Administration Research*, 13(52), 33-56. (in Persian).
- Siddiqi, T., & Tangem, S. (2018). Impact of Work Environment, Compensation and Motivation on the Performance of Employees in the Insurance Companies of Bangladesh. *South East Asia Journal of Contemporary Business, Economics and Law*, 15(5), 153-162. Corpus ID: 233238036
- Tanford, S., & Hwang, E., & Baloglu, S. (2018). Evaluation of reward programs based on member preferences and perceptions of fairness. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 27(1), 1-21. DOI:[10.1080/19368623.2017.1329047](https://doi.org/10.1080/19368623.2017.1329047)
- Teimouri, H., & Shahin, A., & Shaemi Barzoki, A., & Karimi, A. (2018). A Pattern of Competency - Oriented Compensation System of Employees. *Management Studies in Development and Evolution*, 27(90), 115-140. doi: 10.22054/jmsd.2019.9398 .(in Persian).
- 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. SID. <https://sid.ir/paper/270383/fa>. (in Persian).
- Zarei, F., & Daneshfard, K., & Najafbeigi, R. (2020). Designing and Explaining the Model of Managers' Meritocracy in the Oil Industry. *Strategic studies in the oil and energy industry 2020*; 12 (45):265-290 .URL: <http://iieshrm.ir/article-1-986-fa.html>. (in Persian).

