



Research Article

## Developing a Strategy for the Promotion and Development of the Meritocracy System of Managers in Sports Organizations

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

**Received: 31/05/2024, Accepted: 20/01/2025, Online Published: 30/01/2025**

\* Corresponding Author: Abbas Naghizadeh Baghi, E-mail: [a.naghizadeh@uma.ac.ir](mailto:a.naghizadeh@uma.ac.ir)

**How to Cite:** Yarmohammadi Monfared, S; Naghizadeh Baghi, A; Moharramzadeh, M; Azizian Kohan, N. (2025). Developing a strategy for the promotion and development of the meritocracy system of managers in sports organizations. *Sport Management Studies*, 16(39), 17-36. In Persian. Doi: 10.22089/smrj.2025.16810.4032

### Extended Abstract

#### Background and Purpose

Meritocracy stands as a pivotal concern within human resource management in sports organizations, deeply influencing the selection of employees and managers across various organizational tiers. Ideally, personnel appointments should be grounded in objective attributes—such as talent, capability, expertise, intelligence, experience, skill, and dedication. From the perspective of management science, meritocracy represents a process whereby human capital is promoted and developed based on intrinsic ability and effort. Empirical evidence consistently demonstrates a strong correlation between the competence of managers and organizational success. Organizations led by proficient managers tend to experience higher efficacy in achieving their objectives. Consequently, critically reviewing and formulating strategies to enhance the meritocracy system in sports organizations enables the attraction, development, and retention of expert human resources and managerial talent within this sector.

#### Methods

This study adopts an applied research framework utilizing a qualitative exploratory methodology with thematic analysis. The research population comprised senior managers employed by sports organizations alongside academic faculty specialized in sports management across national universities. Purposeful non-probability sampling guided participant selection, ultimately recruiting 21 senior sports organization managers and sports management professors. Data were



gathered via semi-structured expert interviews, conducted until theoretical saturation was reached.

Thematic analysis followed Braun and Clarke's (2006) approach, comprising three analytical stages: analysis and description of interview content—including transcription, initial coding, and theme identification; interpretation and thematic network development; integration and final report compilation. Data management and analysis were facilitated by Maxqda software (version 20). To ensure rigor and credibility, Lincoln and Guba's (1985) validation criteria for qualitative research—validity, generalizability, and reliability—were applied. Interview reliability was quantified using the within-subject agreement method.

### Results

Following in-depth examination of theoretical constructs and comprehensive review of participant interviews, qualitative data were analyzed through thematic analysis. The coding process yielded 88 open codes, which were aggregated into 13 sub-themes and further distilled into six primary themes:

1. Organizational Strategies: Includes management policies, organizational structure, organizational culture, and human resource management.
2. Political Strategies: Encompasses apolitical appointment practices and political stability.
3. Process Strategies: Focuses on the refinement and correction of organizational processes.
4. Economic Strategies: Covers financial incentives and improvements to the economic climate.
5. Legal Strategies: Addresses legislation and the enforcement of rule of law.
6. Cultural-Social Strategies: Incorporates cultural norms and societal approaches.

### Conclusion

The present research underscores the critical influence of organizational strategies on establishing meritocracy within sports organizations. Managerial belief in and support of meritocratic principles appears paramount; without such endorsement at senior levels, related initiatives are unlikely to succeed. Organizational structure reform, including the formulation of comprehensive policies, guidelines, and strategic frameworks, is imperative to realizing the meritocracy system's aims. A robust organizational culture that prioritizes competence-based management further supports this goal.

Cultivated human resources constitute the cornerstone of sustainable competitive advantage, achieved through scientifically and logically guided human resource management that aligns personnel capabilities with organizational objectives. Politically, reducing factional influence and patronage in managerial appointments is essential to ensure that competent individuals lead sports organizations.

The study also highlights process improvements as foundational, necessitating macro-level governmental and executive actions to bolster meritocracy. Economic instability and inequality can deter high-quality candidates; thus, adequate remuneration and financial benefits should be ensured. Legally, coherent and targeted legislation is required to institutionalize meritocratic practices formally.

Finally, cultural and social dimensions significantly impact meritocracy's progression. A societal culture that values meritocratic ideals must be fostered and institutionalized at multiple levels within the sports domain.

**Keywords:** Strategy, Promotion and Development, Meritocracy System, Senior Managers, Sports Organizations

**Article Message**

the research findings advocate for a holistic and integrated approach to enhancing meritocracy in sports organizations. Implementing coordinated strategies across organizational, political, economic, legal, and cultural dimensions can significantly improve fairness, efficiency, and motivation. Such improvements not only facilitate talent development but also foster sustainable progress in sports management.

**Ethical Considerations**

this study adhered to scientific integrity and ethical research principles, including transparent data collection and reporting. Participant confidentiality and anonymity were rigorously maintained, and informed consent was obtained from all contributors. Further ethical standards are outlined at <https://ethics.research.ac.ir>.

**Authors' Contributions**

Conceptualization: Saeid Yarmohammadi Monfaared 60 %, Abbas Naghizadeh Baghi 40 %

Data Collection: Saeid Yarmohammadi Monfaared 100 %

Data Analysis: Saeid Yarmohammadi Monfaared 30 %, Abbas Naghizadeh Baghi 70 %

Manuscript Writing: Saeid Yarmohammadi Monfaared 100 %

Review and Editing: Saeid Yarmohammadi Monfaared 30 %, Abbas Naghizadeh Baghi 50 %, Mehrdad Moharramzadeh 20 %

Responsible for funding: Saeid Yarmohammadi Monfaared 100 %

Literature Review: Saeid Yarmohammadi Monfaared 40 %, Abbas Naghizadeh Baghi 40 %, Mehrdad Moharramzadeh 10 %, Nasrin Azizian Kohan 10 %

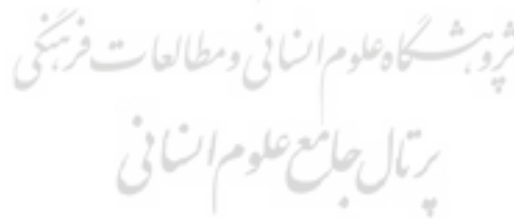
Project Manager: Abbas Naghizadeh Baghi 100 %

**Conflict of Interest**

the authors declare no financial, personal, or professional conflicts of interest related to this research.

**Acknowledgments**

The authors gratefully acknowledge the cooperation of all participants and the invaluable scientific mentorship of the esteemed faculty, whose insights greatly enhanced the quality of this study.





## تدوین راهبرد ارتقا و توسعه نظام شایسته‌سالاری مدیران در سازمان‌های ورزشی

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

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۳/۱۱، تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۱۱/۰۱، تاریخ انتشار آنلاین: ۱۴۰۳/۱۱/۱۱

\*نویسنده مسئول: عباس نقی‌زاده باقی، ایمیل: [a.naghizadeh@uma.ac.ir](mailto:a.naghizadeh@uma.ac.ir)

**How to Cite:** Yarmohammadi Monfared, S; Naghizadeh Baghi, A; Moharramzadeh, M; Azizian Kohan, N. (2025). Developing a strategy for the promotion and development of the meritocracy system of managers in sports organizations. *Sport Management Studies*, 16(39), 17-36. In Persian. Doi: 10.22089/smrj.2025.16810.4032

### چکیده

هدف پژوهش حاضر تدوین راهبرد ارتقا و توسعه نظام شایسته‌سالاری مدیران در سازمان‌های ورزشی کشور بود. این پژوهش از نوع پژوهش‌های اکتشافی و از لحاظ هدف، کاربردی بود که در آن از روش تحلیل مضمون استفاده شد. روش پژوهش از نوع کیفی بود و مدیران ارشد سازمان‌های ورزشی و اعضای هیئت علمی رشته مدیریت ورزشی دانشگاه‌های کشور جامعه پژوهش را تشکیل دادند. از روش نمونه‌گیری غیراحتمالی هدفمند و روش گلوله‌برفی برای انتخاب مصاحبه‌شوندگان استفاده شد. از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با خبرگان برای گردآوری داده‌ها استفاده شد و انجام مصاحبه تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت؛ بدین ترتیب نمونه پژوهش شامل ۲۱ نفر از اساتید رشته مدیریت ورزشی و مدیران فوقانی سازمان‌های ورزشی کشور بود. نرم‌افزار MAXQDA20 برای تجزیه و تحلیل مصاحبه‌ها به کار رفت. براساس یافته‌های پژوهش، برای پیاده‌سازی و استقرار نظام شایسته‌سالاری، ۸۸ کد باز شناسایی شد که در ۱۳ مضمون فرعی قرار گرفتند. از مضامین فرعی به‌دست‌آمده نیز شش راهبرد اصلی حاصل شد که شامل راهبردهای سازمانی (راهبردهای مدیریتی، ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، مدیریت منابع انسانی)، راهبردهای سیاسی (انتخاب غیرسیاسی، ثبات سیاسی)، راهبردهای فرایندی (اصلاح فرایندها)، راهبردهای اقتصادی (انگیزه‌های مالی، بهبود شرایط اقتصادی جامعه)، راهبردهای قانونی (قانون‌گذاری، قانون‌مداری) و راهبردهای فرهنگی-اجتماعی (راهبردهای فرهنگی و راهبردهای اجتماعی) بودند. براساس یافته‌های پژوهش، راهبردهای سازمانی نقش بسیار پررنگ‌تری در ارتقا و توسعه نظام شایسته‌سالاری مدیران در سازمان‌های ورزشی دارند و در این بین نقش مدیران سازمان‌ها قابل‌چشم‌پوشی نیست؛ بنابراین به نظر می‌رسد می‌توان مسیر تحقق شایسته‌سالاری در سازمان‌ها را با حضور مدیران شایسته هموار کرد.

**واژگان کلیدی:** راهبرد، ارتقا و توسعه، نظام شایسته‌سالاری، مدیران ارشد، سازمان‌های ورزشی.



**مقدمه**

نیروی انسانی جزو باارزش‌ترین و مهم‌ترین منابع سازمان‌ها به شمار می‌رود که با تلاش و ایجاد همگانی میان آن‌ها و به‌کارگیری صحیح از آن‌ها همراه با دیگر اجزای سازمان‌ها می‌توان اهداف سازمانی را تحقق بخشید. این منابع دارای توانایی‌ها و قابلیت‌های بالقوه‌ای هستند که در محیط سازمانی بالفعل می‌روند و دستیابی به این هدف، نیازمند درک و شناخت کامل انسان‌ها و فراهم کردن شرایط مناسب برای کار کردن و تلاش است (گیوکی و همکاران، ۲۰۱۰، ۲۰۲). بدون نیروی انسانی متخصص و کارا، سازمان‌ها معنا، مفهومی و وجود خارجی نخواهند داشت. از جمله راه‌های بقا و توسعه سازمان‌ها، ایجاد هماهنگی و برنامه‌ریزی مناسب در مسیر استخدام و توسعه کارکنان، آموزش بهینه نیروی انسانی، حفظ و نگهداری استعدادها، ایجاد روابط کاری صحیح و... است؛ به طوری که بتوان حداکثر بهره از قابلیت‌های نیروی انسانی را برد. از سوی دیگر، دنیای فراروی سازمان‌ها دنیایی پرچالش و صعب‌العبور است؛ بنابراین ضروری است برای حفظ روند روبه‌رشد پیشرفت شرکت‌ها و سازمان‌ها و افزایش بهره‌وری و نیل به اهداف سازمانی، سازمان‌های مختلف مدیرانی شایسته‌تر، قوی‌تر و با توانایی‌های به‌روز مدیریتی در اختیار داشته باشند (حسینی و همکاران، ۲۰۱۳، ۱۲۰). استفاده از مدیران مستعد، هوشمند، شایسته و توانمند از جمله مهم‌ترین نیازهای حوزه فعالیت سازمان‌ها به شمار می‌رود. سازمان‌ها در آینده نه‌چندان دور با چالش‌های رقابتی روزافزونی روبه‌رو می‌شوند و گذر از این مشکلات به مدیرانی توانمندتر و قدرتمندتر نیاز خواهد داشت؛ بنابراین در سازمان‌های آینده توجه به مقوله شایسته‌سالاری<sup>۱</sup> از اهمیت بیشتری برخوردار است (جوکار و همکاران، ۲۰۱۸، ۴۲). شایسته‌سالاری یکی از موضوعات مهم مدیریت منابع انسانی در سازمان‌ها است که بر سطوح مختلف سازمان‌ها تأثیرگذار است و بر انتخاب کارمندان و مدیران برای انجام وظایف مختلف نیز تأثیر می‌گذارد؛ بر همین اساس، انتخاب کارمندان برای پست‌های مختلف در سازمان باید براساس خصوصیات عینی از قبیل استعداد و توانایی، دانش، هوش، تجربه و مهارت و تلاش آن‌ها انجام گیرد (یارمحمدی منفرد و همکاران، ۲۰۲۱، ۱۰). شایسته‌سالاری اصلی است که براساس آن منابع، جوایز، دستمزدها و موقعیت‌ها در امتداد سیستمی توزیع می‌شوند که در آن عملکرد بدون توجه به سایر ملاحظات مانند برابری، نیاز، حقوق یا ارشدیت ارزش‌گذاری می‌شود. براساس سیستم شایسته‌سالاری، هر کس بر اساس شایستگی‌های<sup>۲</sup> فردی خود شانس عادلانه‌ای دارد. سیستم شایسته‌سالار شامل روال‌های رسمی، رویه‌ها، آزمون‌ها و معیارهایی برای ارزیابی شایستگی است. قرار است این سیستم شفاف باشد و براساس معیارهای قابل‌اندازه‌گیری ساخته شود تا بتوان از تعصبات و تعصبات جلوگیری کرد؛ بنابراین در سیستم شایسته‌سالاری، ایده‌ای وجود دارد که شایستگی را می‌توان به طور عینی ارزیابی کرد (پاول ۲۰۱۶، ۳۰).

تعاریف مختلفی برای شایسته‌سالاری ارائه شده است که برای روشن شدن موضوع به برخی از آن‌ها اشاره می‌شود. از نظر علم مدیریت، شایسته‌سالاری روندی است که در آن منابع انسانی با توجه به تلاش و توانایی ذاتی‌شان در جایگاه خود قرار می‌گیرند و توسعه می‌یابند. از نظر علوم سیاسی، شایسته‌سالاری از روش‌هایی است در راستای انتخاب افراد بر مبنای شایستگی که از آن به‌عنوان یکی از راهکارهای جلوگیری از فرار مغزها نیز تعبیر شده است. شایسته‌سالاری از روش‌های تعدیل و حذف بی‌عدالتی و ایجاد فرصت‌های برابر برای همگان است و منشأ آن تأثیر منفی احساس بی‌عدالتی بر انگیزه کارکنان است (سرشار و صمیمی، ۲۰۲۰، ۲۰۰). مفهوم شایسته‌سالاری همواره به همراه واژه‌هایی نظیر شایسته‌گزینی و شایسته‌پروری استفاده می‌شود. برای شایسته‌گزینی دو اقدام لازم است: اول، تهیه فهرست شایستگی‌های موردنیاز برای یک شغل؛ دوم، ارزیابی قابلیت‌های متقاضیان به کمک ارزیاب‌های متخصص و انتخاب

1. Meritocracy
2. Competencies

افرادی که واجد بیشترین شایستگی برای شغل مدنظر هستند. شایسته‌پروری نیز موضوعی دوجانبه است؛ از یک طرف سازمان باید بستر لازم برای بروز و توسعه شایستگی افراد را فراهم سازد و از طرف دیگر فرد شاغل باید خود را متعهد بداند شایستگی موردنیاز برای انجام وظیفه‌اش را کسب کند؛ بنابراین می‌توان گفت شایسته‌سالاری مفهوم وسیع‌تری است که شامل ابعادی همچون شایسته‌گزینی و شایسته‌پروری می‌شود؛ البته ایلی با اقتباس از الگوی فرایند شایسته‌سالاری ارائه‌شده از سوی سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور، فرایند شایسته‌سالاری را در شش مرحله خلاصه کرد که عبارت‌اند از: شایسته‌خواهی؛ شایسته‌یابی؛ شایسته‌گزینی؛ شایسته‌گماری؛ شایسته‌پروری؛ شایسته‌داری (ایلی، ۲۰۲۰).

یافته‌های پژوهش‌ها نشان می‌دهد، پیشرفت و موفقیت سازمان‌های مختلف با شایستگی و صلاحیت مدیران در ارتباط است و هرچه سازمان مدیری قوی‌تر داشته باشد، به همان اندازه، موفقیت بیشتری در رسیدن به اهداف خواهد داشت (بجانی و همکاران، ۲۰۱۶، ۲۶۶). براساس شواهد پژوهشی، شایسته‌سالاری در سازمان‌ها با پیامدهای مثبت شغلی برای کارکنان و مزایای عملکردی برای سازمان همراه است که می‌توان به افزایش رضایت شغلی و بهره‌وری نیروی کار تعهد سازمانی، اثربخشی سازمانی اشاره کرد. در نظام شایسته‌سالاری به‌عنوان یک نظام اجتماعی، شایستگی یا استعداد اساس هدایت افراد به موقعیت‌ها و توزیع پاداش است و افراد از شانس یکسان برای پیشرفت و دستیابی به پاداش براساس شایستگی و تلاش فردی صرف‌نظر از جنسیت، نژاد و سایر عوامل غیر دخیل در شایستگی برخوردارند (سرشار و صمیمی، ۲۰۲۰، ۲۰۰). حاکمیت شایسته‌سالاری در سیستم‌های اداری باعث دگرگونی و تغییرات زیادی شده و در نتیجه موجب ارتقای سرمایه انسانی و توسعه کشورها می‌شود. 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، توسعه سرمایه انسانی ختم شود. تقویت انگیزه کاری و اعتمادبه‌نفس کارکنان، غنی‌سازی منابع انسانی، افزایش تعهد شغلی و سازمانی، توسعه خلاقیت و نوآوری، بهبود فرهنگ سازمانی، 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 (ذکی و نصیری، ۲۰۲۲، ۲۱۶).

بی‌شک مدیریت هر سازمان به‌عنوان مهم‌ترین عامل در بین عوامل و ارکان یک سازمان می‌تواند در کاربرد صحیح و بهینه منابع در اختیار سازمان راه‌گشا باشد. مدیران ورزشی از منابع مهم انسانی هستند که نقش ویژه‌ای در کسب موفقیت سازمان‌های ورزشی بر عهده دارند؛ به طوری که عملکرد سازمان و نتایج ورزشی کشور به طور مستقیم در گرو اتخاذ تصمیمات آن‌ها است. در حال حاضر در کشور، سازمان‌های گوناگونی متصدی امر ورزش هستند که هر یک 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، هر یک 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 هستند. حال چنانچه انتخاب و انتصاب مدیران در ارگان‌های ورزشی با توجه به شایستگی‌ها و توانمندی‌های لازم انجام گیرد، رسیدن به اهداف مشخص‌شده ورزش کشور نیز دور از دسترس نخواهد بود.

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. اهمیت این موضوع از آنجاست که بسیاری از تصمیمات کلان مدیریتی ورزش باید از سوی بدنه ورزش اتخاذ و اجرا شود و طبیعی است که اگر این بدنه تخصص و کارآمدی لازم را نداشته باشد، نمی‌تواند تصمیمات مدیریتی را هر چند خوب و بی‌نقص به‌درستی اجرا کند؛ بنابراین به‌کارگیری افراد در پست‌های مناسب با توانایی آن‌ها به‌خصوص 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 که مشکلات و موانع فراوانی در راستای استقرار نظام شایسته‌سالاری در ورزش و مدیریت صحیح منابع انسانی وجود دارد. نبود قوانین و چارچوب مشخص در به‌کارگیری مدیران ورزشی، سیاسی‌کاری و سیاسی‌بازی در ورزش، بروکراسی بی‌مورد اداری، تزلزل در پست‌های مدیریتی با جابه‌جایی دولت‌ها، نبود شفاف‌سازی عملکرد، نبود فرهنگ شایسته‌سالاری در ورزش، کم‌اهمیت جلوه دادن مبحث ورزش، ورزشی نبودن مدیران بلندپایه سازمان‌های ورزشی و... از جمله چالش‌های موجود در مسیر شایسته‌سالاری در سازمان‌های ورزشی به شمار می‌رود. در عرصه ورزش لزوم توجه به شایستگی‌های موردنیاز مدیران ورزشی کشور و تعیین محورها و شاخص‌های انتخاب مدیران امری مهم و اجتناب‌ناپذیر است.

بی‌شک انتخاب و انتصاب مدیران نالایق و بی‌کفایت در رأس سازمان‌های ورزشی کشور که چندان علم و توانایی‌های مدیریتی ندارند، ضربه‌های جبران‌نشدنی به ورزش کشور وارد خواهد کرد. یکی از ضعف‌های سیستم مدیریت ورزش ایران فساد ناشی از حضور افراد غیرورزشی است؛ به‌عبارتی از جمله عوامل ایجاد رانت، فساد و ضعف در ورزش ایران، به‌کارگیری افراد سیاسی با کمترین سابقه ورزشی و بدون علم و تخصص مدیریتی، در رأس سازمان‌های ورزشی کشور است. 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 است که موجب از بین رفتن سرمایه کشور و بروز فساد می‌شود؛ اما پرسش اصلی آنجایی است که در رابطه با چگونگی حضور این‌گونه افراد و نبود نظارت بر فعالیت‌های آن‌ها مطرح می‌شود. واقعاً چرا نباید یک سیستم و چارچوب مشخص با ابزاری توانمند و سیستماتیک که برگرفته از نگاهی شایسته‌سالارانه باشد، برای انتخاب مدیران ورزشی وجود نداشته باشد؟ در صورتی که از گسترش باندبازی و حاکمیت روابط در ورزش ممانعت نشود، موجب گسترش فساد، ضعف عملکرد، از بین رفتن انگیزه کاری کارکنان، ناکامی در نیل به اهداف، دلسردی هواداران و تماشاگران، فقدان حمایت مالی توسط حامیان مالی و از دست رفتن جایگاه قهرمانی ورزش کشور در آسیا و جهان خواهد شد. دولتی بودن سازمان‌های ورزشی موجب ضعف در انجام وظایف محول‌شده به آن‌ها می‌شود. وجود قوانین اضافی و بی‌مورد از دیگر ضعف‌های سازمان‌های ورزشی است. همچنین نبود برنامه صحیح و بلندمدت که به صورت اصولی و واقع‌بینانه توسط افراد خبره و متخصص طراحی شده باشد، اثربخشی سازمان‌های مذکور را دچار مشکل کرده است؛ بنابراین عواملی همچون غلبه روابط سیاسی و حزب‌گرایی بر تخصص و کم‌اهمیت شمردن ورزش توسط زمامداران و حاکمان، موجب از بین رفتن اصول شایسته‌سالاری در ورزش شده است.

مطالعه و مرور گسترده ادبیات تحقیق در زمینه شایسته‌سالاری نشان می‌دهد که مفهوم شایستگی تنها عواملی همچون تخصص و دانش را در بر نمی‌گیرد، بلکه گستره بزرگی از توانایی‌های مدیریتی را نیز شامل می‌شود. صادقی (۲۰۱۸) در پژوهشی با عنوان «شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر شایسته‌سالاری در نظام اداری با استفاده از فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی (مورد مطالعه: سازمان‌های دولتی شهرستان شاهرود)» انجام دادند. نتایج نشان داد، عوامل مؤثر بر شایسته‌سالاری در نظام اداری شهرستان شاهرود در سه دسته قرار می‌گیرند: دسته اول مربوط به عوامل برون‌سازمانی بود که شامل عوامل سیاسی-قانونی، فرهنگی-اجتماعی و اقتصادی بود؛ دسته دوم عوامل درون‌سازمانی مانند مؤلفه‌های ساختار سازمانی، تکنولوژی سازمانی و فرهنگ‌سازمانی را در بر می‌گرفت؛ دسته سوم در ارتباط با کارکردهای سیستم مدیریت منابع انسانی از جمله مؤلفه‌های نظام جذب و تأمین منابع، نظام حفظ و نگهداری، نظام بهسازی و آموزش و نظام به‌کارگیری و استفاده مؤثر می‌شد. بجانی و همکاران (۲۰۱۹) در تحقیقی با عنوان درباره تدوین الگوی شایستگی مدیران سازمان‌های ورزشی کشور براساس نظریه داده‌بنیاد، شایستگی موردنیاز مدیران را با عناوین شرایط علی شامل بهره‌وری و عوامل اداری، پدیده محوری یا همان شایستگی مدیران ورزشی شامل شایستگی سخت، شایستگی نرم، شایستگی رقابتی، عامل استراتژی‌ها شامل آموزشی و کنترل و نظارت، عوامل زمینه‌ای شامل بسترهای رفتاری و بسترهای رسمی،

شرایط مداخله‌گر شامل انگیزشی، محیطی و سازمانی و پیامدها شامل رشد و توسعه و رکود سازمانی مدیران تعیین کردند. عیدی و همکاران (۲۰۱۹) در تحقیقی درباره بررسی اثر شایسته‌سالاری منابع انسانی بر اثربخشی سازمانی با نقش میانجی نوآوری سازمانی، به این نتیجه رسیدند که شایسته‌سالاری بیشترین تأثیر را بر نوآوری داشته است و بر اثربخشی تأثیرگذار بود. همچنین شایسته‌سالاری به طور غیرمستقیم و از طریق نوآوری بر اثربخشی تأثیرگذار بود. همکاران (۲۰۱۹) در مطالعه‌ای درباره شناسایی و اولویت‌بندی معیارهای شایستگی مدیران اماکن و فضاهای ورزشی، شایستگی‌های لازم برای مدیران اماکن و فضاهای ورزشی را ویژگی‌های شخصیتی، توانمندی‌های مدیریتی، دانش قانونی و دانش حرفه‌ای برشمردند. نظری و همکاران (۲۰۲۱) در پژوهشی درباره بررسی 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. زایرهوجقان و همکاران (۲۰۲۱) تحقیقی با عنوان «رویکرد شایسته‌سالاری: طراحی الگوی مدیریت استعداد و جانشین پروری در ادارات کل ورزش و جوانان ایران» انجام دادند. نتایج نشان داد، الگوی مدیریت استعداد و جانشین پروری با رویکرد شایسته‌سالاری دارای ۹ مقوله و ۹۶ مفهوم بود. همچنین شرایط علی دارای ۲۰ مفهوم، شرایط مداخله‌گر دارای ۱۵ مفهوم، شرایط زمینه‌ای دارای ۱۰ مفهوم، پدیده راهبردی دارای ۹ مفهوم و پیامد دارای ۱۳ مفهوم بود. رضائزاد و همکاران (۲۰۲۲) تحقیقی درباره طراحی و تدوین مدل شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران در مدیریت بحران‌های ورزش کشور با رویکرد نظریه داده‌بنیاد انجام دادند و ۱۷ مقوله اصلی را به‌عنوان شایستگی شناسایی کردند. کارگیل و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۹) در پژوهشی به بررسی الگوی شایسته‌سالاری مبتنی بر اعتقادات و شایستگی و باورها پرداختند. نتایج نشان داد تجربه محوری، معیارهای گفتگو، پذیرش گفتمان، اعتماد به همکاران و وضعیت اجتماعی و اقتصادی از معیارهای اثرگذار بر شایسته‌سالاری محسوب می‌شود. آلن<sup>۲</sup> (۲۰۲۰) در تحقیقی تحت عنوان "ابعاد اجتماعی شایسته‌سالاری در سازمان‌های دولتی" به این نتیجه رسید که تقریباً کم یا بیش همه عوامل اشاره‌شده به‌عنوان عوامل اجتماعی (فرهنگی، سیاسی، قانونی و اقتصادی) در استقرار یک نظام شایسته‌سالار در سازمان‌های دولتی مؤثر بوده‌اند و غالباً به‌عنوان یک مانع برای نظام مذکور می‌باشند. بارون<sup>۳</sup> (۲۰۲۴) در تحقیقی بیان می‌کند: رابطه پیچیده بین قوم‌گرایی سیاسی، شایسته‌سالاری و سرمایه انسانی به‌عنوان یک کانون مهم در چشم‌انداز در حال تغییر سازمان‌های مدرن مطرح می‌شود. قوم‌گرایی سیاسی، که ارتباط نزدیکی با سیستم‌های قدرت دارد، تأثیر قابل توجهی بر فرآیندهای اصلی سرمایه انسانی مانند استخدام، آموزش و پیشرفت شغلی دارد. برای حفظ یک نظام شایسته‌سالار قوی، توسعه یک استراتژی سرمایه انسانی باز و عادلانه و کاهش مؤثر اثرات منفی قوم‌گرایی سیاسی ضروری به نظر می‌رسد.

در بررسی پیشینه تحقیق در رابطه با شایسته‌سالاری مباحث مختلفی مطرح گشته و به نظر می‌آید جزو مفاهیمی است که در رابطه با لزوم پیاده‌سازی و تحقق آن همگان اتفاق نظر دارند؛ اما مرور و مطالعه تحقیقات انجام‌گرفته در زمینه استقرار نظام شایسته‌سالاری در سازمان‌های ورزشی به‌خصوص در داخل کشور گویای آن است که پژوهش‌های انجام‌گرفته در این رابطه بیشتر به ملزومات و شایستگی‌های موردنیاز مدیران سازمان‌های ورزشی برای تصدی پست‌های مدیریتی پرداخته‌اند و تحقیقی جامع و به‌روز که راهبردها و راهکارهای توسعه نظام شایسته‌سالاری مدیران را در سازمان‌های ورزشی مورد مطالعه قرار دهد، یافت نشد. لذا مسأله اساسی پژوهش حاضر این است که باوجود انجام تحقیقات مختلف

1. Cargile
2. Allen
3. Baroun

در زمینه شایستگی‌های موردنیاز مدیران ورزشی، چرا شاهد آن هستیم که مدیران بی‌تجربه، غیرمتخصص، غیرورزشی همچنان در پست‌های فوقانی سازمان‌های ورزشی حضور دارند؟ به عبارتی سؤالی که در اینجا برای پژوهشگران مطرح می‌شود این است که برای برقراری نظام شایسته‌سالاری صحیح در سازمان‌های ورزشی می‌بایست مدیران فوقانی و دست‌اندرکاران حیطه ورزش کشور چه اقداماتی انجام دهند و چه راهبردهایی را پیش بگیرند؛ بنابراین وجود پژوهشی جامع که بتواند همه راهبردها و راهکارهای پیاده‌سازی و استقرار یک نظام صحیح شایسته‌سالاری مدیران در سازمان‌های ورزشی را بسنجد، ضرورت دارد؛ از این‌رو مطالعه، بررسی و تدوین راهبرد ارتقا و توسعه نظام شایسته‌سالاری مدیران در سازمان‌های ورزشی و ارائه راهکارهای عملی در این زمینه می‌تواند در جهت رشد جذب، توسعه و نگهداشت نیروی انسانی و مدیران خبره در سازمان‌های ورزشی و توانمندی این سازمان‌ها بسیار کارگشا باشد.

### روش پژوهش

پژوهش حاضر با هدف تدوین راهبرد ارتقا و توسعه نظام شایسته‌سالاری مدیران در سازمان‌های ورزشی کشور انجام شد؛ بنابراین از لحاظ هدف، کاربردی بود. روش پژوهش از نوع کیفی و پژوهش‌های اکتشافی بود که در آن از روش تحلیل مضمون استفاده شد. مدیران ارشد سازمان‌های ورزشی و اعضای هیئت‌علمی رشته مدیریت ورزشی دانشگاه‌های کشور جامعه پژوهش را تشکیل دادند. از روش نمونه‌گیری غیراحتمالی هدفمند نظری برای انتخاب اعضای هیئت مصاحبه استفاده شد. در این روش، پژوهشگر ابتدا افرادی را شناسایی می‌کند و پس از دریافت اطلاعات از آن‌ها می‌خواهد که فرد یا افراد دیگری را به وی معرفی کنند. این روش برای شناسایی افراد متخصص در یک زمینه خاص استفاده می‌شود (رضوی و همکاران، ۲۰۱۳). با توجه به لزوم کسب اطلاعات در این پژوهش از افراد خاص، از این روش استفاده شد. نمونه پژوهش شامل ۲۱ نفر از مدیران ارشد سازمان‌های ورزشی و اساتید رشته مدیریت ورزشی کشور بود. در جدول (۱) مشخصات مصاحبه‌شوندگان آمده است.

جدول ۱- مشخصات مصاحبه‌شوندگان

Table 1- Characteristics of the interviewees

درصد Percentage	فروانی Frequency	گروه‌ها Groups	ویژگی‌های جمعیت‌شناختی
66.66%	14	مرد Male	جنسیت Gender
33.33%	7	زن Female	
19.04%	4	کمتر از ۴۰ Lower than 40 years	رده سنی Ages
52.38%	11	۴۰ تا ۵۰ سال 40-50 Years	
28.5%	6	بیشتر از ۵۰ Over 50 years	
57.15%	12	هیئت‌علمی Faculty member	سمت occupation
42.85%	9	مدیر ورزشی Sports manager	

برای گردآوری داده‌ها، از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با خبرگان استفاده شد که تا حد اشباع نظری ادامه یافت؛ به بیان دقیق‌تر، تا زمانی که برای پژوهشگر آشکار شد دیگر نمونه‌های آماری داده‌های جدیدی در محورهای مطرح‌شده ارائه نمی‌کنند و مباحث تکراری شدند، انجام مصاحبه ادامه یافت. محتوای هر مصاحبه نوشته شد و بعد از کدگذاری اولیه، مفاهیم اولیه استخراج شدند. پس از اتمام مصاحبه‌ها، به مطالعه عمیق‌تر مبانی نظری و پژوهش‌های پیشین اقدام شد تا از ترکیب مفاهیم گذشته، تجربیات پژوهشگر و نظرهای صاحب‌نظران به انجام مراحل بعدی تحلیل داده‌ها و درنهایت، شناسایی مؤلفه‌های ثانویه و تم‌های اصلی اقدام شود؛ بدین ترتیب، به شیوه تحلیل مضمون، راهبردهای ارتقا و توسعه نظام شایسته‌سالاری مدیران در سازمان‌های ورزشی 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 می‌شود. در این تحقیق از رویکرد تحلیل مضمون براون و کلارک<sup>۱</sup> (۲۰۰۶) استفاده شد. 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 این پژوهش از نرم‌افزار MAXQDA20 برای تجزیه و تحلیل متن مصاحبه‌ها استفاده شد.

به‌منظور اعتباربخشی به نتایج این پژوهش، معیارهای ارزشیابی لینکلن و گابا<sup>۲</sup> (۱۹۸۵) مدنظر قرار گرفتند که به‌عنوان معیارهای قابلیت اعتماد پژوهش کیفی محسوب می‌شوند و شامل اعتبار، قابلیت تعمیم و قابلیت اعتماد هستند. این مفاهیم مشابه با واژگان معمول در پژوهش کمی استفاده می‌شوند. اصطلاح اعتبار متناسب با روایی داخلی، تعمیم معادل روایی بیرونی و قابلیت اعتماد معادل پایایی یا قابلیت اطمینان است. به‌منظور بررسی قابلیت اعتبار، مصاحبه‌ها به صورت استاندارد با پاسخ‌های باز و برای تمام شرکت‌کنندگان یکسان برگزار شد. همچنین اعتبار یافته‌ها با استفاده از منابع مختلف و بررسی چندگانه و دقیق ارتقا پیدا کرد و با بررسی مجدد رونوشت مصاحبه‌ها، انسجام پاسخ‌های شرکت‌کنندگان ارزیابی شد. در پژوهش حاضر برای محاسبه پایایی مصاحبه‌های انجام‌گرفته، از روش توافق درون موضوعی استفاده شد. برای محاسبه پایایی مصاحبه با روش توافق درون‌موضوعی دو کدگذار (ارزیاب)، از یک دانشجوی مقطع دکتری مدیریت ورزشی خواسته شد تا به‌عنوان همکار پژوهش (کدگذار) شرکت کند. سپس آموزش‌ها و تکنیک‌های لازم برای کدگذاری مصاحبه‌ها به وی منتقل شد. در هرکدام از مصاحبه‌ها، کدهای مشابه از نظر دو نفر، با عنوان «توافق» و کدهای غیرمشابه با عنوان «عدم توافق» مشخص شدند. سپس پژوهشگر به همراه همکار پژوهش، سه مصاحبه را کدگذاری کرد و درصد توافق درون‌موضوعی با استفاده از فرمول زیر محاسبه شد که به‌عنوان شاخص پایایی تحلیل به کار می‌رود. نتایج پایایی در جدول (۱) ارائه شده است.

$$100 \times (\text{تعداد کل کدها} / 2 \times \text{تعداد توافق‌ها}) = \text{درصد پایایی}$$

1. Braun & Clarke
2. Lincoln & Guba

جدول ۲- نتایج پایایی بین دو کدگذار

Table 2- Reliability results between two coders

درصد پایایی Percentage of reliability	تعداد عدم توافق‌ها Number of disagreements	تعداد توافق‌ها Number of agreements	کل کدها Total codes	شماره مصاحبه Interview number
80%	15	30	75	4
78%	14	26	66	9
83%	7	18	43	18
80%	36	74	184	کل Total

همان طور که در جدول (۲) مشاهده می‌شود، تعداد کل کدهای ثبت‌شده توسط محقق و همکار تحقیق، برابر با ۱۸۴، تعداد کل توافق‌های بین این کدها ۷۴ و تعداد کل عدم توافق‌ها بین این کدها برابر با ۳۶ است. پایایی بین کدگذاران برای مصاحبه‌های انجام‌گرفته در این تحقیق با استفاده از فرمول ذکرشده برابر با ۸۰ درصد است. با توجه به اینکه این میزان پایایی بیشتر از ۶۰ درصد است، قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها تأیید می‌شود و می‌توان ادعا کرد که میزان پایایی تحلیل مصاحبه‌های انجام‌شده مناسب است.

## نتایج

بعد از کدگذاری براساس روش تحلیل مضمون، ۸۸ کد باز به دست آمد که در ۱۳ مضمون فرعی و ۶ مضمون اصلی قرار گرفتند. پس از مطالعه مصاحبه‌ها و بررسی چندباره آن‌ها، مضمون‌های فرعی از مصاحبه‌ها استخراج شدند و سپس مضمون‌های اصلی با توجه به مضمون‌های فرعی به دست آمدند. در جدول (۳)، کدهای باز و راهبردهای فرعی و اصلی ارتقا و توسعه نظام شایسته‌سالاری مدیران در سازمان‌های ورزشی آمده است.

جدول ۳- کدهای باز، مضامین فرعی، مضامین اصلی

Table 4- Open Codes, Sub-Themes, Main-Themes

مضامین اصلی Main-themes	مضامین فرعی Sub-themes	کد باز Open codes
	راهبردهای مدیریتی	طراحی یک سیستم ارتقای مناسب- توجه به رضایت شغلی نیروی انسانی- تعیین چشم‌انداز روشن برای سازمان- ارتقا از طریق سلسله‌مراتب- تعیین شرایط احراز مناسب و اصولی- شجاعت مدیران- باورهای مدیران- برنامه محور بودن مدیران- پاسخگویی مدیران- جانشین پروری- نظارت و کنترل- احساس مسئولیت مدیران- عزل مدیران ناکارآمد
راهبردهای سازمانی	ساختار سازمانی	ایجاد سیستم ارزیابی عملکرد- اصلاحات ساختاری- ایجاد ساختارهای فرایند محور- استراتژی سازمانی- طرح‌ریزی سازمانی- اصلاح ساختارهای مدیریتی- جلوگیری از ارتقای آسانسوری
	فرهنگ سازمانی	جوسازمانی مناسب- ترویج فرهنگ شایسته‌سالاری در سازمان- التزام به دستیابی به اهداف- ارجحیت منافع سازمانی بر شخصی- ارزش‌ها و باورهای سازمانی- عدالت سازمانی.
	مدیریت منابع انسانی	ارزیابی صحیح و اصولی در جذب- ایجاد انگیزه برای جذب شایستگان- دقت در جذب نیروی انسانی- نظام جذب و استخدام مناسب- امور رفاهی مناسب

جدول ۳- کدهای باز، مضامین فرعی، مضامین اصلی

Table 4- Open Codes, Sub-Themes, Main-Themes

کد باز Open codes	مضامین فرعی Sub-themes	مضامین اصلی Main-themes
برای کارمندان شایسته- شایسته‌یابی- شایسته‌گزینی- شایسته‌گماری- آموزش و بهسازی نیروی انسانی- برگزاری دوره‌های ضمن خدمت- آموزش مدیران- تربیت نیروی متخصص- به‌کارگیری مؤثر نیروی انسانی- حفظ و نگهداشت نیروی انسانی- شایسته‌داری- شایسته‌پروری- ممانعت از شایسته‌گریزی- جایابی صحیح نیروی انسانی در سازمان- سازمان‌دهی مناسب		
بی‌توجهی به مناسبات سیاسی در انتخاب مدیران- مداخله نکردن سیاسیون در انتصابات مدیریتی- انتصاب مدیران متخصص و نه سیاسی در حوزه ورزش	انتخاب غیرسیاسی	راهبردهای سیاسی
فراهم کردن شرایط مناسب سیاسی- کاهش فشارهای سیاسی- بی‌توجهی به گرایش‌های سیاسی در جذب- جلوگیری از سیاسی‌کاری در ورزش- ثبات سیاسی	ثبات سیاسی	
الگوبرداری از کشورهای موفق- ثبات مدیریتی- توجه به سوابق قبلی در انتخاب مدیران- تعیین شاخص‌های مناسب برای انتخاب مدیران- ایجاد بانک اطلاعاتی مدیران ورزشی- استفاده نشدن از قهرمانان ملی بی‌تجربه در پست‌های مدیریتی- تربیت مدیران شایسته- استفاده از تجربیات مدیران شایسته- تدوین منشور اخلاقی در شایسته‌سالاری- خصوصی‌سازی در ورزش- استفاده از بانک اطلاعاتی در انتصابات	اصلاح فرایندها	راهبردهای فرایندی
فراهم کردن شرایط اقتصادی برای شایستگان- سرمایه‌گذاری روی شایستگان- ایجاد انگیزه‌های مالی	انگیزه‌های مالی	راهبردهای اقتصادی
میزان رشد و رونق اقتصادی جامعه- عدالت در توزیع درآمد در جامعه- محرک‌ها و انگیزه‌ها برای نگهداشت شایستگان در کشور	بهبود شرایط اقتصادی جامعه	
طراحی فیلترهای مناسب برای ارتقای مدیران- ایجاد نظام گزینش مبتنی بر شایسته‌سالاری- تعیین معیارهای ملموس برای شایستگی مدیران- قوانین و مقررات استخدامی با فرصت برابر- تصویب قوانین مرتبط و منسجم- تعیین شاخص‌های مناسب برای انتخاب مدیران- تأسیس سازمان نظام ورزشی	قانون‌گذاری	راهبردهای قانونی
نظارت‌های قانونی- پراکندگی و انسجام نداشتن قوانین- انتخاب مدیران با معیارهای مشخص- عدالت در اجرای قوانین	قانون مداری	
نگاه به شایسته‌سالاری به‌عنوان یک ارزش- حمایت از شایستگان- نگرش به شایسته‌سالاری- فرهنگ شایسته‌سالاری- ارزش‌های فرهنگی- سنت‌ها و تشریفات	فرهنگی	راهبردهای فرهنگی
وجود اراده شایسته‌خواهی در جامعه- عدالت اجتماعی- پرهیز از قوم‌گرایی- توجه به نخبه‌پروری- مبارزه با رانت و پارتی‌بازی- جلوگیری از لابی‌گری در انتخابات- فرصت دادن به جوانان- فرصت شغلی برابر- فضای رقابتی در جامعه- مقابله با مهاجرت افراد نخبه	اجتماعی	اجتماعی

نتایج جدول (۳) نشان می‌دهد، از تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی، ۸۸ کد باز به دست آمد که در ۱۳ مضمون فرعی قرار گرفتند. از مضامین فرعی به‌دست‌آمده نیز ۶ مضمون اصلی به دست آمد که شامل راهبردهای سازمانی (راهبردهای

مدیریتی، ساختار سازمانی، فرهنگ‌سازمانی، مدیریت منابع انسانی)، راهبردهای سیاسی (انتخاب غیرسیاسی، ثبات سیاسی)، راهبردهای فرایندی (اصلاح فرایندها)، راهبردهای اقتصادی (انگیزه‌های مالی، بهبود شرایط اقتصادی جامعه)، راهبردهای قانونی (قانون‌گذاری، قانون‌مداری) و راهبردهای فرهنگی اجتماعی (فرهنگی، اجتماعی) بود.

### بحث و نتیجه‌گیری

در این پژوهش، محققان ضمن تعریف و بسط مبحث شایسته‌سالاری، درصدد شناسایی راهبردهای ارتقا و توسعه نظام شایسته‌سالاری در سازمان‌های ورزشی 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 کرد؛ بر این اساس، یکی از راهبردهای پیاده‌سازی و استقرار نظام شایسته‌سالاری در سازمان‌های ورزشی، راهبرد سازمانی است. در این رابطه مقوله‌های فرعی شناسایی شده عبارت‌اند از: راهبردهای مدیریتی، ساختار سازمانی، فرهنگ‌سازمانی و مدیریت منابع انسانی. عوامل سازمانی نقش بسیار پررنگی در برقراری شایسته‌سالاری در سازمان‌ها دارند و در این بین نقش مدیران سازمان‌ها قابل‌چشم‌پوشی 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 به شایسته‌سالاری اعتقاد نداشته باشند، سایر فعالیت‌های مربوط در این زمینه راه به جایی نخواهد برد. ساختار سازمانی از دیگر عوامل مرتبط با شایسته‌سالاری است؛ زیرا برای رسیدن به سازمان مطلوب و مدنظر در نظام شایسته‌سالار می‌باید تحولات و اصلاحات اساسی و ریشه‌ای در ارزش‌های غلط و غیرعلمی و اصولی سازمان صورت پذیرد. لازم است برای رسیدن به اهداف و برنامه‌های نظام شایسته‌سالار، قوانین، مقررات و دستورالعمل‌ها و استراتژی و روش‌هایی تهیه و مدون شود. عامل بعدی، فرهنگ سازمانی است که از به‌کارگرفتن افراد شایسته برای اداره امور در سازمان با توجه به سطح شایستگی‌ها و قابلیت‌های آنان حمایت می‌کند. فرهنگ شایسته‌سالاری در سازمان‌ها از طریق عوامل مختلفی مانند آموزش، ارتباطات و سیستم‌های پاداش ایجاد و تقویت می‌شود. عامل بعدی، مدیریت منابع انسانی است؛ زیرا امروزه منابع انسانی پرورش‌یافته عامل اصلی کسب مزیت رقابتی سازمان‌ها است. این مهم زمانی تحقق می‌یابد که بتوان با شیوه علمی و منطقی منابع انسانی را به‌خوبی مدیریت و توان و فکر آنان را در اختیار اهداف رقابتی سازمان قرار داد. در نظام جذب و به‌کارگیری، جذب افراد شایسته در سازمان می‌تواند مقدمه‌ای بر استقرار شایسته‌سالاری در سازمان‌های ورزشی باشد. در نظام نگهداری و ارتقا، حفظ و نگهداری، بهسازی و توانمندسازی افراد شایسته و نخبه در سازمان‌هایی که براساس شایسته‌سالاری عمل می‌کنند، اهمیت پیدا می‌کند و افراد با توانمندی‌ها و عملکرد برتر به تناسب شایستگی و توانمندی خود پرورش داده می‌شوند (محمد و همکاران، ۲۰۲۴، ۴). در این بین باید با ایجاد انگیزه‌های مختلف مادی و معنوی در حفظ و نگهداشت نیروهای شایسته سازمان کوشید. نتایج پژوهش حاضر در این قسمت با یافته‌های تحقیقات پردخته و محمدی (۲۰۱۶)، حاجی بزرگی و نیک‌زاد (۲۰۱۷)، مرادی دمنه (۲۰۱۸)، زارعی و همکاران (۲۰۲۰)، نظری و همکاران (۲۰۲۱)، صادقی (۲۰۱۸)، محبی و همکاران (۲۰۲۱) و هو و تانگ (۲۰۱۹) هم‌راستا است. حاجی بزرگی و نیک‌زاد (۲۰۱۷) نتیجه گرفتند که نظام جذب و تأمین، نظام آموزش و بهسازی و نظام حفظ و نگهداری اثر معنادار مثبت بر شایسته‌سالاری دارد. در این راستا می‌توان بیان کرد که فرایند مدیریت منابع انسانی بر چهار پایه جذب و استخدام، به‌کارگیری و انتصاب، آموزش و بهسازی و نگهداشت استوار است.

براساس یافته‌های پژوهش، اجرای راهبردهای سیاسی یکی از راهبردهای استقرار نظام شایسته‌سالاری در سازمان‌های ورزشی محسوب می‌شود. در این رابطه مقوله‌های فرعی شناسایی شده عبارت‌اند از: انتخاب غیرسیاسی؛ ثبات سیاسی. امروزه انتصابات غیرسیاسی دولت‌ها بر پایه اصول شایسته‌سالاری و عمدتاً از طریق آزمون‌های تخصصی صورت می‌گیرد،

اما هنوز تعداد مدیران توصیه شده و منصوبان غیرمتخصص چشمگیر است. 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 مناسب بر رشد کشور ندارد و توسعه کشور را دچار مشکل می‌کند؛ بنابراین به سیاست‌گذاران پیشنهاد شده است در اجرای سیاست‌های خود به تغییرات مدیریتی توجه کنند و تا حد امکان اثرگذاری آن‌ها بر تغییرات رویه را کاهش دهند (قاسمی و همکاران، ۲۰۲۲، ۴۶). برخی مطالعات مهم مفهوم سیاست‌زدگی را در فرایندهای جذب و گزینش کارکنان دخیل می‌بینند و بیان می‌کنند که از طریق سیاسی‌کاری، افراد در سازمان انتصاب می‌یابند (فونزالیدا و ریکوچی، ۲۰۱۹، ۴). علاوه بر این، در برخی پژوهش‌های تجربی نشان داده شده است که ارتباط تنگاتنگ بین مشاغل اداری و سیاسی تأثیرات منفی بر عملکرد سازمان‌های دولتی دارد و باعث ایجاد فساد و ناکارآمدی می‌شود (چارون<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۷، ۹۲). 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 باید 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 (۲۰۲۱)، شاهنوشی و دادخواه (۲۰۱۷)، قاسمی و همکاران (۲۰۲۲)، فونزالیدا و ریکوچی (۲۰۱۹) و بارون (۲۰۲۴) همسوست. نتایج پژوهش بارون (۲۰۲۴) نشان می‌دهد، برای حفظ نظام شایسته‌سالار قوی، توسعه استراتژی سرمایه انسانی باز و عادلانه و کاهش مؤثر اثرات منفی قوم‌گرایی سیاسی ضروری به نظر می‌رسد.

براساس نتایج پژوهش، اجرای راهبردهای فرایندی به‌عنوان یکی از راهبردهای مهم استقرار نظام شایسته‌سالاری در سازمان‌های ورزشی شناسایی شد. در زیرمجموعه این راهبرد مضمون فرعی اصلاح فرایندها قرار داشت؛ یعنی مسئولان دولتی و حاکمیتی باید مجموعه‌ای از اقدامات را در سطح کلان کشور برای بهبود وضعیت شایسته‌سالاری انجام دهند. بی‌شک اصلاح فرایندها و ساختار تصمیمات کلان کشور در این مسیر بسیار کمک‌کننده خواهد بود. نتایج پژوهش حاضر در این قسمت با یافته‌های تحقیقات حاجی بزرگی و نیک‌زاد (۲۰۱۷)، مرادی دمنه (۲۰۱۸) و نظری و همکاران (۲۰۲۱) هم‌راستا است.

همچنین یافته‌های پژوهش نشان داد، اجرای راهبردهای اقتصادی از دیگر عوامل استقرار نظام شایسته‌سالاری در سازمان‌های ورزشی محسوب می‌شود که در این راستا مقوله‌های فرعی تأثیرگذار بر عوامل اقتصادی، انگیزه‌های مالی و بهبود شرایط اقتصادی جامعه‌اند. نوسانات شدید اقتصادی و نابرابری‌های موجود در این عرصه‌ها یکی از دلایل اصلی تمایل نداشتن افراد شایسته به حضور در سازمان‌ها است. متأسفانه برخی امکانات مالی مناسب از جمله حقوق و مزایای مطلوب برای این افراد در نظر گرفته نمی‌شود. بر کسی پوشیده نیست که حمایت دولت از افراد نخبه و شایسته وجود انگیزه‌های مناسب مالی برای حضور افراد باصلاحیت در سازمان‌های ورزشی، برقراری امنیت شغلی و اقتصادی برای جذب و نگهداشت مدیران و کارمندان شایسته در جامعه می‌تواند بر برقراری شایسته‌سالاری در سازمان‌های ورزشی مؤثر باشد. عوامل اقتصادی از مهم‌ترین عوامل عمومی جابه‌جایی کاری شایستگان به‌منظور پر کردن شکاف دستمزد پرداخت و بهره‌مندی از امکانات بخش خصوصی است. این یافته‌ها با نتایج پژوهش‌های شاه‌آبادی و جامه بزرگی (۲۰۱۴)، رشیدی (۲۰۲۰)، زایره‌وجقان و همکاران (۲۰۲۱) شیرزادی (۲۰۱۹)، مرادی دمنه (۲۰۱۸) و اورولوسکی<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۶) هم‌راستا

1. Charron  
2. Orłowski

است؛ اما نتایج این تحقیق با یافته‌های تحقیق نظری و همکاران (۲۰۲۱) همخوانی نداشت که ممکن است ناشی از روش تحقیق و جامعه آماری متفاوت باشد.

در این پژوهش، راهبردهای قانونی به‌عنوان یکی از راهبردهای مهم استقرار نظام شایسته‌سالاری در سازمان‌های ورزشی شناسایی شد. مقوله‌های فرعی اثرگذار بر راهبرد قانونی، قانون‌گذاری و قانون‌مداری بودند. به علت پراکندگی زیاد و انسجام نداشتن قوانین و مقررات مرتبط با شایسته‌سالاری و نیز مشخص نبودن متولی پیگیری این امر، باید ضوابط و محورهای شایسته‌سالاری به‌گونه‌ای منسجم و هدفمند و نظام‌مند احصا شود و به صورت مدون در اختیار سازمان‌ها قرار گیرد. قانون‌گرایی در جامعه نقش مهمی در شایسته‌سالاری و تعیین حقوق افراد ایفا می‌کند. در یک نظام شایسته‌سالار، گزینش مدیران و افراد شایسته باید براساس ضوابط قانونی و معیارهایی نظیر تخصص، تجربه، کارایی و توانایی که در قانون تعریف شده باشد، انجام شود تا از اعمال سلیق و نظرات شخصی در انتصاب مدیران ورزشی جلوگیری شود؛ از این رو 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 (۲۰۱۸)، نظری و همکاران (۲۰۲۱)، رضائزاد و همکاران (۲۰۲۲)، گیوکی و همکاران (۲۰۱۹) و سیلوا<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۲۱) همسوست. نتایج تحقیق نظری و همکاران (۲۰۲۱) نشان داد، در متغیرهای برون‌سازمانی بین عوامل قانونی با شایسته‌سالاری رابطه مثبت و معنادار وجود دارد.

در این پژوهش، اجرای راهبردهای فرهنگی-اجتماعی نیز به‌عنوان یکی از راهبردهای مهم استقرار نظام شایسته‌سالاری در سازمان‌های ورزشی شناسایی شد که شامل دو مقوله جداگانه فرهنگی و اجتماعی می‌شود. فرهنگ شایسته‌سالاری مجموعه‌ای از باورها، ارزش‌ها و رفتارهایی است که براساس شایستگی‌ها و عملکرد افراد شکل گرفته است و باعث می‌شود آحاد جامعه به شایسته‌سالاری و توسعه آن در همه نهادهای جامعه ایمان داشته باشد. نگرش جامعه به شایسته‌سالاری و اینکه واقعاً اصول حاکم بر جامعه براساس 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. در چنین فرهنگی، عدول از بهره‌گیری از افراد شایسته در مشاغل نوعی تخلف و گناه تلقی می‌شود و رفتار مدیرانی که تحت تأثیر روابط خویشاوندی، قومی یا ملاحظات سیاسی، در اعمال این محور شایسته‌سالاری کوتاهی داشته باشند، نوعی رفتار ضد ارزش قلمداد خواهد شد (پردخته و محمدی، ۲۰۱۶). نتایج پژوهش حاضر در این قسمت با یافته‌های تحقیقات نقی‌پورفر و همکاران (۲۰۱۳)، پردخته و محمدی (۲۰۱۶)، مرادی دمنه (۲۰۱۸)، نظری و همکاران (۲۰۲۱)، صادقی (۲۰۱۸)، تکلو (۲۰۱۸)، چیانگ و چوی<sup>۲</sup> (۲۰۲۴) همخوانی دارد. نتایج پژوهش صادقی (۲۰۱۸) نشان داد، عوامل فرهنگی-اجتماعی جزو عوامل مؤثر بر شایسته‌سالاری در نظام اداری شهرستان شاهرود هستند. از سویی در مقوله راهبردهای اجتماعی بحث عدالت اجتماعی بسیار مهم است. 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 براساس استحقاق و استعداد او تعیین می‌شود. اگر در جامعه برای افرادی با قابلیت‌های مشابه و توانایی‌های نسبتاً یکسان فرصت‌های برابر ایجاد شود، به گسترش عدالت اجتماعی منجر می‌شود و روند تداوم شایستگی را بهبود خواهد بخشید. از طرفی در نقطه مقابل شایسته‌سالاری، رابطه‌سالاری وجود دارد که در آن فضای کار به‌گونه‌ای است که با استعدادترین انسان‌ها از میدان عمل خارج می‌شوند. متأسفانه بخشی از نظام مدیریتی کشور از بیماری قوم‌گرایی

1. Silva
2. Cheang & Choy

و خویشاوندسالاری رنج می‌برد که نیازمند اصلاح و ترمیم است. نتایج پژوهش در این بخش با نتایج تحقیقات مرادی دمنه (۲۰۱۸) نظری و همکاران (۲۰۲۱)، رهنورد و همکاران (۲۰۱۳)، پاول<sup>۱</sup> (۲۰۱۶)، تکلو<sup>۲</sup> (۲۰۱۸) و کاستیلا و بنارد (۲۰۱۰) همسوست. به عقیده کاستیلا و بنارد (۲۰۱۰)، باورها و هنجارهای اجتماعی موجود در جامعه نقش اساسی و تعیین‌کننده در استقرار شایسته‌سالاری در جامعه دارند. براساس یافته‌های پژوهش رهنورد و همکاران (۲۰۱۳) سه عامل پارتی‌بازی، نبود برابری فرصت و سطحی‌نگری، عوامل بازدارنده در استقرار نظام شایسته‌سالاری هستند.

مسلم است که امروز شایسته‌سالاری و استفاده از نیروهای کارآمد یکی از اصول اساسی و از عوامل موفقیت سازمان‌های ورزشی در حرکت به سمت پویایی و تحول به شمار می‌رود. در تحقیق حاضر سعی شد تا با شناسایی راهبردهای پیاده‌سازی و استقرار نظام شایسته‌سالاری در سازمان‌های ورزشی مسیر علمی پیش روی سازمان‌ها در حرکت به سمت شایسته‌سالاری هموار شود. با توجه به یافته‌های تحقیق، مسئولان با کاربری 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؛ بنابراین پیشنهاد می‌شود:

-در انتخاب مدیران برای سازمان‌های ورزشی به جای تمرکز بر مناسبات سیاسی، به شایستگی‌های فردی و تخصصی توجه کافی شود؛

-مدیران سازمان‌های ورزشی در زمینه مدیریت منابع انسانی به اصول اساسی شایسته‌سالاری همچون نظام جذب و به‌کارگیری و نظام نگهداری و ارتقا توجه کافی کنند؛

-با توجه به یافته‌های تحقیق، در مسیر پیاده‌سازی شایسته‌سالاری در سازمان‌های ورزشی قوانین شفاف، صحیح و جامع برای انتصاب و انتخاب مدیران ورزشی تصویب شود؛

-فراهم کردن شرایط اقتصادی مناسب برای مدیران شایسته، سرمایه‌گذاری روی آنان و ایجاد انگیزه‌های مالی می‌تواند در جهت حفظ و به‌کارگیری نیروهای متخصص در سازمان‌ها کمک‌کننده باشد؛

-ایجاد بانک اطلاعاتی مدیران ورزشی با توجه به کارنامه عملکردی آنان و تعیین شاخص‌های مناسب برای انتخاب مدیران در جهت انتصاب مدیران متخصص و شایسته در سازمان‌های ورزشی می‌تواند کارساز باشد؛

-تلاش برای گسترش فرهنگ شایسته‌سالاری در جامعه و نگاه به شایسته‌سالاری به‌عنوان ارزش در جامعه باید سرلوحه تلاش مسئولان در جهت فعالیت‌های زیربنایی در امور فرهنگی باشد؛

-در پژوهش‌های آتی پیامدهای استقرار نظام شایسته‌سالاری در سازمان‌های ورزشی به‌صورت مبسوط مطالعه شود.

## پیام مقاله

یافته‌های این مطالعه نشان می‌دهد که تقویت و توسعه شایسته‌سالاری در سازمان‌های ورزشی نیازمند به‌کارگیری رویکردی جامع و هم‌افزایی است. این مطالعه شش استراتژی کلیدی را شناسایی کرد که اجرای هماهنگ آن‌ها می‌تواند عدالت، کارایی و انگیزه را در سازمان‌های ورزشی افزایش دهد و در نتیجه توسعه استعدادها را تقویت کرده و پیشرفت پایدار در ورزش را تضمین کند.

1. Powell  
2. Teklu

## ملاحظات اخلاقی

ملاحظات اخلاقی این مطالعه شامل رعایت اصول صداقت علمی، صداقت در جمع‌آوری و گزارش داده‌ها، حفظ محرمانگی اطلاعات شرکت‌کنندگان و دریافت رضایت آگاهانه از همه شرکت‌کنندگان بود. برای جزئیات کامل درباره این استانداردها لطفاً به <https://ethics.research.ac.ir> مراجعه کنید.

## مشارکت‌نویسندگان

مفهوم‌سازی: سعید یارمحمدی منفرد ۶۰ درصد، عباس نقی زاده باقی ۴۰ درصد  
گردآوری داده‌ها: سعید یارمحمدی منفرد ۱۰۰٪  
تجزیه و تحلیل داده‌ها: سعید یارمحمدی منفرد ۳۰ درصد، عباس نقی زاده باقی ۷۰ درصد  
دست‌نوشته: سعید یارمحمدی منفرد ۱۰۰٪  
نقد و تدوین: سعید یارمحمدی منفرد ۳۰ درصد، عباس نقی زاده باقی ۵۰ درصد، مهرداد محرم زاده ۲۰ درصد  
مسئول تأمین مالی: سعید یارمحمدی منفرد ۱۰۰٪  
نقد و بررسی ادبیات: سعید یارمحمدی منفرد ۴۰ درصد، عباس نقی زاده باقی ۴۰ درصد، مهرداد محرم زاده ۱۰ درصد،  
نسرین عزیزیان کهن ۱۰ درصد  
مدیر پروژه: عباس نقی زاده باقی ۱۰۰٪

## تعارض منافع

نویسندگان هیچ‌گونه تضاد منافع مالی، شخصی یا حرفه‌ای مرتبط با این تحقیق اعلام نمی‌کنند.

## تشکر و قدردانی

نویسندگان از همکاری صمیمانه شرکت‌کنندگان و راهنمایی‌های علمی اعضای محترم هیئت‌علمی که در بهبود کیفیت این تحقیق نقش داشتند، قدردانی می‌کنند.

## منابع

1. Abili, K. (2019). Human resource management (with emphasis on new approaches). Tehran: Industrial Management Organization Publication. [In Persian].
2. Baroun, A. (2024). Political tribalism, meritocracy, and human capital management in Kuwait's diverse work setting. *International Journal of Cross Cultural Management*, 14705958241253064. <https://doi.org/10.1177/14705958241253064>
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. Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. <https://doi:10.1191/1478088706qp063oa>
5. 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. <https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2018.10.005>
6. Castilla, E. J., & Benard, S. (2010). The paradox of meritocracy in organizations. *Administrative Science Quarterly*, 55(4), 543-676. <https://doi.org/10.2189/asqu.2010.55.4.543>
7. 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. <https://doi:10.1086/687209>
8. Cheang, B., & Choy, D. (2024). Culture of meritocracy, political hegemony, and Singapore's development. *International Journal of Politics, Culture, and Society*, 37(2), 265-290. <https://doi:10.1007/s10767-023-09458-x>

9. Eydi, H., Karimi, J., & Mohammadi Askarabadi, M. (2019). Effect of human resource efficiency on organizational effectiveness: Mediating role of organizational innovation. *Journal of Human Resource Management in Sport*, 6(2), 195-205. <https://doi.org/10.22044/shm.2019.7103.1759> [In Persian].
10. 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. <https://doi.org/10.1177/0734371X18758378>
11. 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].
12. 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. [In Persian].
13. 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. [In Persian].
14. Hasani, K., Sheikhesmaeili, S., & Maghsoudi, K. (2013). Dimensions and components of meritocracy in managers and employees of educational institutions. *Management and Development Process*, 26(2), 119-140. [In Persian].
15. Hasan Beigi, H., Nazarian Madavani, A., & Monazami, A. H. (2020). Identification and prioritization of managers competency criteria in places and sports spaces. *Journal of Human Resource Management in Sport*, 7(1), 81-97. <https://doi.org/10.22044/shm.2020.7121.1764> [In Persian].
16. Jokar, A., Faleh, V., & Safarian, S. (2017). Investigating the relationship between managers' competence and organizational development (case study). *Quarterly journal Educational Leadership & Administration*, 12(1), 41-54. [In Persian].
17. Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills, CA: Sage.
18. Mohamad, B., Akanmu, M. D., Ponnusamy, V., Yahya, S., & Omar, N. (2024). Measuring Malaysian youth leadership competencies: Validation and development of instrument. *Cogent Social Sciences*, 10(1), 2300857. <https://doi.org/10.1080/23311886.2023.2300857>
19. 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].
20. 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. [In Persian].
21. 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). [In Persian].
22. 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].
23. Orłowski, J., Wicker, P., & Breuer, C. (2016). Determinants of labour migration of elite sport coaches. *European Journal of Sport Science*, 16(6), 711-718. <https://doi.org/10.1080/17461391.2015.1130751>
24. Ortogoli Farahani, E., Atrian, F., & Roostaei Hossein Abadi, Y. (2023). Investigating strategies for developing meritocracy in organizations and its role in promoting Social Health. *Islamic Life Style Centered on Health*, 7(2), 227-237.
25. 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. Paper presented at the International Conference of Management Elites, Tehran, Iran. [In Persian].
26. Powell, S. (2016). Gender equality and meritocracy: contradictory discourses in the Academy.
27. Rahnavard, 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*, 2(25), 15-32. [In Persian].

28. Rashidi, M. (2019). A reflection on the migration and rotation of the elites. *Journal of Entrepreneurship Index*, 15(5). <https://www.magiran.com/p2369632> [In Persian].
29. Razavi, S., Akbari, M., Jafar Zadeh, M., & Zali, MR. (2012). Reexamination of mixed research method. Tehran: Tehran University Press. [In Persian].
30. 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. *New Trends in Sport Management*, 10(39), 83-101. [In Persian].
31. 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].
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. <https://doi.org/10.6018/spork.479841>
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. [In Persian].
35. Shahnooshi, 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. <https://doi.org/10.22108/jas.2017.21718> [In Persian].
36. 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. <https://doi.org/10.22092/jaeer.2018.122788.1533> [In Persian].
37. 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. <https://doi.org/10.3390/socsci10100386>
38. Teklu, T. A. (2018). Meritocracy and inequality: moral considerations. *Palgrave Communications*, 4(1), 1-9. <https://doi.org/10.1057/s41599-017-0059-3>
39. 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. <https://doi.org/10.1016/j.cjar.2019.03.001>
40. 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. <http://dx.doi.org/10.32038/JBSO.2021.06.02>
41. Zairhojqa, 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].
42. 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*, 12(45), 265-290. [In Persian].