

مطالعات المپیک

دوره ۲، شماره ۳، پاییز ۱۴۰۳

ص ص : ۷۵-۱۰۹

## شناسایی پیامدهای استقرار نظام شایسته‌سالاری در سازمان‌های ورزشی

سعید یارمحمدی منفرد<sup>۱</sup> - عباس نقی‌زاده باقی<sup>۲\*</sup> - مهرداد محرم‌زاده<sup>۳</sup> - نسرین عزیزیان کهن<sup>۴</sup>  
۱. دانشجوی دکتری 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: ۱۴۰۳/۰۶/۰۸، تاریخ تصویب: ۱۴۰۳/۰۸/۱۰)

### چکیده

هدف از پژوهش حاضر شناسایی پیامدهای استقرار نظام شایسته‌سالاری در سازمان‌های ورزشی کشور بود. این پژوهش از نوع پژوهش‌های اکتشافی است و از لحاظ هدف، کاربردی محسوب می‌شود که در آن از روش تحلیل مضمون استفاده شده است. روش پژوهش از نوع کیفی است و جامعه پژوهش را مدیران ارشد سازمان‌های ورزشی و اعضای هیئت‌علمی رشته مدیریت ورزشی دانشگاه‌های کشور تشکیل دادند. از روش نمونه‌گیری غیر احتمالی هدفمند برای انتخاب مصاحبه‌شوندگان استفاده شد. از مصاحبه نیمه ساختاریافته 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. از نرم‌افزار MAXQDA20 برای تجزیه و تحلیل مصاحبه‌ها استفاده شد. بر اساس یافته‌های پژوهش برای شناسایی پیامدهای استقرار نظام شایسته‌سالاری در سازمان‌های ورزشی کشور، ۱۱۱ کد باز شناسایی شد که در ۱۳ مضمون فرعی قرار گرفتند. از مضامین فرعی به دست آمده نیز ۷ مضمون اصلی به دست آمد که شامل: پیامدهای سازمانی (رشد بهره‌وری سازمانی، بهبود ساختار سازمانی، ارتقای فرهنگ سازمانی، مدیریت بهینه منابع سازمانی)، پیامدهای سیاسی (توسعه سیاسی)، پیامدهای ورزشی (توسعه ورزش کشور، موفقیت ورزشی)، پیامدهای اقتصادی (توسعه اقتصادی جامعه، درآمدزایی صنعت ورزش)، پیامدهای قانونی (قانون‌مداری)، پیامدهای فرهنگی (توسعه فرهنگی، توسعه اجتماعی) پیامدهای جسمانی - روانی (توسعه سلامت جسمانی - روانی). بر اساس یافته‌های پژوهش، پیامدهای سازمانی جزو مهم‌ترین نتایج توسعه نظام شایسته‌سالاری در سازمان‌های ورزشی به‌شمار می‌رود، لذا به نظر می‌رسد با استقرار شایسته‌سالاری شاهد رشد کارایی و بهره‌وری چشم‌گیر در سازمان‌های ورزشی باشیم.

### واژه‌های کلیدی

پیامد، توسعه همه جانبه، سازمان‌های ورزشی، نظام شایسته‌سالاری.

\* نویسنده مسئول: پست الکترونیکی: a.naghizadeh@uma.ac.ir

## مقدمه

نیروی انسانی جزو باارزش‌ترین و مهم‌ترین منابع سازمان‌ها به‌شمار می‌روند 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 (۱). بدون نیروی انسانی متخصص و کارا سازمان‌ها معنا، مفهومی و وجود خارجی نخواهند داشت. از جمله راه‌های بقاء 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 غیره هست طوری که بتوان حداکثر بهره از قابلیت‌های نیروی انسانی را برد. از سویی دیگر دنیای فراروی سازمان‌ها دنیایی پر چالش و صعب‌العبور است. ضروری است برای حفظ روند روبه‌رشد پیشرفت شرکت‌ها و سازمان‌ها و افزایش بهره‌وری و نیل به اهداف سازمانی، سازمان‌های مختلف مدیرانی شایسته‌تر، قوی‌تر، با توانایی‌های به‌روز مدیریتی را اختیار داشته‌باشند. استفاده از مدیران مستعد، هوشمند، شایسته و توانمند از جمله مهم‌ترین نیازهای حوزه فعالیت سازمان‌ها به‌شمار می‌رود. با توجه به این‌که سازمان‌ها در آینده نه‌چندان دور با چالش‌های رقابتی روز افزونی روبه‌رو می‌شوند و گذر از این مشکلات به مدیرانی توانمندتر و قدرتمندتر نیاز خواهند داشت؛ بنابراین در سازمان‌های آینده توجه به مقوله شایسته‌سالاری می‌تواند از اهمیت بیشتری برخوردار باشد (۲).

یکی از موضوعات مهم مدیریت منابع انسانی در سازمان‌ها موضوع شایسته‌سالاری<sup>۱</sup> است که این امر در سطوح مختلف سازمان‌ها تأثیرگذار است و بر روی انتخاب کارمندان و مدیران برای انجام وظایف مختلف تأثیر می‌گذارد. بر همین اساس انتخاب کارمندان برای پست‌های مختلف در سازمان باید بر اساس خصوصیات عینی از قبیل استعداد و توانایی، دانش، هوش، تجربه و مهارت و تلاش آن‌ها انجام گیرد (۳). شایسته‌سالاری اصلی است که بر اساس آن منابع، جوایز، دستمزدها و موقعیت‌ها در امتداد سیستمی توزیع می‌شود که در آن عملکرد بدون توجه به سایر ملاحظات مانند برابری، نیاز، حقوق یا ارشدیت ارزش‌گذاری می‌شود. بر اساس یک سیستم شایسته‌سالاری، هرکس بر اساس شایستگی‌های فردی<sup>۲</sup> خود شانس عادلانه‌ای دارد. یک سیستم شایسته‌سالار شامل روال‌های رسمی، رویه‌ها، آزمون‌ها و معیارهایی برای ارزیابی شایستگی است. قرار است این سیستم شفاف باشد و بر اساس معیارهای قابل‌اندازه‌گیری ساخته شود تا بتوان از تعصبات و تعصبات جلوگیری کرد؛ بنابراین، در سیستم شایسته‌سالاری، ایده‌ای وجود دارد که شایستگی را می‌توان به‌طور عینی ارزیابی کرد (۴). تعاریف مختلفی برای شایسته‌سالاری ارائه شده است که جهت روشن شدن موضوع به برخی از آن‌ها اشاره می‌شود. شایسته‌سالاری از نظر علم مدیریت، روندی است که در آن منابع انسانی با توجه به تلاش و توانایی ذاتی‌شان در جایگاه خود قرار گرفته 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 شده‌است. شایسته‌سالاری از روش‌های تعدیل و حذف بی‌عدالتی و ایجاد فرصت‌های برابر برای همگان است

۱. Meritocracy

۲. Individual Competencies

ترفیع آن‌ها نیز صرفاً بر اساس توانایی‌ها و مهارت‌ها انجام می‌گیرد (۶). حاکمیت شایسته‌سالاری در سیستم‌های اداری می‌تواند باعث دگرگونی و تغییرات زیادی می‌گردد و در نتیجه باعث ارتقای سرمایه انسانی و توسعه کشورها می‌گردد. ایجاد نظام شایسته‌سالاری در سازمان‌ها می‌تواند به تأمین عدالت اجتماعی، افزایش انگیزش، پویایی، خلاقیت و نوآوری و تحرک مدیران، کاهش فساد اداری و مالی، افزایش بهره‌وری سازمان و مصرف بهینه بودجه ادارات، توسعه سرمایه انسانی ختم شود. تقویت انگیزه کاری و اعتماد به نفس 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 به‌شمار می‌رود. (۷).

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 عهده‌دارند، به‌طوری‌که عملکرد سازمان و نتایج ورزشی کشور مستقیماً در گرو اتخاذ تصمیمات ایشان 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

و منشأ آن تأثیر منفی احساس بی‌عدالتی بر انگیزه کارکنان است (۵).

شواهد پژوهشی نشان می‌دهد که شایسته‌سالاری در سازمان‌ها می‌تواند با پیامدهای مثبت شغلی برای کارکنان و مزایای عملکردی برای سازمان همراه باشد که از آن جمله 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 هست و افراد از شانس یکسان برای پیشرفت و دستیابی به پاداش بر اساس شایستگی و تلاش فردی صرف‌نظر از جنسیت، نژاد و سایر عوامل غیر دخیل در شایستگی برخوردارند (۵). شایسته‌سالاری یا "مدیریت بر مبنای شایستگی"<sup>۱</sup> می‌تواند سهم مهمی در موفقیت سازمان در سطح سازمانی و فردی داشته‌باشد. شایسته‌سالاری دانشی را شناسایی می‌کند که در کارمند یا سازمان به‌منظور دستیابی به اهدافش باید دارا باشد؛ به‌عبارت‌دیگر مدیریت بر مبنای شایستگی رویکردی منسجم و چارچوبی مشترک و هماهنگ برای اداره سرمایه‌های انسانی در بلندمدت است که بر مبنای مجموعه مشترکی از شایستگی‌های مرتبط با راهبردهای کلان کشور تدوین می‌شود در جایی دیگر واژه شایسته‌سالاری دو گونه معرفی شده است. یکی نظامی (سیستمی) که در آن پیشرفت بر مبنای توانایی یا موفقیت فردی قرار دارد و در تفسیر دوم آن از واژه رهبران و رهبری استفاده شده است. گروهی از رهبران و صاحب‌منصبان که بر مبنای توانایی و موفقیت فردی انتخاب شده‌اند و همچنین رهبری به‌وسیله چنین گروهی. به مجموعه فعالیت‌ها و روش‌هایی اطلاق می‌شود که از آن طریق افراد بر اساس شایستگی برای کار در سازمان‌ها گزینش شده و پاداش و

<sup>۱</sup> Management based on competence

صحيح منابع انسانی وجود دارد. نبود قوانین و چارچوب مشخص در به‌کارگیری مدیران ورزشی، سیاسی‌کاری و سیاسی بازی در ورزش، بوروکراسی بی‌مورد اداری، تزلزل در پست‌های مدیریتی با جابه‌جایی دولت‌ها، عدم شفاف‌سازی عملکرد، نبود فرهنگ شایسته‌سالاری در ورزش، کم‌اهمیت جلوه دادن مبحث ورزش، ورزشی نبودن مدیران بلندپایه سازمان‌های ورزشی و غیره می‌تواند از جمله چالش‌های موجود در مسیر شایسته‌سالاری در سازمان‌های ورزشی به‌شمار رود. 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 که چندان از علم و توانایی‌های مدیریتی برخوردار نیستند در رأس سازمان‌های ورزشی کشور، ضربات غیرقابل‌جبرانی بر ورزش کشور وارد خواهد نمود. وجود قوانین اضافی و بی‌مورد از دیگر ضعف‌های سازمان‌های ورزشی است. همچنین نبود برنامه صحیح و بلندمدت که به‌صورت اصولی و واقع‌بینانه توسط افراد خبره و متخصص طراحی شده باشد، اثربخشی سازمان‌های مذکور را دچار مشکل کرده است (۹). متأسفانه عواملی همچون غلبه روابط سیاسی و حزب‌گرایی بر تخصص و کم‌اهمیت شمردن مسئله ورزش توسط زمامداران و حاکمان موجب از بین رفتن اصول شایسته‌سالاری در ورزش شده است. انتخاب و انتصاب مدیران بدون اینکه آن‌ها کمترین تجاربی در حیطة مدیریت و به‌ویژه مدیریت در حیطة ورزش داشته باشند، باعث هدر رفتن سرمایه‌ها و کاهش روند شکوفایی آن سازمان می‌شود. اکنون ورزش کشور با مسائلی از قبیل حضور برخی افراد غیرمتخصص در این حوزه روبه‌رو است که این افراد آگاهانه یا ناآگاهانه موجب ایجاد مسائل و مشکلاتی در عملکرد حوزه ورزش می‌شوند. ورزش به‌دلیل سرمایه اجتماعی بالایی که دارد باعث شده تا مدیران

مربوط به ورزش و جوانان در ایران می‌باشند. حال چنانچه انتخاب و انتصاب مدیران در ارگان‌های ورزشی با توجه به شایستگی‌ها و توانمندی‌های لازم انجام گیرد، رسیدن به اهداف مشخص‌شده ورزش کشور نیز، دور از دسترس نخواهد شد. تحقیقات و یافته‌های پژوهش‌ها نشان می‌دهد، پیشرفت و موفقیت سازمان‌های مختلف با شایستگی و صلاحیت مدیران در ارتباط است و هرچه سازمان مدیری قوی‌تر داشته‌باشد، به همان‌اندازه، موفقیت بیشتری در رسیدن به اهداف خواهد داشت (۸). 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 نیز 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 نداشته‌باشد، نمی‌تواند تصمیمات مدیریتی را هرچند خوب و بی‌نقص به‌درستی اجرا کند. امروزه رویکرد شایسته‌سالاری باهدف میدان دادن به بخش خصوصی و بخش‌های تعاونی برای تصدی امور ورزش، در حالی موردتوجه قرار گرفته که نیاز است در سطوح میانی، کار به اهل‌فن و متخصصان ورزش واگذار شود که اگر مدیران لایق، متخصص و پاک‌دست مسئولیت امور میانی ورزش را به عهده بگیرند، ضمن بهره‌وری لازم از فساد در ورزش و سوءاستفاده‌های مدیریتی و مالی نیز جلوگیری خواهد شد و با توجه به منابع محدود مالی موجود، سرمایه‌گذاری ورزش در هیچ موردی هدر نخواهد رفت. لذا به‌کارگیری افراد در پست‌های مناسب با توانایی آن‌ها علی‌الخصوص در سازمان‌های ورزشی که شرایط خاص خود را دارند در قالب سیستم شایسته‌سالاری بسیار اهمیت دارد. بررسی شرایط حال حاضر در عرصه ورزش کشور نشان می‌دهد مشکلات و موانع فراوانی در راستای استقرار نظام شایسته‌سالاری در ورزش و مدیریت

سازمانی، تقویت همبستگی سازمانی، ایجاد و تقویت تعهد شغلی و سازمانی، تقویت اعتمادبه‌نفس در کارکنان، غنی‌سازی سرمایه‌های انسانی دستگاه (۱۰). عینی (۱۳۹۹) در تحقیقی با عنوان "تأثیر شایسته‌سالاری بر نوآوری سازمانی در پردیس دانشگاه‌های استان البرز" عنوان کرد شایسته‌سالاری بر نوآوری سازمانی در مجتمع تحقیقاتی جهاد دانشگاهی تأثیر دارد. شایسته‌سالاری ارتباط مثبت و معنی‌داری با نوآوری سازمانی دارد به‌عبارتی با افزایش شایسته‌سالاری متغیر نوآوری سازمانی نیز افزایش پیدا می‌کند (۱۱). عیدی و همکاران (۱۳۹۸) تحقیقی با عنوان "اثر شایسته‌سالاری منابع انسانی بر اثربخشی سازمانی؛ نقش میانجی نوآوری سازمانی" در بین ادارات ورزش و جوانان استان‌های غرب کشور انجام دادند. بر اساس یافته‌های تحقیق، شایسته‌سالاری بیشترین تأثیر را با ضریب اثر ۰/۸۵، بر نوآوری داشته است و سپس به میزان ۰/۷۳، بر اثربخشی تأثیرگذار بود. همچنین شایسته‌سالاری به‌طور غیرمستقیم و از طریق نوآوری نیز به میزان ۰/۲۰ بر اثربخشی تأثیرگذار بود (۷). مصطفوی راد و کمالی (۲۰۱۷) تحقیقی با عنوان "رابطه بین شایسته‌سالاری و توسعه‌سازمانی در اداره کل ورزش و جوانان استان فارس" انجام دادند و نتیجه گرفتند بین شایسته‌سالاری و توسعه‌سازمانی رابطه مستقیم معناداری وجود دارد. به‌عبارت‌دیگر توسعه‌سازمانی با افزایش شایسته‌سالاری افزایش می‌یابد (۱۲). آلپاسلان و کورتولموشلار<sup>۱</sup> (۲۰۲۴) تحقیقی با موضوع اینکه "آیا شایسته‌سالاری رشد اقتصادی را ترویج می‌کند؟" انجام دادند. این مقاله معیاری از درجه شایسته‌سالاری ارائه داد تا میزان بروز خویشاوندی در جامعه را مشخص کند، زیرا شایسته‌سالاری در مقابل خویشاوند گرایی است، یعنی درجه شایسته‌سالاری پایین‌تر،

سیاسی برای بیشتر قرار گرفتن در کانون توجه به آن ورود کنند. دسته‌ای از مدیران دولتی بر اساس نوع ارتباطاتی که دارند وارد حوزه مدیریت ورزش می‌شوند. این ارتباطات می‌تواند بر اساس روابط یا منافع همسو در موضوعات مختلف شکل بگیرد. در نتیجه عاملی که باعث می‌شود مدیر ناکارآمد بر صندلی مدیریت سازمان ورزشی تکیه کند رانت حاصل از قدرت است نه توانایی‌ها و استعدادهای بالقوه او. بالطبع مجموعه زیر نظر مدیر ناکارآمد تحت تأثیر مدیریت ضعیف او دچار مشکلات عدیده‌ای خواهد بود. از مدیران میانی تا مربیان تیم‌های ورزشی و حتی رسانه‌ها، تحت تأثیر فضای غیررقابتی و باندبازی بر اساس رفاقت‌های شخصی یا منافع شخصی خواهند بود. فضای مدیریت ورزش کشور نیازمند مدیرانی خلاق و با دانش مدیریت است. مدیرانی که بر اساس استعدادهای خود و اصول شایسته‌سالاری پله‌های ترقی را طی کرده‌اند. لذا بر اساس همه مشکلات اشاره‌شده در بحث انتخاب و انتصاب مدیران ورزشی به نظر می‌رسد بسیاری از این مسائل با استقرار نظام شایسته‌سالاری در سازمان‌های ورزشی مرتفع گردد.

مطالعه و مرور گسترده ادبیات تحقیق نشان می‌دهد تاکنون تحقیقاتی در زمینه شایسته‌سالاری در سازمان‌های مختلف انجام گرفته است. ارتگلی فراهانی (۱۴۰۲) در مقاله‌ای با عنوان "بررسی راهکارهای توسعه شایسته‌سالاری در سازمان‌ها و نقش آن در ارتقا سلامت اجتماعی" اشاره می‌کند استقرار نظام شایسته‌سالاری در سازمان‌ها، نتایج و فواید بی‌شماری دارد؛ از جمله: تقویت حس رقابت‌جویی، فرهنگ‌سازی تکریم کارشناسان و کارکنان برجسته و خلاق، الگوسازی از کارشناسان موفق، پرورش کارشناسان خلاق و نوآور و بسترسازی و ایجاد انگیزه برای ظهور این‌گونه افراد، اصلاح فرهنگ نابسامان

<sup>1</sup>. Alpaslan, & Kurtulmuşlar

و تحقق آن همگان اتفاق نظر دارند؛ اما سؤالی که در اینجا برای محققان حاضر مطرح است این است که در صورت برقراری یک نظام جامع و اصولی شایسته‌سالاری در سازمان‌های ورزشی چه نتایج مثبتی برای این سازمان‌ها قابل پیش‌بینی هست؛ اما بررسی و مطالعه تحقیقات انجام‌گرفته در زمینه نظام شایسته‌سالاری، نشان داد که تحقیقی جامع که بتواند پیامدهای همه‌جانبه پیاده‌سازی نظام شایسته‌سالاری را در سازمان‌های ورزشی بسنجد یافت نشد. همچنین پژوهش‌های انجام‌گرفته در سازمان‌های ورزشی بیشتر به ملزومات و شایستگی‌های موردنیاز مدیران سازمان‌های ورزشی برای تصدی پست‌های مدیریتی پرداخته‌اند؛ بنابراین وجود پژوهشی جامع که بتواند کلیه پیامدهای استقرار یک نظام صحیح شایسته‌سالاری در سازمان‌های ورزشی را بسنجد خود را بیشتر می‌نماید. لذا مسئله اساسی پژوهش حاضر این است که پیامدهای استقرار نظام شایسته‌سالاری در سازمان‌های ورزشی چیست؟ امید است این پژوهش با تدوین پیامدهای استقرار نظام شایسته‌سالاری در سازمان‌های ورزشی خلأ موجود در زمینه پژوهشی موردنظر را برطرف نماید.

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر باهدف تدوین پیامدهای استقرار نظام شایسته‌سالاری در سازمان‌های ورزشی کشور انجام شد؛ بنابراین از لحاظ هدف، کاربردی است. روش پژوهش از نوع کیفی است و از نوع پژوهش‌های اکتشافی است که در آن از روش تحلیل مضمون<sup>۳</sup> استفاده شده است. جامعه پژوهش را مدیران ارشد سازمان‌های ورزشی و اعضای هیئت‌علمی رشته مدیریت ورزشی دانشگاه‌های کشور تشکیل دادند. از روش نمونه‌گیری غیر احتمالی هدفمند نظری برای انتخاب

خویشاوندی بالاتر یا برعکس را در پی دارد، همچنین یافته‌های تحقیق نشان داد که درجه شایسته‌سالاری بالاتر می‌تواند سرمایه اجتماعی و در نتیجه رشد بلندمدت اقتصادی را ارتقا دهد (۱۳). ملافونگ<sup>۱</sup> (۲۰۲۳) تحقیقی با عنوان "آیا شایسته‌سالاری نتایج مطلوبی برای سازمان‌های عمومی به همراه دارد؟ نتایج یک نظرسنجی تخصصی جهانی از ۱۴۹ کشور" انجام داد. این مطالعه بررسی کرد که آیا شایسته‌سالاری در خدمات مدنی (استخدام مبتنی بر شایستگی و بی‌طرفی اداری) می‌تواند نتایج مطلوبی به‌ویژه در استخدام و حفظ کارمندان دولتی با شایستگی بالا ایجاد کند؟ این تحقیق که با استفاده از داده‌های بررسی کیفیت کارشناس دولتی از ۸۸۶ کارشناس مدیریت دولتی از ۱۴۹ کشور نظرسنجی شد، نشان داد که به‌طورکلی، شیوه‌های مبتنی بر شایستگی در دولت می‌تواند ظرفیت کارمندان دولتی را برای ارتقای کارایی خدمات عمومی افزایش دهد. تلاش برای کمک به شهروندان، اطاعت از قوانین، اجرای فعال سیاست‌های عمومی و حمایت از یکپارچگی از پیامدهای شایسته‌سالاری بود (۱۴). فطرت و مطهر<sup>۲</sup> (۲۰۲۰) پژوهشی باهدف «شناسایی تأثیر شایسته‌سالاری بر بهره‌وری نیروی انسانی» انجام دادند. نتایج این پژوهش نشان داد شایسته‌سالاری بر بهره‌وری نیروی انسانی تأثیر معناداری دارد، همچنین مؤلفه‌های شایسته‌سالاری (دانش، آگاهی، توانایی‌ها، مهارت‌ها، نگرش‌ها، آموزش، آموزش و حفظ) بر بهره‌وری منابع انسانی تأثیر دارد (۱۵).

در بررسی پیشینه تحقیق مرتبط با مبحث شایسته‌سالاری، مباحث مختلفی مطرح گشته و به نظر می‌آید جزو مفاهیمی است که در رابطه با لزوم پیاده‌سازی

3. Thematic Analysis

1. Mulaphong

2. Fetrat & Mutahar

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.

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. با توجه به لزوم کسب اطلاعات در

جدول ۱. مشخصات مصاحبه‌شوندگان

کد مصاحبه‌شونده	جنسیت	سن	سمت فعلی	سابقه فعالیت
۱	مرد	۵۴	مدیر ورزشی	۲۶ سال
۲	زن	۳۷	هیئت‌علمی - استادیار	۳ سال
۳	مرد	۵۵	هیئت‌علمی - استاد	۲۳ سال
۴	زن	۳۹	هیئت‌علمی - استادیار	۶ سال
۵	مرد	۵۰	مدیر ورزشی	۲۶ سال
۶	زن	۴۴	مدیر ورزشی	۱۴ سال
۷	مرد	۴۷	هیئت‌علمی - دانشیار	۱۱ سال
۸	مرد	۶۰	هیئت‌علمی - استاد	۳۲ سال
۹	مرد	۳۹	هیئت‌علمی - استادیار	۴ سال
۱۰	مرد	۴۰	هیئت‌علمی - دانشیار	۹ سال
۱۱	مرد	۳۸	مدیر ورزشی	۱۳ سال
۱۲	مرد	۴۸	مدیر ورزشی	۱۴ سال
۱۳	زن	۴۰	هیئت‌علمی - استادیار	۹ سال
۱۴	زن	۴۵	هیئت‌علمی - دانشیار	۱۵ سال
۱۵	مرد	۵۰	هیئت‌علمی - استاد	۲۰ سال
۱۶	مرد	۴۲	مدیر ورزشی	۱۸ سال
۱۷	مرد	۴۹	مدیر ورزشی	۲۱ سال
۱۸	مرد	۵۵	مدیر ورزشی	۲۶ سال
۱۹	زن	۴۰	هیئت‌علمی - استادیار	۷ سال
۲۰	مرد	۴۸	هیئت‌علمی - دانشیار	۱۷ سال
۲۱	زن	۳۹	مدیر ورزشی	۱۴ سال

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، پیامدهای استقرار نظام شایسته‌سالاری در سازمان‌های ورزشی استخراج شد. به‌طورکلی، تحلیل

برای گردآوری داده‌ها، از مصاحبه نیمه ساختاریافته با خبرگان استفاده شد که تا حد اشباع نظری ادامه یافت. به بیان دقیق‌تر تا زمانی که برای پژوهشگر آشکار شد که دیگر نمونه‌های آماری داده‌های جدیدی در محورهای مطرح‌شده ارائه نمی‌کنند و مباحث حالت تکراری یافته‌اند، انجام مصاحبه ادامه یافت. محتوای هر مصاحبه نوشته شد و بعد از کدگذاری اولیه، مفاهیم اولیه استخراج شدند. پس از

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 شده است. 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).

به منظور اعتباربخشی به نتایج این پژوهش، معیارهای ارزشیابی لینکلن و گابا<sup>۲</sup> (۱۹۸۵) که به عنوان معیارهای قابلیت اعتماد پژوهش کیفی محسوب می‌شوند و شامل اعتبار، قابلیت تعمیم و قابلیت اعتماد هستند، مدنظر قرار گرفتند. این مفاهیم مشابه واژگان معمول در پژوهش کمی مورد استفاده قرار می‌گیرند؛ اصطلاح اعتبار متناسب با روایی داخلی، تعمیم معادل روایی بیرونی و قابلیت اعتماد معادل پایایی یا قابلیت اطمینان است. به منظور 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 مورد ارزیابی قرار گرفت. در پژوهش حاضر برای محاسبه پایایی مصاحبه‌های انجام‌گرفته، از روش توافق درون موضوعی استفاده شد. برای محاسبه پایایی مصاحبه با روش توافق درون موضوعی دو کدگذار (ارزیاب)، از یک دانشجوی مقطع دکتری مدیریت ورزشی خواسته شد تا به عنوان همکار پژوهش (کدگذار) شرکت نماید؛ آموزش‌ها و تکنیک‌های لازم جهت کدگذاری مصاحبه‌ها به ایشان منقل شد. در هر کدام از مصاحبه‌ها، کدهای ی که در نظر دو نفر هم مشابه هستند با عنوان «توافق» و کدهای غیرمشابه با عنوان «عدم توافق» مشخص می‌شوند. سپس پژوهشگر به همراه همکار پژوهش، تعداد سه مصاحبه را کدگذاری کرده و درصد توافق درون موضوعی با استفاده از فرمول زیر محاسبه شد که به عنوان شاخص پایایی تحلیل به کار می‌رود. نتایج پایایی در جدول (۲) ارائه شده است.

$$۱۰۰ \times (\text{تعداد کل کدها} / ۲ \times \text{تعداد توافقات}) = \text{درصد پایایی}$$

جدول ۲. نتایج پایایی بین دو کدگذار

شماره مصاحبه	کل کدها	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	درصد پایایی
۴	۷۵	۳۰	۱۵	٪ ۸۰
۹	۶۶	۲۶	۱۴	٪ ۷۸
۱۸	۴۳	۱۸	۷	٪ ۸۳
کل	۱۸۴	۷۴	۳۶	٪ ۸۰

<sup>2</sup> Lincoln & Guba

<sup>1</sup> Braun & Clarke

همان‌طور که در جدول فوق مشاهده می‌شود تعداد کل کدهای که توسط محقق و همکار تحقیق به ثبت رسیده است برابر ۱۸۴، تعداد کل توافقات بین این کدها ۷۴ و تعداد کل عدم توافقات بین این کدها برابر ۳۶ است. پایایی بین کدگذاران برای مصاحبه‌های انجام گرفته در این تحقیق با استفاده از فرمول ذکر شده برابر ۸۰ درصد است. با توجه به اینکه این میزان پایایی بیشتر از ۶۰ درصد است، قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها مورد تأیید است و می‌توان ادعا کرد که میزان پایایی تحلیل مصاحبه‌های انجام شده مناسب است.

#### یافته‌ها

بعد از کدگذاری بر اساس روش تحلیل مضمون، تعداد ۱۱۱ از متن مصاحبه‌ها استخراج شد. لازم به ذکر است که پس از مطالعه مصاحبه‌ها و بررسی چندباره آن‌ها مضمون‌های فرعی از مصاحبه‌ها استخراج شده و سپس مضمون‌های اصلی با توجه به مضمون‌های فرعی به دست آمدند. در جدول (۳)، همه ۱۱۱ کد باز مستخرج از مصاحبه‌ها و همچنین فراوانی آن‌ها به صورت جداگانه نشان داده شده است.





سیاستمداری که در کار دیپلماسی است دیپلمات می‌گویند و کاری را که به دیپلماسی وابسته است دیپلماتیک می‌خوانند. اقناع مهم‌ترین ابزار و دستاورد دیپلماسی است (۴).

با توجه به اهمیت توسعه اقتصادی، ارتقای منزلت بین‌المللی و تأمین امنیت ملی و با در نظر گرفتن رقابت شدید کشورها برای تحصیل جایگاه مناسب‌تر، کسب وجهه بهتر در جهان معاصر از جمله مسائل بسیار مهم در هر کشوری است (۵). از سوی دیگر ضرورت هماهنگی سیاست‌های جاری یک کشور با تلاش‌های آن در عرصه سیاست خارجی عموماً و دیپلماسی عمومی به‌طور اخص باعث شده تا بسیاری از کشورها در هنگام اتخاذ هر تصمیمی به تبعات آن در نزد افکار عمومی جهانی توجه کنند و حتی برخی کشورها این مسئله را در اولویت سیاست‌های خود قرار داده‌اند. دیپلماسی ورزشی رویکردی است که اخیراً سیاستمداران و دولتمردان دنیا با استفاده از افراد ورزشی و رویدادهای ورزشی به‌دنبال ایجاد تصویر مطلوبی از کشور خود در بین سازمان‌ها و دولت‌های خارجی می‌باشند (۶).

ارتباط بین دیپلماسی و ورزش متقابل است، هم دیپلماسی در مدیریت ورزشی، برگزاری مسابقات جهانی، کسب میزبانی، شرکت در مسابقات و... تأثیرگذار است و هم ورزش در پیش‌برد دیپلماسی. کشورهای مختلف از طریق ورزش، با شرکت کردن یا نکردن در مسابقات ورزشی (مانند تحریم المپیک) یا مسابقه دادن یا اجتناب از رقابت با ورزش‌کاران کشورهای دیگر برخی خواست‌های سیاسی خود را به نمایش در می‌آورند. خود کسب میزبانی مسابقات ورزشی مهم مانند المپیک نیاز به دیپلماسی بسیار فعال و پیچیده‌ای دارد و نهادهای ورزشی ملی به‌تنهایی قادر به

امروزه ورزش در زندگی معاصر از اهمیت خاصی برخوردار شده‌است و دنیا شاهد گسترش آن است. هم رشته‌های ورزشی گسترش پیدا کرده و هم علاقه‌مندان به ورزش بیشتر شده‌است. به‌گونه‌ای که مسابقات المپیک تقریباً سه و نیم‌میلیارد بیننده را به خود اختصاص داده است. جامعه نیز از این امر مستثنا نمی‌باشد. ورزش می‌تواند در خدمت دیپلماسی برای حل و فصل اختلافات بین کشورها و آغاز و تنظیم روابط جدید نیز قرار گیرد. دیپلماسی پینگ‌پنگ در دوره‌ی جنگ سرد از جمله مشهورترین نمونه‌ها در این زمینه است که به‌گفت‌وگوهای پنهانی ایالات متحده و چین در اوایل دهه‌ی ۱۹۷۰ باز می‌گردد (۱).

ورزش، فراتر از یک فعالیت تفریحی و جسمانی، به عنوان ابزاری قدرتمند در عرصه سیاست و دیپلماسی مطرح شده‌است. دیپلماسی ورزشی، به‌عنوان رویکردی نوین در روابط بین‌الملل، می‌تواند نقش مؤثری در ارتقای جایگاه بین‌المللی یک کشور، تقویت روابط دیپلماتیک و حتی دستیابی به اهداف سیاسی و اقتصادی ایفا کند (۲).

با عنایت به میان‌بخشی تلقی شدن موضوع دیپلماسی ورزش در علوم ارتباطات، روابط بین‌الملل، کارکردهای فرهنگی، نظریه‌های جامعه‌شناختی، نظریه‌های ارزشی و نیز روش پژوهش منتخب داده‌بنیاد، مجموعه‌ای از نظریات و چارچوب‌های موجود حسب بررسی ملاحظات و اولویات و انتخاب‌های بومی مورد بررسی تطبیق و بازآفرینی در راستای تأمین مدل نظری اجرایی بومی ملی مورد توجه واقع شده‌است (۳). دیپلماسی<sup>۱</sup> هنر و فن اداره سیاست خارجی، تنظیم روابط بین‌المللی و حل و فصل اختلافات بین‌المللی با بهره‌گیری از شیوه‌های مسالمت‌آمیز تعریف می‌شود. همچنین می‌توان دیپلماسی را دانش ارتباط میان سیاستمداران و سران کشورهای جهان دانست. به

<sup>۱</sup> Diplomacy

جایگاه، مشروعیت)، به امتحان کردن پیش‌قدمی‌ها در روابط خارجی، به رشد و بهبود مبادلات تفاهم فرهنگی و به کاهش پتانسیل برای کشمکش عملی از طریق بروز خصومت‌ها در زمینه‌های محصور و کنترل‌شده، کمک می‌کند. انگیزه نیل به پایگاه مقبول در جامعه بین‌المللی و تبدیل این پایگاه به مزیت سیاسی، محدود به کشورهای در حال توسعه نیست. کشورهای بلوک شرق، منابع هنگفتی برای کسب موفقیت در رقابت‌های بین‌المللی صرف نموده‌اند. در ایالات متحده آمریکا، موفقیت در ورزش‌های بین‌المللی هدف بسیار جدی محسوب می‌شود، زیرا چه از لحاظ داخلی و چه از لحاظ خارجی این موفقیت به‌عنوان گواه برتری نظام‌های اجتماعی، اقتصادی و سیاسی کشور، تفسیر می‌شود (۹). کسب اعتبار بین‌المللی از جمله مؤلفه‌های اصلی منافع ملی کشورها قلمداد می‌شود. در واقع می‌توان گفت که دولت‌ها از طرق مختلف تلاش می‌کنند که در جامعه بین‌المللی دارای جایگاه و منزلت بالایی بوده و به آن‌ها به‌عنوان کشورهای قابل احترام نگریسته شود. هر چه قدر دولتی بتواند در زمینه‌های مختلف خود را موفق نشان دهد (جلب احترام دیگر دولت‌ها، داشتن سطح توسعه‌ی مطلوب، داشتن روابط خوب و برابر با دیگر دولت‌ها، برخورداری از توان نمایش استقلال و دفاع از خود و رفع تهدیدات خارجی، قرار گرفتن در میان کشورهای موفق و کامیاب، دسترسی به فناوری‌های پیشرفته، برخورداری از توانمندی‌های اقتصادی، سیاسی، فرهنگی و نظامی و...) بدون تردید دارای اعتبار خواهد بود (۱۰).

با توجه به رشد چشم‌گیر اهمیت دیپلماسی ورزشی و به‌ویژه رویکرد توریسم ورزشی در این زمینه؛ سازمان

موفقیت در این صحنه نیستند و به یاری دولت‌ها و حکومت‌های محلی‌شان نیازمندند. دیپلماسی انگلستان در حدود دو دهه‌ی اخیر در کسب میزبانی المپیک نمونه مهمی از نقش‌آفرینی دولت‌مردان در این زمینه است (۷). دیپلماسی سنتی در پشت درهای بسته و دور از مردم، رسانه و سر و صدا صورت می‌گیرد. این دیپلماسی در فضایی صورت می‌گیرد که معمولاً بیش از آن جلسه تصمیمات گرفته شده‌اند. دیپلماسی عمومی نوین پاسخی به مقتضیات جهان جدید است که در آن مردم و کنشگران جدید جهانی نقش عمده در ساخت هنجارها و قواعد بین‌المللی ایفاء می‌کنند. در حالی که دیپلماسی ورزش در عمل در حال رشد است، هنوز بحث بر سر اینکه آیا دیپلماسی و ورزش باید با یکدیگر ترکیب شوند یا خیر، ادامه دارد. افزایش درک نظری دیپلماسی ورزشی منجر به افزایش کاربرد عملی و در نتیجه یک رابطه پایدار، بادوام و دائمی بین ورزش و دیپلماسی خواهد شد.

امروزه کارکرد ورزش از فعالیت بدنی یا نقش تفریحی و سرگرمی فراتر رفته، از جنبه‌های مختلف اجتماعی، فرهنگی، اقتصاد و سیاسی در عرصه داخلی و مهمتر از آن در ارتباطات بین‌المللی حائز اهمیت و شایسته توجه شده است. بین‌المللی شدن بسیاری از رشته‌های ورزشی موجب گردیده تا رقابت‌های ورزشی بین‌المللی به میدانی برای پیشبرد و زمینه‌سازی و تحقق اهداف سیاسی و سیاست خارجی کشورها تبدیل شود. با توجه به موقعیت جمهوری اسلامی ایران و شرایط منطقه‌ای و جهانی و از سویی وجود ظرفیت و استعدادها در زمینه ورزش، این دیپلماسی ورزشی می‌تواند در کنار دیپلماسی سیاست خارجی، مهم‌ترین مولفه ارتباطی در سطح جهان قرار گیرد (۸).

نقش اولیه ورزش در روابط بین‌الملل، نقش یک دیپلماسی عمومی است. یعنی این‌که، ورزش به بیان دقیق منافع ملی ثانویه (نظیر قابلیت رؤیت، تجلی ایدئولوژی، رشد

دیپلماسی ورزشی از طریق میزبانی رویدادهای بین‌المللی، حضور در رویدادهای بین‌المللی، اعزام مربیان و ورزشکاران، بستر رسانه‌ملی، استفاده از ستارگان و افراد کارآمد ورزشی و عضویت هدفمند در مجامع بین‌المللی ارائه می‌دهد (۱۳).  
چن و همکاران (۲۰۲۴) پژوهشی با عنوان تأثیر دیپلماسی ورزش بر روابط بین‌المللی: مطالعات موردی از رویدادهای جهانی اخیر به انجام رساندند. یافته‌ها حاکی از آن است که دیپلماسی ورزش می‌تواند به بهبود روابط بین‌المللی و تقویت همکاری‌های دیپلماتیک کمک کند. این تأثیرات می‌تواند از طریق ایجاد فرصت‌های جدید برای تعاملات فرهنگی و اجتماعی بین کشورها و همچنین کاهش تنش‌های بین‌المللی و تسهیل گفت‌وگوهای دیپلماتیک تحقق یابد. دیپلماسی ورزش می‌تواند به‌عنوان ابزاری مؤثر در پیشبرد اهداف سیاست خارجی و ارتقا تصویر ملی در عرصه جهانی عمل کند (۱۴).

این و همکاران (۲۰۲۴) پژوهشی با عنوان دیپلماسی ورزش به‌عنوان ابزاری برای تقویت همکاری‌های جهانی: بینش‌هایی از پژوهش‌های اخیر به انجام رساندند. یافته‌ها نشان می‌دهند که دیپلماسی ورزش می‌تواند به تقویت تعاملات بین‌المللی و حل و فصل اختلافات بین کشورها کمک کند. این پژوهش تأکید می‌کند که ورزش می‌تواند به‌عنوان یک پل ارتباطی میان کشورها عمل کند و فرصت‌هایی را برای گفتگو و همکاری در زمینه‌های مختلف فراهم آورد. به‌ویژه در مواقعی که روابط دیپلماتیک رسمی با چالش‌هایی روبه‌رو است، رویدادهای ورزشی می‌توانند به‌عنوان یک فضای بی‌طرف برای مذاکره و تفاهم عمل کنند (۱۵).

گردشگری جهانی<sup>۱</sup> WTO اعلام کرده است که گردشگری ورزشی اکنون به یک بازار بالنده تبدیل شده‌است. در واقع در طول ۲۰ سال اخیر، منافع در ورزش خصوصاً حوادث ورزشی برگزیده رشد بسیار محسوس داشته است. بر اساس پیش‌بینی همین سازمان در سال‌های آتی سهم قابل توجهی از مشاغل جهان مربوط به صنعت گردشگری خواهد بود. (۱۱) طبق آمار چند سال پیش گردشگری ورزشی با رشد سریع و چشم‌گیر خود توانست ۱۳ درصد از درآمد کل صنعت گردشگری بین‌المللی در جهان را به خود اختصاص دهد و درآمد حاصله را به رقم ۶۰۰ میلیارد دلار نزدیک کند تحقیقات بسیار کمی در حوزه دیپلماسی ورزشی صورت گرفته است. باران چشمه و همکاران (۱۳۹۹) به تدوین چارچوب توسعه دیپلماسی ورزش نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران پرداختند. نظریه پیشنهادی محققین بدین صورت تعیین گردید که اهمیت بخشی به توسعه دیپلماسی ورزش نظامیان به‌عنوان ابزاری جهت تقویت دیپلماسی نظامی در سایر حوزه‌های مأموریت نیروهای مسلح و به‌تبع آن توسعه دیپلماسی عمومی جمهوری اسلامی ایران، در نهایت پیشنهاد می‌شود نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران در جهت تقویت حوزه‌های مأموریت خود به دیپلماسی ورزشی توجه ویژه داشته‌باشند (۱۲). جوادی‌پور و همکاران (۱۳۹۸) به بررسی نقش ورزش و توسعه دیپلماسی ورزشی در پیشبرد سیاست‌های فرهنگی- اجتماعی و روابط خارجی جمهوری اسلامی ایران پرداختند نتایج این تحقیق چالش‌ها و ضعف‌های مختلف شامل نبود خط‌مشی‌های روشن و شفاف، نداشتن آگاهی و دانش لازم در این زمینه، عدم شناخت ظرفیت‌های بالقوه دیپلماسی فرهنگی ورزشی را مشخص می‌کند و پیشنهادها و اقداماتی را در زمینه تحقق اهداف

<sup>۱</sup>. World Trade Organization

تأکید بر عوامل سازمانی و منابع انسانی، به بررسی عوامل مؤثر در این حوزه می‌پردازد. این مطالعه به دنبال این است که ببیند چه شاخص‌هایی است که بتوانند به بهبود عملکرد دیپلماسی ورزش کشور کمک کنند و نقش مؤثری در پیشبرد اهداف کلان سیاست‌های نظام ایفا نمایند؟

### روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش که به دنبال تبیین ظرفیت‌های بالقوه توسعه رویکرد دیپلماتیک در ورزش کشور با رویکرد عوامل سازمانی و عوامل منابع انسانی است، پژوهشی بنیادی محسوب می‌شود. در پژوهش حاضر از روش تحقیق کیفی<sup>۱</sup> با رویکرد نظریه برخاسته از داده‌ها به روش استراوس و کوربین (۱۹۹۰) استفاده شده است. رهیافت کیفی در نظریه داده‌بنیاد این امکان را برای پژوهشگر فراهم می‌کند تا با بررسی داده‌های گردآوری شده آنها را تبدیل به مفاهیم، مقولات و در نهایت الگوهای پارادایم کند. در روش فوق، تئوری از درون داده‌ها بیرون می‌آید؛ این بدان معنی نیست که تمامی مراحل آن جدا از هم و منفصل اجرا می‌شود بلکه در این روش تمامی مراحل جمع‌آوری داده‌ها، تحلیل داده‌ها و ساخت تئوری به‌عنوان رهیافتی منسجم و متقابلاً مرتبط دیده می‌شوند و حالت دورانی دارد. نظریه داده‌بنیاد با ایده‌های اولیه راجع به یک سؤال تحقیق شروع شده و به تولید گزارش راجع به نتایج ختم می‌شود. این نظریه یک روش نظام‌مند و کیفی است که در سطح مفهومی، یک عمل، فرایند یا عکس‌العمل را در رابطه با یک موضوع واقعی تشریح می‌کند. این تشریح از دیدگاه مشارکت‌کنندگان در پژوهش، توسعه می‌یابد.

جامعه تحقیق، شامل اساتید دانشگاه متخصص در حوزه دیپلماسی و ورزش، مدیران و مسئولین رده بالای ورزش

خبیری و همکاران (۱۳۹۸) به بررسی دیپلماسی ورزشی: ایجاب و تهدید یک مفهوم راهبردی سیاسی پرداختند. عمده‌ترین یافته‌های پژوهش، ۱۵ ابزار برآمده از تجارب زیسته و عینی در قلمرو دیپلماسی ورزشی هستند که می‌توان از این ابزارها برای پیشبرد توسعه، اعمال قدرت نرم، ایجاد محملی برای گفتگو و همگرایی در جوامع چند فرهنگی و ارتقای روابط صلح‌آمیز میان دولت‌ها بهره گرفت (۱۶).

در ایران، دیپلماسی ورزش به‌عنوان بخشی از سیاست‌های کلان کشور، با هدف ارتقا جایگاه بین‌المللی و تأمین منافع ملی، همواره مورد توجه بوده است. با توجه به سیاست‌های نظام جمهوری اسلامی ایران که بر توسعه روابط فرهنگی و ارتقا هویت اسلامی-ایرانی در عرصه بین‌المللی تأکید دارد، دیپلماسی ورزش می‌تواند نقش کلیدی در تحقق این اهداف ایفا کند. به‌ویژه، ورزش به‌عنوان یک وسیله مؤثر در تعاملات فرهنگی و ترویج ارزش‌های مشترک، می‌تواند به تقویت پیوندهای فرهنگی و سیاسی با سایر کشورها کمک کند (۱۷). لذا برای تحقق اهداف سیاست‌های نظام در حوزه دیپلماسی ورزش، لازم است که شاخص‌های کاربردی و علمی در این حوزه تدوین و مورد استفاده قرار گیرد. این شاخص‌ها می‌توانند به‌عنوان ابزاری برای ارزیابی و بهبود عملکرد دیپلماسی ورزش در راستای سیاست‌های کلان کشور مورد استفاده قرار گیرند. تدوین چنین شاخص‌هایی نیازمند بررسی جامع و علمی از تجربه‌های موفق در این حوزه، شناسایی چالش‌ها و فرصت‌های موجود، و تحلیل دقیق از نیازهای ملی و بین‌المللی است.

در این راستا، پژوهش حاضر با هدف شناسایی ظرفیت‌های بالقوه توسعه رویکرد دیپلماتیک در ورزش ایران با

<sup>۱</sup>. Qualitative Research

به‌کارگیری دیپلماسی ورزشی، در مرحله بعدی با در دست داشتن فهرست مقدماتی مذکور (به‌عنوان ابزار اولیه جمع‌آوری داده‌ها) به اجرای مصاحبه‌های کیفی با افراد کارآمد آگاه از موضوع پژوهش پرداخته شد. فرایند کدگذاری شامل سه مرحله، کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری گزینشی یا انتخابی است.

چون الگوی تحقیق از روش کیفی حاصل شد در این بخش به بررسی روایی و پایایی در تحقیقات کیفی می‌پردازیم. بررسی و مقایسه مکرر داده‌ها، خود به تأیید و افزایش روایی آنها کمک می‌کند. یکی از انتقاداتی که به روش کیفی وارد شده‌است این است که به‌دلیل هدفمند بودن یا کم‌حجم بودن نمونه‌گیری نتایج آن قابلیت تعمیم آماری ندارد. یعنی این‌که مفاهیم یا سازه‌های نظریه قادر باشند وضعیتی را که نظریه برای آن طراحی شده‌است را توصیف نموده و توضیح دهند (پیتنی و پارکر<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹). احتمال کمی وجود دارد که دو نفر بتوانند به نظریه واحد برسند. با این حال عدم تکرارپذیری، انتقاد واردی به گراندتئوری نیست، زیرا هدف نظریه‌پردازی ایجاد یک منظر و دیدگاه جدید نسبت به یک وضعیت است.

کشور با تجربه بیش از ۵ سال می‌باشند. ابتدا مصاحبه‌شوندگان به‌طورکلی در جریان موضوع مصاحبه قرار گرفتند و سپس به‌بیان نظرات و دیدگاه‌های خود درباره سؤالات مصاحبه پرداختند. نمونه‌گیری در این پژوهش، نمونه‌گیری نظری است. در پژوهش حاضر ۱۵ منبع (مصاحبه‌شونده) مطابق با تعریف عملیاتی پژوهش مورد بررسی و تحلیل قرار گرفتند. در حقیقت منابع تحقیق را افراد کارآمد علمی ورزشی، و وزارت ورزش و جوانان تشکیل می‌دهند. ابتدا مصاحبه‌شوندگان به‌طورکلی در جریان موضوع مصاحبه قرار گرفتند و سپس به‌بیان نظرات و دیدگاه‌های خود درباره سؤالات مصاحبه پرداختند همچنین در زمان انجام مصاحبه‌ها نیز سعی گردید با استفاده از نظر مصاحبه‌شوندگان، تعداد دیگری به لیست مصاحبه‌ها اضافه کردند تا بر غنای کار افزوده گردد. مطابق با نظر صاحبان نظریه داده‌بنیاد، نمونه‌گیری نظری، «هیچ داده بیشتری یافت نمی‌شود که پژوهشگر به‌وسیله آن بتواند ویژگی‌های مقوله را رشد دهد و از لحاظ تجربی اطمینان حاصل می‌کند که مقوله‌ها به کفایت رسیده‌اند» و تا زمانی که مقوله‌ها به کفایت نظری برسند ادامه می‌یابد. گردآوری اطلاعات موردنیاز، یکی از مراحل اصلی تحقیق است و به‌دلیل اهمیت آن، گاه به‌اشتباه، روش‌های گردآوری اطلاعات را روش‌های تحقیق می‌نامند. مرحله گردآوری اطلاعات آغاز فرایندی است که طی آن محقق یافته‌های میدانی و کتابخانه‌ای را جمع‌آوری می‌کند و سپس به طبقه‌بندی و تحلیل آن می‌پردازد و سؤالات تدوین شده خود را مورد ارزیابی قرار می‌دهد.

پس از بررسی وضعیت موجود، بررسی وضعیت در بعضی کشورهای خارجی و مروری بر مبانی نظری و پیشینه موضوع، فهرستی مقدماتی از مؤلفه‌های اثرگذار بر

<sup>1</sup> Pitney and Parker

جدول ۱. روایی درونی و بیرونی، پایایی و عینیت

پژوهش کمی	پژوهش کیفی	شیوه‌های اطمینان از کیفیت
روایی درونی	مقبولیت <sup>۱</sup>	چک کردن اعضا، درگیر شدن طولانی‌مدت در میدان، چندجانبه نگری داده‌ها
روایی بیرونی	انتقال پذیری <sup>۲</sup>	وصف مفصل محیط و شرکت کنندگان
عینیت	تأیید پذیری <sup>۳</sup>	بازرسی و انعکاسی بودن
پایایی	قابلیت اطمینان	بازرسی، مستندسازی پژوهشگر در خصوص داده‌ها، روش‌ها و تصمیمات چندجانبه نگری پژوهشگر

---

<sup>3</sup>. Dependability

<sup>1</sup>. Credibility

<sup>2</sup>. Transferability

همچنین برای روایی تحقیق، داده‌ها و یافته‌های روش کیفی باید قابل پذیرش و قابل اعتماد باشند و این در گرو جمع‌آوری داده‌های حقیقی است.

روایی درونی از طریق ارائه نتایج به‌دست آمده به آزمون‌شوندگان (مشارکت‌کنندگان در تحقیق) انجام می‌گیرد. اگر آنها نیز یافته‌ها را مورد تأیید قرار دهند، می‌توان نسبت به روایی تحقیق بیشتر مطمئن گردید. در این تحقیق ارائه بازخورد به آزمون‌شوندگان و قراردادن آنها در مسیر تحقیق به‌طوری که بر نحوه پاسخ‌گویی آنها تأثیر نگذارد به‌منظور افزایش روایی داخلی اقدام گردید. ضمناً پس از انجام هر مصاحبه الگوی به‌دست آمده در آن مرحله ارائه می‌شد و در صورتی که مصاحبه‌شونده نکاتی را نسبت به مدل داشت موردبحث قرار می‌داد. این کار پس از مصاحبه انجام می‌شد تا مصاحبه خالی از هرگونه پیش‌فرض و جهت‌گیری انجام شود. فرایند انجام مصاحبه و کدگذاری و استخراج تئوری چندین ماه طول کشید و محقق خود به طور کامل درگیر موضوع بود.

## جدول ۲. روش‌های افزایش مقبولیت تحقیق

روش‌های افزایش مقبولیت تحقیق کیفی	نحوه اجرا در تحقیق حاضر
منابع داده متعدد	انتخاب افراد نمونه از اقشار مختلف درگیر در ورزش همگانی و حمایت مالی از آن (با تأیید گروه تحقیق) و استفاده از منابع مکتوب و معتبر
تحلیل گران متعدد	مشارکت همکاران تحقیق و افراد با تجربه در تحقیق کیفی (با توجه به پیشینه پژوهش آنها) در روند انجام مصاحبه‌ها و تحلیل داده‌ها
روش‌های متعدد	استفاده از روش‌های مصاحبه، کتابخانه و جستجو در اینترنت در طول تحقیق برای جمع‌آوری حداکثر داده‌ها

دست‌داشتن فهرست مقدماتی مذکور (به‌عنوان ابزار اولیه جمع‌آوری داده‌ها) به اجرای مصاحبه‌های کیفی با افراد کارآمد آگاه از موضوع پژوهش پرداخته شد و بر اساس اطلاعات جمع‌آوری شده مستخرج شد. برای تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار تحلیل داده‌های کیفی مکس کیودا<sup>۱</sup> استفاده گردید.

#### یافته‌ها

ویژگی‌های عمومی نمونه‌های مورد مطالعه در این تحقیق بررسی می‌گردد، این ویژگی‌ها در قالب متغیرهای جنسیت، سن، مدرک تحصیلی و سابقه کاری قرار دارد.

انتقال‌پذیری نتایج پژوهش نشانگر تعمیم‌پذیری نتایج حاصله به سایر گروه‌ها و محیط‌های مشابه است. هرچند پیتنی و پارکر (۲۰۰۹) اعتقاد دارند که این امر خارج از توانایی پژوهشگر کیفی است، اما می‌توان با استخراج و ارائه حداکثری داده‌ها (تا جایی که ممکن باشد) تا حدودی این بخش از روایی تحقیق را نیز تأمین کرد که در این پژوهش با مرور متعدد مصاحبه‌ها و استخراج حداکثری و غیرتکراری مطالب سعی بر اجرای این توصیه شد. در این مطالعه نیز انتقال‌پذیری، جایگزین مفهوم روایی بیرونی است. پس از بررسی وضعیت موجود، بررسی وضعیت در بعضی کشورهای خارجی و مروری بر مبانی نظری و پیشینه موضوع، فهرستی مقدماتی از مؤلفه‌های اثرگذار بر به‌کارگیری دیپلماسی ورزشی، در مرحله بعدی با در

جدول ۳. کدهای باز و فراوانی آن‌ها

ردیف	کد باز	فراوانی	ردیف	کد باز	فراوانی
۱	کنترل تورم	۱	۵۷	رشد سلامت جسمانی جامعه	۲
۲	جلوگیری از انتصاب سلیقه‌ای	۲	۵۸	رشد سرمایه‌گذاری	۲
۳	آینده‌نگری	۱	۵۹	سلامت سازمانی	۱
۴	کاهش فساد اداری	۳	۶۰	کاهش مهاجرت نخبگان	۲
۵	بهبود قراردادهای ورزشی	۳	۶۱	مساوات‌طلبی در جامعه	۱
۶	رشد ارزش‌های فرهنگی	۱	۶۲	رشد ورزش قهرمانی	۵
۷	کاهش تبعیض	۲	۶۳	افزایش مشارکت ورزش همگانی	۴
۸	بهبود مهارت بودجه‌ریزی	۲	۶۴	رضایت اجتماعی	۲
۹	بهبود سیاست‌گذاری	۲	۶۵	توانمندسازی	۱
۱۰	رضایت مشتریان	۱	۶۶	تحقق اهداف	۴
۱۱	ایجاد فرهنگ شایسته‌سالاری	۲	۶۷	توسعه دیپلماسی ورزشی	۲
۱۲	بهبود جو سازمانی	۱	۶۸	کارآفرینی	۳
۱۳	ارزآوری لژیونرها	۲	۶۹	گزینی شایسته	۲
۱۴	بهبود سازمان‌دهی	۱	۷۰	توسعه بستر سیاسی	۳

<sup>۱</sup>. Maxqda 2020

۱۵	بهبود وضعیت روانی افراد جامعه	۲	۷۱	شادابی و نشاط اجتماعی	۴
۱۶	مدیریت بدهی‌ها	۱	۷۲	بهبود ساختارهای مدیریتی	۲
۱۷	بهبود مدیریت اماکن و منابع و تجهیزات	۳	۷۳	قوانین و مقررات استخدامی با فرصت برابر	۱
۱۸	رشد ورزش تفریحی و همگانی	۳	۷۴	تصاحب کرسی‌های بین‌المللی	۲
۱۹	ثبات در قوانین	۲	۷۵	مبارزه با رانت و پارتی‌بازی	۲
۲۰	افزایش مشارکت ورزشی	۴	۷۶	توسعه توریسم ورزشی	۱
۲۱	حاکمیت قانون بر جامعه	۲	۷۷	رشد فرهنگ	۲
۲۲	رشد اخلاقی جامعه	۱	۷۸	بهبود نگرش به شایسته‌سالاری	۱
۲۳	افزایش مدال‌آوری	۵	۷۹	توسعه بستر اجتماعی	۲
۲۴	مدیریت پیشگیری از بیماری‌ها	۱	۸۰	توسعه بستر اقتصادی	۱
۲۵	عدالت در توزیع درآمد در جامعه	۱	۸۱	افزایش رضایت شغلی	۳
۲۶	عدالت اجتماعی	۱	۸۲	بهبود برنامه‌ریزی	۲
۲۷	پیشرفت فرهنگی	۱	۸۳	توسعه زیرساخت‌ها	۳
۲۸	کسب سهمیه بیشتر در مسابقات جهانی و المپیک	۲	۸۴	جلوگیری از دخالت سیاستمداران در انتصابات مدیریتی	۲
۲۹	گردش مالی بهتر صنعت ورزش	۲	۸۵	موفقیت بین‌المللی	۳
۳۰	نظارت و کنترل دائمی مدیران بر سازمان	۱	۸۶	انسجام قوانین	۱
۳۱	جذب شایستگان	۱	۸۷	افزایش اعتماد به نفس کارکنان	۲
۳۲	افزایش نظارت‌های قانونی	۲	۸۸	بهبود جو اخلاقی جامعه	۱
۳۳	تعامل با ارباب‌رجوع	۱	۸۹	ممانعت از لابی‌گری در انتخابات	۲
۳۴	محوری عدالت	۱	۹۰	رشد ورزش حرفه‌ای	۳
۳۵	رشد کارایی و بهره‌وری سازمان	۵	۹۱	جلوگیری از قوم‌گرایی	۱
۳۶	توسعه ورزشی و سازمانی	۳	۹۲	بهبود تصمیم‌گیری	۲
۳۷	محوری تأکید بر برنامه	۲	۹۳	درآمدزایی ورزش حرفه‌ای	۱
۳۸	مسئولیت‌پذیری شغلی	۱	۹۴	مدیریت بحران	۱
۳۹	ایجاد فرصت شغلی	۲	۹۵	رشد ورزش آموزشی	۲
۴۰	ممانعت از سیاسی‌کاری در ورزش	۲	۹۶	بهبود مدیریت تعارض	۱
۴۱	رشد و رونق اقتصادی جامعه	۲	۹۷	توسعه زیرساخت‌ها	۴
۴۲	کاهش فشارهای سیاسی	۱	۹۸	بهبود قانون‌گذاری	۱
۴۳	عدالت در اجرای قوانین	۲	۹۹	رونق اقتصادی باشگاه‌ها	۱
۴۴	توسعه فرایند کارمندیابی	۱	۱۰۰	تاب‌آوری	۱

۴۵	ارجحیت منافع سازمانی بر شخصی	۱	۱۰۱	ی‌ایجاد فرهنگ شایسته خواه	۱
۴۶	برقراری عدالت سازمانی	۳	۱۰۲	انتقادپذیری	۱
۴۷	ارتقای سطح سلامت جامعه	۱	۱۰۳	طرح‌ریزی سازمانی	۱
۴۸	اوقات فراغت سالمندان	۱	۱۰۴	رشد ارزش‌ها و باورهای سازمانی	۲
۴۹	ریسک‌پذیری	۱	۱۰۵	بهبود نظارت و کنترل	۲
۵۰	مدیریت استراتژیک	۲	۱۰۶	گذارای خط‌مشی	۱
۵۱	ایجاد امنیت شغلی	۲	۱۰۷	افزایش تعهد کارکنان	۲
۵۲	ارتقا استراتژی سازمانی	۲	۱۰۸	استفاده بهینه از منابع	۵
۵۳	انضباط کاری	۱	۱۰۹	اثربخشی سازمانی	۲
۵۴	جلوگیری از ارتقای آسانسوری	۲	۱۱۰	انضباط مالی	۲
۵۵	بهبود عملکرد مدیریت ورزشی	۲	۱۱۱	بهبود انگیزش کارکنان	۱
۵۶	وجدان کاری	۲	-	-	-

پیامدهای اقتصادی، پیامدهای قانونی، پیامدهای فرهنگی-اجتماعی، پیامدهای جسمانی- روانی بود. در جدول (۴)، کدهای باز و مضامین فرعی و اصلی آمده است.

همان‌طور که در بالا نیز اشاره شد تعداد ۱۱۱ کد باز از مصاحبه‌ها استخراج شد که در ۱۳ مضمون فرعی تقسیم شد و در نهایت ۷ مضمون اصلی به‌دست آمد که شامل پیامدهای سازمانی، پیامدهای سیاسی، پیامدهای ورزشی،

جدول ۴. کدهای باز، مضامین فرعی، مضامین اصلی و مقوله

مقوله	مضامین اصلی	مضامین فرعی	کد باز
پیامدهای استقرار نظام شایسته‌سالاری در سازمان‌های ورزشی	پیامدهای سازمانی	رشد بهره‌وری	کاهش فساد اداری- کاهش تبعیض- سلامت سازمانی- رضایت مشتریان- افزایش رضایت شغلی- رشد کارایی و بهره‌وری سازمان- تحقق اهداف- بهبود عملکرد مدیریت ورزشی- بهبود انگیزش کارکنان- ایجاد امنیت شغلی- انضباط کاری- افزایش تعهد کارکنان- اثربخشی سازمانی- انضباط مالی- وجدان کاری- انضباط کاری- افزایش اعتمادبه‌نفس کارکنان- مسئولیت‌پذیری شغلی- تعامل با ارباب‌رجوع- بهبود تصمیم‌گیری- بهبود برنامه‌ریزی- مدیریت بحران- ریسک‌پذیری- آینده‌نگری- رشد سرمایه‌گذاری
		بهبود ساختار سازمانی	مدیریت استراتژیک- خط‌مشی گذاری- ارتقا استراتژی سازمانی- طرح‌ریزی سازمانی- بهبود ساختارهای مدیریتی- جلوگیری از ارتقای آسانسوری

<p>عدالت‌محوری- ایجاد فرهنگ شایسته خواهی- ارجحیت منافع سازمانی بر شخصی- بهبود جو سازمانی- تاب‌آوری- رشد ارزش‌ها و باورهای سازمانی- برقراری عدالت سازمانی- انتقادپذیری</p>	<p>ارتقای فرهنگ‌سازمانی</p>	<p>نظارت و کنترل دائمی مدیران بر سازمان- جلوگیری از انتصاب سلیقه‌ای- بهبود نظارت و کنترل- بهبود مدیریت اماکن و منابع و تجهیزات- بهبود سازمان‌دهی- تأکید بر برنامه‌محوری- بهبود مدیریت تعارض- کارآفرینی- توانمندسازی- توسعه فرایند کارمندیابی- بهبود مهارت بودجه‌ریزی- مدیریت بدهی‌ها- استفاده بهینه از منابع</p>	<p>مدیریت بهینه منابع سازمانی</p>
<p>بهبود سیاست‌گذاری- تصاحب کرسی‌های بین‌المللی- کاهش فشارهای سیاسی- توسعه دیپلماسی ورزشی- ممانعت از سیاسی‌کاری در ورزش- جلوگیری از دخالت سیاستمداران در انتصابات مدیریتی- توسعه بستر سیاسی</p>		<p>توسعه سیاسی</p>	
<p>موفقیت بین‌المللی- کسب سهمیه بیشتر در مسابقات جهانی و المپیک- افزایش مدال‌آوری</p>	<p>موفقیت ورزشی</p>		<p>رشد و رونق اقتصادی جامعه- ایجاد فرصت شغلی- عدالت در توزیع درآمد در جامعه- توسعه زیرساخت‌ها- توسعه توریسم ورزشی- توسعه بستر اقتصادی- کنترل تورم</p>
<p>درآمدزایی ورزش حرفه‌ای- گردش مالی بهتر صنعت ورزش- رونق اقتصادی باشگاه‌ها- ارزش‌آوری لژیونرها</p>		<p>درآمدزایی صنعت ورزش</p>	<p>ثبات در قوانین- عدالت در اجرای قوانین- قوانین و مقررات استخدامی با فرصت برابر- بهبود قانون‌گذاری- افزایش نظارت‌های قانونی- انسجام قوانین</p>
<p>رشد اخلاقی جامعه- پیشرفت فرهنگی- بهبود جو اخلاقی جامعه- رشد فرهنگ مساوات‌طلبی در جامعه- بهبود نگرش به شایسته‌سالاری- ایجاد فرهنگ شایسته‌سالاری- رشد ارزش‌های فرهنگی</p>	<p>توسعه فرهنگی</p>		<p>کاهش مهاجرت نخبگان- شادابی و نشاط اجتماعی- رضایت اجتماعی- حاکمیت قانون بر جامعه- توسعه بستر اجتماعی- جذب شایستگان- عدالت اجتماعی- جلوگیری از قوم‌گرایی- ممانعت از لابی‌گری در انتخابات- مبارزه با رانت و پارتی‌بازی</p>
<p>رشد سلامت جسمانی- بهبود وضعیت روانی افراد جامعه- مدیریت پیشگیری از بیماری‌ها- افزایش مشارکت ورزش همگانی- اوقات فراغت سالمندان- ارتقای سطح سلامت جامعه</p>		<p>توسعه سلامت جسمانی- روانی</p>	<p>پیامدهای جسمانی- روانی</p>

پیامدهای سازمانی می‌تواند از آثار بسیار پررنگ برقراری شایسته‌سالاری در سازمان‌ها باشد و در این بین نقش مدیران سازمان‌ها قابل چشم‌پوشی نیست. اراده و خواست مدیران، شجاعت و باور مدیران در برقراری نظام شایسته‌سالار در سازمان‌های ورزشی بسیار تعیین‌کننده است. تا زمانی که مدیران ارشد سازمان بر اساس شایسته‌سالاری در رأس سازمان نباشند سایر فعالیت‌های مربوطه در این زمینه راه به جایی نخواهد برد زیرا لازم است برای رسیدن به اهداف و برنامه‌های نظام شایسته‌سالار، قوانین، مقررات و دستورالعمل‌ها و استراتژی و روش‌هایی تهیه و مدون شود. شایسته‌سالاری می‌تواند به بهبود عملکرد سازمان کمک کند زیرا بی‌شک با استقرار نظام شایسته‌سالاری آثار مهم آن در سازمان از جمله رشد بهره‌وری سازمانی عیان خواهد شد. حضور مدیران متخصص و شایسته در رأس سازمان‌های ورزشی موجب کاهش فساد اداری، افزایش تعهد و رضایت شغلی کارکنان، بهبود تصمیم‌گیری، بهبود برنامه‌ریزی، مدیریت استراتژیک، خط‌مشی‌گذاری، ارتقا استراتژی سازمانی، بهبود ساختارهای مدیریتی، نظارت و کنترل دائمی مدیران بر سازمان، جلوگیری از انتصاب سلیقه‌ای، کارآفرینی و مدیریت بهینه منابع سازمانی می‌شود که در نهایت منجر به رشد کارایی و بهره‌وری سازمانی و تحقق اهداف بلندمدت سازمان خواهد شد. در دنیای امروزی که سازمان‌ها برای بقا و رشد به دنبال راهکارهایی جهت بهبود عملکرد و افزایش بهره‌وری هستند، مفهوم بهبود ساختار سازمانی به یک ابزار حیاتی تبدیل شده است. بهبود ساختار سازمانی نه تنها به سازمان‌ها کمک می‌کند تا با چالش‌های متغیر محیطی مقابله کنند؛ بلکه زمینه‌ساز بهره‌وری بیشتر و ارتقای کیفیت خدمات و محصولات می‌شود. یکی از ابزارهای اساسی برای ایجاد بهبود در سازمان‌ها، استفاده از مدیران شایسته است.

نتایج در جدول ۴ نشان می‌دهد که از تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی، ۱۱۱ کد باز به دست آمد که در ۱۳ مضمون فرعی قرار گرفتند. از مضامین فرعی به دست آمده نیز ۷ مضمون اصلی به دست آمد که شامل: پیامدهای سازمانی (رشد بهره‌وری سازمانی، بهبود ساختار سازمانی، ارتقای فرهنگ سازمانی، مدیریت بهینه منابع سازمانی)، پیامدهای سیاسی (توسعه سیاسی)، پیامدهای ورزشی (توسعه ورزش کشور، موفقیت ورزشی)، پیامدهای اقتصادی (توسعه اقتصادی جامعه، درآمدزایی صنعت ورزش)، پیامدهای قانونی (قانون‌مداری)، پیامدهای فرهنگی اجتماعی (توسعه فرهنگی، توسعه اجتماعی) پیامدهای جسمانی - روانی (توسعه سلامت جسمانی - روانی) بودند.

#### بحث و نتیجه‌گیری

در این مقاله محققین ضمن تعریف و بسط مبحث شایسته‌سالاری، در صدد شناسایی پیامدهای استقرار نظام شایسته‌سالاری در سازمان‌های ورزشی کشور بودند تا شاید بتوان با کاربست نتایج حاصل از آن تحولی در زمینه مدیریت سازمان‌های مختلف ورزشی کشور ایجاد کرد و زمینه را برای پیشرفت و ترقی در این سازمان‌ها فراهم نمود. در این تحقیق پیامدهای استقرار نظام شایسته‌سالاری در سازمان‌های ورزشی کشور شناسایی شد که عبارت‌اند از: پیامدهای سازمانی، پیامدهای سیاسی، پیامدهای ورزشی، پیامدهای اقتصادی، پیامدهای قانونی، پیامدهای فرهنگی - اجتماعی و پیامدهای جسمانی - روانی.

بر این اساس یکی از پیامدهای استقرار نظام شایسته‌سالاری در سازمان‌های ورزشی، پیامدهای سازمانی است. در این رابطه مقوله‌های فرعی شناسایی شده عبارت‌اند از: رشد بهره‌وری سازمانی، بهبود ساختار سازمانی، ارتقای فرهنگ سازمانی، مدیریت بهینه منابع سازمانی.

و نگهداشت نیروهای شایسته سازمان کوشید. نتایج پژوهش حاضر در این قسمت با یافته‌های تحقیقات عینی (۱۳۹۹)، عیدی و همکاران (۱۳۹۸)، مصطفوی راد و کمالی (۲۰۱۷)، فطرت و مطهر (۲۰۲۰) و هو و تانگ<sup>۱</sup> (۲۰۱۹) هم‌راستا هست (۱۱، ۱۲، ۱۵، ۱۸).

بر اساس یافته‌های پژوهش پیامدهای سیاسی یکی از پیامدهای استقرار نظام شایسته‌سالاری در سازمان‌های ورزشی محسوب می‌شود. در این رابطه مقوله فرعی شناسایی شده عبارت است از: توسعه سیاسی. توسعه را می‌توان بهبود مداوم ظرفیت‌های فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و انسانی موجود در جامعه و رابطه بین آن‌ها در جهت ارتقای عدالت، کیفیت زندگی و تعالی انسان و غیره تعریف کرد (۱۹). توسعه سیاسی موجب ارتقای سطح ارتباط و تعامل میان ملل جهان بر اساس ارزش‌های مشترک، جهانی‌شدن به‌ویژه جهانی‌شدن فرهنگ سیاست خارجی کشورها، ظهور و تشکیل اتحادیه‌های فرهنگی در صحنه جهانی، حفظ شرف، عزت، سربلندی و عظمت جامعه، به‌کارگیری علوم در صنایع برای گسترش کمی و کیفی تولید، برنامه‌ریزی همه‌جانبه، شکوفایی مهارت، خلاقیت و ابتکار انسان‌ها به‌منظور شتاب بخشیدن به چرخ‌های توسعه اقتصادی و تحقق ارزش‌ها و ایجاد اعتماد مردم به حاکمیت و در نتیجه مشارکت و همراهی و پذیرش مردم با سیاست‌ها و برنامه‌های دولت می‌شود. ورزش بین‌الملل جزء جدایی‌ناپذیر پوشش‌های روابط میان ملت‌ها شناخته می‌شود. در کنار این، دیپلماسی ورزشی توانسته است تا مرزها را کمرنگ جلوه دهد و راه‌های بیشتری را برای گفتگو باز کند تا از این طریق افراد مختلف در کنار یکدیگر جمع شوند (۲۰). دیپلماسی ورزشی طیف وسیعی از کاربردها را دارد از جمله: بهبود و تصحیح تصویر یک ملت،

مدیر سازمانی شایسته باید به‌عنوان یک رهبر درک عمیقی از نیازها و اهداف سازمان داشته‌باشد و با استفاده از ابزارها و فنون مناسب، به‌همراه تیم خود بتواند تغییراتی که برای بهبود عملکرد و رقابت‌پذیری سازمان ضروری است ایجاد کند و پیاده‌سازی کند. لذا سازمان با داشتن مدیری شایسته و متخصص که همواره باور به تغییر جزو شاخص‌های برجسته این قبیل مدیران به‌شمار می‌رود می‌تواند در بهبود ساختارهای سازمانی موفق باشد (۱۶). شایسته‌سالاری نقش مهمی در ایجاد تحولات مثبت و پایدار در سازمان دارد. باوجود یک سیستم شایسته‌سالار، افراد توانمند و مستعد به سمت‌های کلیدی سازمان حرکت می‌کنند که این امر به ایجاد تحولات مثبت کمک می‌کند. همچنین، این سیستم می‌تواند باعث ایجاد یک محیط کاری سالم و رقابتی شود که در بلندمدت به پایداری سازمان کمک می‌کند. مقوله بعدی مدیریت بهینه منابع سازمانی هست، از جمله مهم‌ترین منابع سازمانی می‌توان به منابع انسانی اشاره نمود، زیرا امروزه منابع انسانی پرورش‌یافته عامل اصلی کسب مزیت رقابتی سازمان‌هاست. 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 قرارداد. در نظام جذب و به‌کارگیری، جذب افراد شایسته در سازمان می‌تواند ماحصل استقرار شایسته‌سالاری در سازمان‌های ورزشی باشد. در نظام نگهداری و ارتقا، حفظ و نگهداری، بهسازی و توانمندسازی افراد شایسته و نخبه در سازمان‌هایی که بر اساس شایسته‌سالاری عمل می‌کنند اهمیت پیدا می‌کند، افراد با توانمندی‌ها و عملکرد برتر به‌تناسب شایستگی و توانمندی خود پرورش داده می‌شوند (۱۷). در این بین بایستی با ایجاد انگیزه‌های مختلف مادی و معنوی در حفظ

<sup>1</sup>. Wu & Tang

شناسایی شده در این زمینه عبارت‌اند از: توسعه ورزش کشور و موفقیت ورزشی.

توسعه ورزش به سیاست‌ها، فرایندها و اقداماتی گفته می‌شود که از ترکیب آن‌ها تلاش می‌شود فرصت‌ها و تجارب ورزشی برای همه افراد جامعه به وجود آید. این تعریف با حیطه‌های ورزش همگانی، مشارکت ورزشی، ورزش قهرمانی و حرفه‌ای پیوند خورده‌است (۲۴). در واقع، تمایل به رشد و توسعه در عرصه ورزش خواسته و ناخواسته همه ابعاد ورزش را به مدیریت ورزش کشور پیوند زده و ناچار می‌سازد سازوکارهای ایجاد و توسعه شایسته‌سالاری با توجه به قواعد و الزاماتی که دارد محقق شود. لذا توسعه ورزش کشور نیازمند چشم‌اندازی بلندمدت است. برای ایجاد آن نیاز به مقرراتی خاص و تغییر ساختار فعلی ورزش به‌منظور جذب بیشتر مشارکت بخش خصوصی و سازمان‌دهی ورزش در این حوزه دارد بی‌شک همه این‌ها درگرو حضور مدیران شایسته و استقرار نظام شایسته‌سالاری در سازمان‌های ورزشی است. از سویی کسب موفقیت‌های بین‌المللی یکی از اهداف توسعه ورزش در هر جامعه‌ای به‌شمار می‌رود. در صورت عدم توجه به ورزش قهرمانی، ورزش حرفه‌ای کشور دچار بحران شدیدی خواهد شد که نتایج منفی متعدد اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و فرهنگی به‌خصوص ورزشی در سطوح درون‌مرزی، برون‌مرزی و بین‌المللی در پی خواهد داشت. در واقع، عدم حضور و کسب موفقیت تیم‌های ورزشی در لیگ و جام‌های باشگاه‌های آسیا، جهان و میادین بین‌المللی ایرادی به اقتدار حکومتی و مطرح‌شدن ورزش حرفه ایران موجب پیدایش حس غرور ملی و ارتقای فرهنگی، سطح رفاه اجتماعی، پویایی اقتصاد ورزشی کشور و... خواهد شد (۲۵). طبق نتایج پژوهش یکی از پیامدهای پیاده‌سازی شایسته‌سالاری

تقویت دوستی، افزایش صلح و توسعه رفاقت بین ملت‌ها، پیشبرد تجارت و گردشگری، تشویق توسعه بین‌المللی، وحدت بخشیدن به اقلیت‌ها و مهم‌تر از همه بهبود روابط بین‌الملل (۲۱). میریوسفی و رمضانی نژاد (۱۳۹۹) در تحقیق خود از شایسته‌سالاری به‌عنوان عامل تبیین‌کننده توسعه فرهنگ سیاسی-اقتصادی در ورزش، نام برده‌اند. به اعتقاد این محققان ایجاد پایداری، ثبات و توسعه در یک نظام سیاسی و اجتماعی به‌دلیل روی کار آمدن افراد لایق و شایسته اتفاق می‌افتد. شایسته‌سالاری مهیاکننده فرصت‌های برابری است که در آن افراد بر اساس شایستگی، صلاحیت، دانش و تلاش و بدون ملاحظات سیاسی، اجتماعی و اقتصادی شناسایی می‌شوند. در پژوهش ایشان، واگذاری تصمیم‌سازی در ورزش و مسئولیت‌ها به افراد متخصص و باتجربه، ثبات مدیریت در ورزش، ضابطه‌مندی در انتخابات و انتصابات در ورزش، واگذاری مسئولیت‌های ورزشی بر اساس تجربه و تخصص از گویه‌های تشکیل‌دهنده ملاک شایسته‌سالاری بود (۱۹)؛ بنابراین با حضور افراد شایسته در رأس سازمان‌های ورزشی و استقرار شایسته‌سالاری در سازمان‌های مذکور می‌توان تا حد امکان از اثرات سوء و ناکارآمد فشارهای سیاسی و جناحی در انتصاب مدیران ورزشی کاست و با ایجاد روابط قوی بین‌المللی با استفاده از دیپلماسی ورزشی موجبات توسعه سیاسی و ورزشی کشور را فراهم آورد. نتایج پژوهش در این بخش با نتایج تحقیقات میریوسفی و رمضانی نژاد (۱۳۹۹)، نظری و همکاران (۱۴۰۰) و فونزالیدا و راکچی<sup>۱</sup> (۲۰۱۹) در یک راستا هست (۱۹، ۲۲، ۲۳).

بر اساس نتایج پژوهش پیامدهای ورزشی به‌عنوان یکی از پیامدهای مهم استقرار نظام شایسته‌سالاری در سازمان‌های ورزشی شناسایی شد. مقوله‌های فرعی

<sup>۱</sup>. Fuenzalida & Riccucci

ایفا نماید اثرات مستقیم اقتصادی ورزش اثراتی مانند تولید کالاها و خدمات ورزشی، صادرات و واردات، ایجاد اماکن و تسهیلات، تبلیغات، پوشش رسانه‌ای، اشتغال، جذب گردشگران را شامل می‌شود و اثرات اقتصادی غیرمستقیم ورزش نیز در زمینه‌هایی چون ارتقا سلامتی جامعه کاهش هزینه‌های درمان و به تبع آن توسعه برنامه‌های ملی سلامت کاهش بزهکاری‌ها کاهش غیبت کارکنان و افزایش عملکرد و بهره‌وری آن‌ها مدنظر قرار می‌گیرد (۳۱). نتایج تحقیق زارع و همکاران (۱۴۰۲) نشان داد در مسیر توسعه اقتصادی در ورزش ایران توسعه زیرساخت‌های ورزشی، توسعه گردشگری ورزشی، ترانسفر بازیکن و مربیان میزبانی رویدادهای ورزشی، کمک‌های بین‌المللی، حقوق بین‌المللی و محبوبیت ورزش به‌عنوان عوامل مؤثر اهمیت دارند (۳۱). لذا وجود مدیرانی متخصص و توانمند در سازمان‌های ورزشی کشور که با تمامی مباحث مدیریت کلان اقتصادی و ورزشی آشنایی داشته‌باشند برای توسعه اقتصادی سازمان و جامعه ضروری است. وجود مدیران شایسته با نگاه مدیریت استراتژیک می‌تواند منجر به فعال‌سازی کارخانه‌های مرتبط با کالاهای ورزشی، ارائه خدمات مختلف مربوط به ورزش، توسعه زیرساخت‌ها، جذب کمک‌های دولتی، مدیریت بهینه اسپانسرها و حامیان مالی، استفاده بهینه از ظرفیت پخش تلویزیونی، گسترش توریسم ورزشی، کاهش هزینه‌های عمومی، سرمایه‌گذاری در زیرساخت‌ها و درنهایت توسعه اقتصادی گردد. مدیران شایسته ورزشی با ایجاد فرصت‌های اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی می‌توانند نقش مهمی در پیشرفت و توسعه کشورها ایفا کند. برای بهره‌برداری بهینه از این فرصت‌ها، نیاز به سیاست‌گذاری‌های هوشمندانه و مدیریت کارآمد منابع وجود دارد. از این طریق، می‌توان از پتانسیل‌های ورزش

در سازمان‌های ورزشی کسب موفقیت‌های بیشتر ورزش کشور در عرصه بین‌المللی است. موفقیت‌های ورزشی مخصوصاً موفقیت در ورزش‌های تیمی به‌صورت قابل توجهی برای جامعه مهم شده‌است، هم سیاستمداران و برنامه‌ریزان و هم اصحاب رسانه و مطبوعات امتیازات به‌دست‌آمده و مدال‌های کسب‌شده در مسابقات و رویدادها را به‌عنوان شاخصی از موفقیت قلمداد می‌کنند. در نتیجه موفقیت در ورزش‌هایی که در کانون توجه جهان است، به‌عنوان یک منبع با ارزش جهت نیل به اهداف غیرورزشی در حال افزایش است (۲۶). با حضور مدیران شایسته در سازمان‌های ورزشی علاوه بر رشد پتانسیل توسعه و موفقیت ورزش کشور، با به‌کارگیری نیروهای متخصص و زبده در باشگاه‌ها و سازمان‌های ورزشی، می‌توان از مهاجرت قهرمانان و نخبگان ورزش کشور جلوگیری نمود. نتایج پژوهش رجبی زاده و همکاران (۱۴۰۳) نشان داد یکی از عوامل موفقیت تیم‌های ورزشی مدیریت قوی باشگاه‌ها و سازمان‌های ورزشی است. این یافته‌ها با نتایج پژوهش‌های رجبی زاده و همکاران (۱۴۰۳)، سیف پناهی شعبانی و همکاران (۱۴۰۰)، رغبتی و همکاران (۱۳۹۸)، جلابی و همکاران (۱۳۹۷)، رضانی نژاد و هژبری (۱۳۹۶)، هاتچیسون<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۷) و فرکینز<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۷) هم‌راستا هست (۲۴-۳۰).

همچنین یافته‌های پژوهش نشان داد، پیامدهای اقتصادی از دیگر پیامدهای استقرار نظام شایسته‌سالاری در سازمان‌های ورزشی محسوب می‌شود که در این راستا مقوله‌های فرعی تأثیرگذار بر پیامدهای اقتصادی عبارت است از: توسعه اقتصادی جامعه و درآمدزایی صنعت ورزش. یکی از حوزه‌های مهم اقتصادی در هر جامعه‌ای صنعت ورزش است که نقش مهم و اساسی را می‌تواند در جامعه

<sup>2</sup>. Ferkins

<sup>1</sup>. Hutchinson

اقتصادی صنعت ورزش اشاره کردند (۲۸). این یافته‌ها با نتایج پژوهش‌های محمدی عسکرآبادی و همکاران (۱۳۹۹) میکروسفی و رمضانی نژاد (۱۳۹۹) و آلیاسلان و کورتولموشلار (۲۰۲۴) هم‌راستا است (۱۳، ۱۹، ۳۲).

همچنین در این پژوهش پیامدهای قانونی به‌عنوان یکی از پیامدهای مهم استقرار نظام شایسته‌سالاری در سازمان‌های ورزشی شناسایی شد. مقوله فرعی شناسایی شده در پیامدهای قانونی عبارت است از: قانون‌مداری. تغییر مثبت در قوانین و مقررات می‌تواند یکی از پیامدهای شایسته‌سالاری باشد. خروجی حضور افراد متخصص و کاردان در سازمان‌های ورزشی شکل‌گیری قوانین و مقررات در بخش‌های مختلفی مثل حق پخش، قانون کپی‌رایت، قوانین نقل‌وانتقال بازیکن، نظام باشگاه‌داری و موارد این‌چنینی است. هرکدام از این موارد پروژه بزرگی است که می‌تواند راه‌گشای بسیاری از مسائل بزرگ ورزش حرفه‌ای در داخل کشور باشد. قانون‌گرایی در جامعه نقش مهمی در شایسته‌سالاری و تعیین حق‌و حقوق افراد ایفا می‌کند. در یک نظام شایسته‌سالار گزینش مدیران و افراد شایسته باید بر اساس ضوابط قانونی و معیارهایی نظیر تخصص، تجربه، کارایی و توانایی که در قانون تعریف گردیده، انجام گیرد تا از اعمال سلیقه و نظرات شخصی در انتصاب مدیران ورزشی جلوگیری کرد. لذا تهیه و تصویب قوانین صحیح، شفاف و جامع می‌تواند از نتایج پیاده‌سازی شایسته‌سالاری در سازمان‌های ورزشی باشد. از سویی مدیرانی که بر اساس اصول شایسته‌سالاری در رأس سازمان قرار می‌گیرند می‌توانند به پشتوانه تخصص و شایستگی خود، حاکمیت قانون و قانون‌مداری را در سازمان و با تبع آن در جامعه پیاده‌سازی نمایند. بدون شک رشد و پیشرفت ورزش کشور در گرو برنامه‌ریزی استراتژیک و بلندمدت است که برای ایجاد آن نیاز به وضع قوانین جدید و کارآمد و ایجاد تغییرات اساسی در ساختار مدیریت ورزش کشور به‌منظور

برای تقویت اقتصاد ملی بهره‌برداری کرد. مدیران شایسته و توانمند می‌توانند با ایجاد بستری مناسب برای همکاری بین صنعت ورزش و سایر بخش‌های اقتصادی، به رشد و پیشرفت این حوزه کمک کنند. ایشان می‌توانند با نقش واسطی که بین دولت، صنعت و سازمان‌های بین‌المللی دارند پلی رابط میان ورزش‌کاران و مربیان و سازمان‌های ورزشی داخلی و بین‌المللی باشند که به تبادل دانش و تجربه و جذب سرمایه‌گذاری‌های خارجی کمک نمایند. توسعه اقتصادی در بدنه ورزش به‌دلیل اثرات و پیامدهای بسیار مثبت آن در ایجاد تحولات از دیرباز موردتوجه مدیران و سیاست‌گذاران و برنامه‌ریزان قرار داشته و تلاش‌های فراوانی جهت ایجاد آن صورت گرفته است. درآمدزایی ورزش حرفه‌ای یکی از مقوله‌های این بخش است. متأسفانه باشگاه‌داری دولتی و هزینه‌کرد از منابع ملی در ورزش حرفه‌ای به یکی از مشکلات عمده ورزش کشور تبدیل شده‌است این در حالی است که ورزش حرفه‌ای می‌بایست به‌صورت مستقل و از طرق مختلف به درآمدزایی برسد و برای انجام امور مختلف چشم‌داشتی به منابع دولتی نداشته‌باشد؛ بنابراین یکی از بهترین و مؤثرترین راهکارها برای رشد ورزش حرفه‌ای، درآمدزا شدن و خودکفا شدن این حوزه می‌تواند باشد. با شکل‌گیری شرایط حرفه‌ای در رشته‌های مختلفی که توانایی و پتانسیل موجود را دارند، باشگاه‌ها و رشته‌ها می‌توانند به خودکفایی برسند و هزینه‌های خود را از درآمدی که کسب می‌کنند، پرداخت کنند (۲۵). لذا وجود مدیران توانا و متخصص در سازمان‌های ورزشی می‌تواند مسیر را برای رشد ورزش حرفه‌ای کشور و قطع وابستگی آن به منابع دولتی را فراهم نماید تا با هزینه‌کرد صحیح منابع مالی در ورزش آموزشی و همگانی موجب توسعه ورزش و سلامت جامعه گردد. در جلالی و همکاران (۱۳۹۷) در پژوهش خود به نتایج همسانی با نتایج حاضر در مورد نقش منابع انسانی در رشد

و توسعه آن در کلیه نهادهای جامعه ایمن داشته‌باشد. شایسته‌سالاری در جامعه به‌عنوان یک فرهنگ مطرح است و در حقیقت یک رویکرد و یک نهاده برای انتصاب اشخاص در یک حکومت است. نگرش جامعه نسبت به شایسته‌سالاری و اینکه واقعاً اصول حاکم بر جامعه بر اساس شایسته‌سالاری شکل‌گرفته باشد نقش بسیار مهمی در توسعه آن در سازمان‌ها دارد. همه این موارد مستلزم نهادینه شدن شایسته‌سالاری در جامعه و در سطوح مختلف ارگان‌های دولتی است تا فرهنگ شایسته‌سالار حاکم شود. در چنین فرهنگی، عدول از بهره‌گیری از افراد شایسته در مشاغل نوعی تخلف و گناه تلقی می‌شود و رفتار مدیرانی که تحت‌تأثیر روابط خویشاوندی، قومی و یا ملاحظات سیاسی، در اعمال این محور شایسته‌سالاری کوتاهی داشته باشند، نوعی رفتار ضد ارزش قلمداد خواهد شد (۳۶). نتایج پژوهش حاضر در این قسمت با یافته‌های تحقیقات میریوسفی و رضانی نژاد (۱۳۹۹)، نظری، محمودی و شاه‌حسینی (۱۴۰۰)، تکلو (۲۰۱۸) همخوانی دارد (۱۹)، (۲۲، ۳۷).

از سویی در مقوله پیامدهای اجتماعی بحث عدالت اجتماعی بسیار مهم است. عدالت اجتماعی به‌معنای رعایت تناسب، استحقاق‌ها و شایستگی‌ها در ساحت اجتماع است. عدالت اجتماعی مبتنی بر احوال و افعال اعضای جامعه است که جایگاه هر کس بنا بر استحقاق و استعداد او تعیین می‌شود. اگر در جامعه برای افرادی باقابلیت‌های مشابه و توانایی‌های نسبتاً یکسان فرصت‌های برابر ایجاد شوند، این امر به گسترش عدالت اجتماعی منجر می‌شود و روند تداوم شایستگی را بهبود خواهد بخشید. زمانی عدالت اجتماعی برقرار می‌شود که افراد بر اساس توانایی، عملکرد و پتانسیل شخصی خودارزیابی و ارزشیابی شود و بر اساس آن، مزایا و

توسعه و سازمان‌دهی ورزش دارد که حضور مدیران شایسته در سازمان‌های ورزشی پیش‌نیاز آن است. نتایج پژوهش در این بخش با نتایج تحقیقات مرادی دمنه (۱۳۹۷)، رضانژاد، سید عامری و حسین‌پور (۱۴۰۱) و سیلوا<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۹) در یک راستا هست (۳۳، ۳۴، ۳۵). نتایج تحقیق نظری، محمودی و شاه‌حسینی (۱۴۰۰) نشان داد در متغیرهای برون‌سازمانی بین عوامل قانونی با شایسته‌سالاری رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. (۲۲). در این پژوهش اجرای پیامدهای فرهنگی- اجتماعی نیز به‌عنوان یکی از پیامدهای مهم استقرار نظام شایسته‌سالاری در سازمان‌های ورزشی شناسایی شد که شامل دو مقوله جداگانه پیامد فرهنگی و پیامد اجتماعی می‌شود. ورزش به‌عنوان یک فعالیت اجتماعی ارتباط نزدیکی با فرهنگ و توسعه جوامع پیدا کرده است. این تأثیر روزافزون در زمینه نقش و جایگاه ورزش در توسعه و پیشرفت فرهنگ جوامع را می‌توان در سطوح مختلف ملی و بین‌المللی مشاهده کرد. به‌اعتقاد میریوسفی و رضانی نژاد (۱۳۹۹) برای توسعه فرهنگی در ورزش، نیازمند پیاده‌سازی شایسته‌سالاری، دیپلماسی ورزشی، واقعیت‌گرایی، مشارکت مردمی در اقتصاد ورزش، مبارزه با فساد مالی در ورزش (رشوه) است (۱۹).

بی شک برقراری شایسته‌سالاری در ادارات و سازمان‌های دولتی و ادراک ملموس آثار آن در بین آحاد مردم جامعه موجب تقویت رشد اخلاقی و بهبود جو اخلاقی حاکم بر جامعه، رشد فرهنگ مساوات‌طلبی و رشد فرهنگ شایسته‌سالاری در جامعه خواهد شد. فرهنگ شایسته‌سالاری، مجموعه‌ای از باورها، ارزش‌ها و رفتارهایی است که بر اساس شایستگی‌ها و عملکرد افراد شکل‌گرفته است و باعث می‌شود آحاد جامعه به مبحث شایسته‌سالاری

<sup>1</sup>. Silva

فرصت‌ها به آن‌ها اعطا شود. از طرفی در نقطه مقابل شایسته‌سالاری رابطه سالاری وجود دارد که در آن فضای کار به‌گونه‌ای است که با استعدادترین انسان‌ها از میدان عمل خارج می‌شوند. بی‌شک با استقرار شایسته‌سالاری در سازمان‌ها شاهد کاهش مهاجرت نخبگان ورزشی از کشور، جلوگیری از قوم‌گرایی و خویشاوند‌گرایی و مبارزه با رانت و پارتی‌بازی در سطح جامعه خواهیم بود که این خود موجب افزایش رضایت اجتماعی در جامعه خواهد شد. نتایج پژوهش در این بخش با نتایج تحقیقات مرادی دمنه (۱۳۹۷) نظری، محمودی و شاه‌حسینی (۱۴۰۰) و تکلوا<sup>۱</sup> (۲۰۱۸) در یک راستا هست (۲۲، ۳۳، ۳۷).

آخرین مقوله اصلی شناسایی شده در بحث پیامدهای مهم استقرار نظام شایسته‌سالاری در سازمان‌های ورزشی عبارت بود از پیامدهای جسمانی- روانی که مقوله فرعی حاصل شده از آن عبارت بود از: توسعه سلامت جسمانی- روانی. تحلیل وضعیت فعلی و دورنمای آتی جمعیت کشور حاکی از وجود چالش‌ها و مشکلات جسمانی-روانی در حال حاضر و پیچیده‌تر شدن و گسترش یافتن معضلات در آینده خواهد بود. مشکلات مدیریتی در نحوه گذران اوقات فراغت افراد جامعه، افزایش بیماری‌های جسمی و روانی، کاهش فعالیت‌های اجتماعی، کاهش فعالیت‌های جسمانی، محدودیت‌های ساختاری و تجهیزاتی برای تفریح افراد در کشور و افزایش روزافزون جمعیت سالمندان در کشور از جمله چالش‌های پیش روی جمعیت کشور است. برای مقابله با این چالش‌ها لازم است وضعیت سلامتی افراد جامعه به‌صورت جدی مورد توجه قانون‌گذاران، سیاست‌مداران، برنامه‌ریزان و مسئولان قرار گیرد؛ بنابراین، طراحی و اجرای الگوی مدیریتی مناسب توسعه اوقات فراغت با تأکید بر رویکرد جسمانی روانی از نیازهای مهم

جامعه محسوب می‌شود. از طرفی جمعیت سالمندان در ایران به‌سرعت در حال افزایش است، دوره سالمندی به‌طور طبیعی، مشکلات جسمانی و روانی را به‌همراه دارد. ساتوشی و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۹) دریافتند که ورزش و فعالیت‌های بدنی به‌صورت منظم در سلامت جسمی و روحی سالمندان نتایج مثبتی را در پی خواهد داشت (۳۸). از دیگر مقوله‌هایی که ممکن است بر سلامت جسمانی و روانی افراد جامعه تأثیر داشته‌باشد اوقات فراغت است. یافته‌ها نشان داده‌اند که جذابیت گونه‌های تفریحی و ورزشی، برخوردار بودن از فضا و تجهیزات تفریحی و ورزشی ویژه و مطلوب از جمله مقوله‌هایی هستند که بر اوقات فراغت مؤثرند؛ بنابراین بایستی مسئولان با توجه و تمرکز، بیش از پیش نسبت توسعه و غنی‌سازی اوقات فراغت افراد جامعه اقدام لازم را بر اساس راهبردهای حاصل شده انجام دهند (۳۹). قامتی (۱۳۹۵) در تحقیقی ساختار مدیریتی حاکم در ورزش، سیاست زدگی مدیران، وضعیت موجود امکانات و فضاهای ورزشی و عوامل زیرساخت را بر سلامت جسمانی روانی افراد جامعه مؤثر دانسته‌است (۴۰). قربانی (۱۳۹۴) در پژوهش خود دریافت که بیشترین اثر در توسعه ورزش سالمندان، عوامل مدیریتی و سیاست‌گذاری است. یکی از راهبردها در زمینه سلامت جسمانی-روانی سالمندان، سیاست‌گذاری است که این مهم تلاش برای تغییر در سیاست‌های کلان کشور است. بدون تغییر در سیاست‌ها نمی‌توان تغییر در رفتارها را انتظار داشت. از این‌رو، در گام نخست لازم است برای توسعه سلامت جسمانی-روانی افراد جامعه سیاست‌گذاری نمود (۴۱). اجرا و فعال‌سازی همه استراتژی‌ها، تاکتیک‌ها و روش‌های مورد نظر برای رسیدن به اهداف و مقاصد طراحی شده و رسیدن به سلامتی جسمانی - روانی آحاد افراد جامعه

<sup>۱</sup>. Teklu

<sup>۲</sup>. Satoshi

می‌توان به‌احتمال تأثیر ذهنیت، پیش‌فرض‌ها و تعصبات پژوهشگر روی یافته‌های تحقیق اشاره نمود. برای کنترل این محدودیت در مرحله کدگذاری از چند کدگذار خبره استفاده شد تا از این طریق امکان سوگیری در تفسیر داده‌های کیفی کاهش یابد. همچنین قابلیت تعمیم‌پذیری کمتر نتایج حاصل از تحقیقات کیفی جزو محدودیت‌های تحقیق به‌حساب می‌آید. در راستای انجام پژوهش‌های بیشتر در زمینه مورد مطالعه، برای پژوهشگران آتی پیشنهادات زیر قابل طرح است:

- ✓ انجام پژوهشی در زمینه شناسایی عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی و استقرار نظام شایسته‌سالاری در سازمان‌های ورزشی
- ✓ انجام پژوهشی در زمینه شناسایی راهکارها و موانع پیاده‌سازی و استقرار نظام شایسته‌سالاری در سازمان‌های ورزشی
- ✓ انجام یک مطالعه تطبیقی در زمینه میزان پیاده‌سازی شایسته‌سالاری در سازمان‌های ورزشی در کشورهای دیگر.

نیازمند مدیران قوی و شایسته علی‌الخصوص در بخش سازمان‌های ورزشی است. بی‌شک حضور مدیران نالایق و غیرمتخصص که کمترین آشنایی و آگاهی در زمینه تخصصی ورزش و اوقات فراغت ندارند موجب از بین رفتن بودجه و توان سازمانی ورزشی شده و رسیدن به اهداف غیرممکن خواهد بود. لذا بدون برقراری شایسته‌سالاری و حضور مدیران توانمند و متخصص در رأس سازمان‌های ورزشی رسیدن به سلامت جسمانی- روانی مطلوب در سطح جامعه با مشکل مواجه خواهد بود. نتایج پژوهش در این بخش با نتایج تحقیقات قامتی (۱۳۹۵)، قربانی (۱۳۹۴)، پورخلیل و همکاران (۱۴۰۱) و وین‌تر<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۸) همخوانی دارد (۴۰، ۴۱، ۴۳).

در تحقیق حاضر سعی شد تا با شناسایی پیامدهای پیاده‌سازی و استقرار نظام شایسته‌سالاری در سازمان‌های ورزشی مسیر علمی پیش روی سازمان‌ها در حرکت به سمت شایسته‌سالاری هموار شود. لذا پیشنهاد می‌شود مسئولین امر با کاربست نتایج این پژوهش و پژوهش‌های مشابه به معنای واقعی کلمه شایسته‌سالاری را در سازمان‌های ورزشی پیاده‌سازی کنند تا شاهد اثرات مثبت آن در سازمان‌های ورزشی و جامعه باشیم. حمایت از مدیران نخبه و شایسته، ارائه انگیزه‌های مناسب مالی برای حضور افراد باصلاحیت در سازمان‌های ورزشی و برقراری امنیت شغلی و اقتصادی برای جذب و نگهداشت مدیران و کارمندان شایسته در جامعه، توجه به کارکردهای سیستم مدیریت منابع انسانی مشتمل بر جذب صحیح، نگهداری مناسب، بهسازی و آموزش و استفاده حداکثری از ظرفیت نیروهای شایسته در سازمان‌های ورزشی در این مسیر می‌تواند بسیار سازنده باشد. پژوهشگران در مسیر انجام پژوهش حاضر با محدودیت‌هایی همراه بودند. از جمله محدودیت‌های مذکور

<sup>۱</sup>. Winter

## References

1. Giooki E, Manzari Tavakoli A, Salajeqeh S, Sheikhi A. Explaining Organizational Strategy with Meritocracy and Servant Leadership. *Journal of Strategic Management Studies*. 2019 Apr 21;10(37):201-22. (in Persian)
2. Jokar A, Falah V, Safarian S. Investigating the impact of managers' competence on organizational development (case study). *Educational Leadership & administration*. 2017;12(1):41-54. (in Persian)
3. Yarmohammadi-Monfared S, Naghizade-Baghi A, Moharamzade M, Azizian-Kohan N. The Importance of Establishing a Meritocracy System in Sports Organizations. *Journal of Behavior Studies in Organizations*. 2021; 6:8-22.
4. Powell S. Gender equality and meritocracy: contradictory discourses in the Academy. 2016.
5. Sarshar, E., & Samiee, R. present a meritocratic process model in administrative system with human resources improvement approach at Golestan University of Medical Sciences. *Career and Organizational Counseling*, 2020; 12(43), 199-216. doi: 10.52547/jcoc.12.2.199. (in Persian)
6. Eydi, H, Karimi, J., & Mohammadi Askarabadi. M. Effect of Human Resource Efficiency on Organizational Effectiveness; Mediating Role of Organizational Innovation. *Human Resource Management in Sports*, 2019; 6(2): 195-205. doi: 10.22044/shm.2019.7103.1759. (in Persian)
7. Zaki, M., & Nasiri, M. Meta-analysis of factors affecting corruption control in Iran's sports organizations. *Strategic Studies on Youth and Sports*. 2023; 21(58), 201-222. doi: 10.22034/ssys.2022.1780.2264. (in Persian)
8. Bejani, A., Shahlaei, J., Kashkar, S., & Ghafari, F. Constructing and Validating Instrument of Competency of Sport Organization Managers. *Human Resource Management in Sports*, 2018; 5(2): 263-275. doi: 10.22044/shm.2018.6486.1660. (in Persian)
9. Sadatolhosseini M, Zarei A, Haji Anzehaee Z. Factors Affecting the Formation of Corruption in Iran Professional Sports. *Strategic Studies on Youth and Sports*. 2022 Feb 20;20(54):75-96. (in Persian)
10. Ortogoli Farahani, E., Atrian, F., & Roostaei Hossein Abadi, Y. Investigating Strategies for Developing Meritocracy in Organizations and its Role in Promoting Social Health [Research]. *Islamic Life Style*, 2023; 7(2), 227-237. <http://islamiclifej.com/article-1-1997-fa.html> . (in Persian)
11. Eyni A. The effect of meritocracy on organizational innovation in Alborz University Campus. *Management and Educational Perspective*. 2020 May 21;2(1):87-101. (in Persian)
12. Mostafavirad F, Kamali F. The relationship between meritocracy and organizational development in the general directorate of youth and sport of fars province. *QUID: Investigación, Ciencia y Tecnología*. 2017(1):148-53. (in Persian)
13. Alpaslan BS, Kurtulmuslar M. The Myth of Meritocracy: Does Meritocracy Promote Economic Growth? Evidence from Turkey. *Centre for Applied Macroeconomic Analysis, Crawford School of Public Policy, The Australian National University*; 2024 Jul.

14. Mulaphong D. Does meritocracy produce desirable outcomes for public organizations? Results of a worldwide expert survey from 149 nations. *Public Integrity*. 2023 Nov 2;25(6):578-98.
15. Fetrat MA, Mutahar S. Identifying the impact of meritocracy on human resource productivity from the perspective of police academy lecturers. *International Journal of Innovative Research and Scientific Studies*. 2020 Jun 8;3(2):56-61.
16. Sanetizadeh, S, Shaimi Barzouki, A., & Nilipour Tabatabai, S A. Presenting the model of the effect of organizational structure on performance with the mediating role of success in the country's tax affairs organization. *Quality & Standard Management Journal*. 2017; 2 (24), 125-146. (in Persian)
17. Mohamad B, Akanmu MD, Ponnusamy V, Yahya S, Omar N. Measuring Malaysian youth leadership competencies: validation and development of instrument. *Cogent Social Sciences*. 2024 Dec 31;10(1):2300857.
18. Wu C, Tang Q. Reward meritocracy or nepotism: The case of independent financial advisors appointed by Chinese listed companies. *China Journal of Accounting Research*. 2019 Sep 1;12(3):315-35.
19. Miryousefi, S. J., Ramzaninejad, R. The Role of The development of economical and political culture in Cultural Development in Championship Sport. *Journal of Sport Management and Motor Behavior*, 2021; 16(32): 210-195. doi: 10.22080/jsmb.2020.10787.2451. (in Persian)
20. Sabzi, Z., Shariati Feizabadi, M., & Saboonchi, R. Role of Sport Diplomacy in Development of Relations with Western Countries. *SPORT PHYSIOLOGY & MANAGEMENT INVESTIGATIONS*, 2021; 13(3), 9-27. SID. <https://sid.ir/paper/950528/en>. (in Persian)
21. Mohammadi Azizabadi, M. The place of sports in domestic and international politics to create peace and friendship. *Politics Quarterly*, 2017; 4 (14), 113-123. (in Persian)
22. Nazari, S., Mahmoudi, A., Shah Hosseini, M. 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*, 2021; 10(3): 142-161. doi: 10.22124/jsmd.2021.5336. (in Persian)
23. Fuenzalida J, Riccucci NM. The effects of politicization on performance: The mediating role of HRM practices. *Review of Public Personnel Administration*. 2019 Dec;39(4):544-69.
24. Ramzaninejad, R, & hozhabri, k. Basic Facts of Sports Development and Their Applications in Sport of Iran. *MAJLIS & RAHBORD*, 2017; 24(91), 233-263. SID. <https://sid.ir/paper/224915/en>. (in Persian)
25. Reghbaty A, Hadavi F, Aghaei N, Elahi AR. Strategies and Outcomes of Development of Iran Professional Sports. *Strategic Studies on Youth and Sports*. 2019 Aug 23;18(44):9-26. (in Persian)

26. Rajabzadeh, F., Goharrostami, H. R., Molaei Nejad, M. Stakeholder perception of the factors influencing the success of team sports. *Sport Management and Development*, 2024; 13(1): 26-47. doi: 10.22124/jsmd.2023.20246.2593. (in Persian)
27. Seifpanahi Shabani J, Khosromanesh R., & Brakhas H. Designing a model factors affecting on the sport Performance and success of football clubs. 2022; 9 (35) :161-177 URL: <http://ntsmj.issma.ir/article-1-1807-fa.html>. (in Persian)
28. Jalayee, S. A., Bakhshandeh, H., Esmaili, M., Rasooli, M. The Role of Human Resources in the Economic Growth of Irans Sports Industry. *Sport Management Studies*, 2018; 10(48): 67-88. doi: 10.22089/smrj.2017.3624.1730. (in Persian)
29. Hutchinson M, Berg BK, Kellison TB. Political activity in escalation of commitment: Sport facility funding and government decision making in the United States. *Sport Management Review*. 2018 Jun 1;21(3):263-78.
30. Ferkins L, Shilbury D, O'Boyle I. Leadership in governance: Exploring collective board leadership in sport governance systems. *Sport Management Review*. 2018 Jun 1;21(3):221-31.
31. Zare, A., Izadi, B., Rascher, D., & Dickson, G. Documenting the empirical knowledge of sports managers: Macro approach to economic development in sports in Iran. *Strategic Studies on Youth and Sports*. 2023; 22(61), 239-256. doi: 10.22034/ssys.2022.1922.2365. (in Persian)
32. Mohamadi Askarabadi, M., eydi, H., Abbasi, H. Thematic Analysis of Factors Affecting the Development of Iran's Sport Economy. *Sport Management and Development*, 2020; 9(4): 20-35. doi: 10.22124/jsmd.2020.4113
33. Moradi Dommene G. Investigating the effective factors on meritocracy optimization in the appointment of AJA staff managers. *Military Science and Tactics*. 2019 Feb 20;14(46):19-38. (in Persian)
34. Rezanejad, R., seyed ameri, M., & Hosseinpur, E. (2023). Designing and Compiling a model of professional competencies of managers in managing the country's sports crises with data Theory Foundation approach [Research]. *New Trends in Sport Management*, 10(39), 83-101. <http://ntsmj.issma.ir/article-1-1906-en.html> .
35. Silva, V., Santos, M. H., & Rosa, M. Does she deserve it? The influence of gender and meritocracy in reactions to affirmative action legislation. *Social Sciences*. 2021; 10(10), 386.
36. Pardokhthe F, Mohammadi F. The strategy of establishing a meritocracy system in the management and development of human resources of organizations is based on a knowledge management strategy. In *International Conference of Management Elites 2016* (pp. 1-16) . (in Persian)
37. Teklu, T. A. (2018). Meritocracy and inequality: moral considerations. *Palgrave Communications*, 4(1), 1-9.
38. Satoshi S, KA YT, T MN YT. Exercise arrangement is Associated With Physical and Mental Health in Older Adults. *Tokyo Metropolitan institute of Gerontology*. 2019:35-2.

39. Cherik A, Naderinasab M, Hemmati Afif A. Designing a physical-mental health model in old age leisure based on mental health indicators. *Psychological Methods and Models*. 2021 Jul 23;12(44):1-2.
40. Ghamati H. Identifying the factors affecting the continuous participation of the elderly in leisure physical activities and providing a model. Faculty of Literature and Humanities Physical Education and Sports Science, Sports Management, Leisure Management Tarbiat Modares University. 2016. (in Persian)
41. Ghorbani, M. Development of a model for the elderly (Doctoral dissertation, Master Thesis in Physical Education and Sports Science, Sports Management, Leisure Management and Recreational Sports Payame Noor University, Faculty of Literature and Humanities, South Tehran Branch). 2015. (in Persian)
42. Poor khalil, M., Hemmati, A., Mohamadin, F. Explaining Community Health Scenarios with an Emphasis on National Sports. *Journal of Iran Futures Studies*, 2022; 7(1): 271-301. doi: 10.30479/jfs.2022.16576.1359. (in Persian)
43. Winter A, Stäubert S, Ammon D, Aiche S, Beyan O, Bischoff V, Daumke P, Decker S, Funkat G, Gewehr JE, de Greiff A. Smart medical information technology for healthcare (SMITH). *Methods of information in medicine*. 2018 May;57(S 01): e92-105.

## Identifying the consequences of establishing a meritocracy system 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 in 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:2024/08/29; Accepted:2024/10/22)

### Abstract

The purpose of the current research was to develop a strategy for the promotion and development of the meritocracy system in sports organizations in the country. This research is an exploratory type of research, and it is considered practical in terms of its purpose, in which the thematic analysis method is used. The research method is qualitative and the research community was formed by the senior managers of sports organizations and faculty members of the sports management field of the country's universities. Targeted non-probability sampling and the snowball method were used to select the interviewees. A semi-structured interview with experts was used to collect data, and the interviews continued until theoretical saturation was reached. Thus, the research sample included 21 sports management professors and senior managers of sports organizations in the country. MAXQDA20 software was used to analyze the interviews. Based on the findings of the research to identify the consequences of the establishment of the meritocracy system in the country's sports organizations, 111 open codes were identified, which were placed in 13 sub-themes. From the obtained sub-themes, 7 main- themes were obtained, which include: organizational consequences (growth of organizational productivity, improvement of organizational structure, promotion of organizational culture, optimal management of organizational resources), political consequences (political development), sports consequences (development of the country's sports, sports success), economic consequences (economic development of society, income generation of the sports industry), legal consequences (rule of law), social-cultural consequences (cultural development, social development), physical-psychological consequences (development of physical-mental health). According to the findings of the research, the organizational consequences are among the most important results of the development of the meritocracy system in sports organizations, so it seems that with the establishment of meritocracy, we will witness a remarkable growth in efficiency and productivity in sports organizations.

### Keywords

Comprehensive Development, Consequence, Meritocracy System, Sports Organizations.

---

\*. Corresponding Author: Email: a.naghizadeh@uma.ac.ir