دوماهنامه مطالعات کاربردی در علوم مدیریت و توسعه
سال دهم، شماره ۴ (پیاپی: ۵۹)، مهر ۱۴۰۴

تفکر ناب شایسته سالاری در مدیریت سازمان‌های ورزشی

شیلا فرهنگیان[1]

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۴/۱۸
تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۵/۳۰
کد مقاله: ۸۳۳۹۹

چکـیده

پژوهش حاضر با هدف تدوین مدل تفکر ناب شایسته سالاری در مدیریت سازمان‌های ورزشی انجام گرفت. روش مطالعه از نوع کیفی بود و به روش داده بنیاد صورت گرفت شرکت کنندگان در تحقیق ۱۵ نفر از خبرگان و صاحبنظران حوزه مدیریت ورزشی بودند که با آنان مصاحبه با روش نیمه ساختاریافته انجام شد. داده‌های حاصل از این مصاحبه با استفاده از روش کدگذاری باز، محوری و انتخابی تحلیل شدند. نتایج نشان داد که ۵۸ گزاره مفهومی اولیه(کد گذاری باز) و ۲۳ مفهوم کد گذاری انتخابی در ۶ قالب نظریات مصاحبه شوندگان بدست آمد. نتایج نشان داد که عواملی همچون آشناسازی، مشارکت، یادگیری، اعتماد، آینده نگری و تفکرات سیستمی بر پدیده اصلی شایسته سالاری نیز تأثیر گذار بوده است. همچنین راهبردهای شایسته سالاری در سازمان‌های ورزشی در کنش و واکنش با عوامل زمینه‌ای و مداخله گر، پیامدهای فردی و سازمانی را در پی داشته است. مدل شایسته سالاری در سازمان‌های ورزشی تحت تاثیر عوامل فردی و سازمانی پدید می‌آید. لذا مدیران و برنامه ریزان سازمان‌های ورزشی با ایجاد زمینه مشارکت، یادگیری سازمانی، اعتمادسازی، آینده نگری و تفکر سیستمی روند ایجاد شایسته سالاری را به منظور پرورش مدیران شایسته تسهیل نمایند.

واژگـان کلـیدی: شایسته سالاری، سازمان‌های ورزشی، تفکر ناب، آینده نگری.

۱- دکترای تخصصی تربیت بدنی و علوم ورزشی
shila20arm@gmail.com

[Downloaded from www.asmd.ir on 2026-09-29]

۱- مقدمه

تفکر ناب نگرشی است برای افزایش بهره وری و ارزش آفرینی مستمر و در جهت حداقل کردن هزینه‌ها و اتلاف‌ها. تفکر ناب در محیطی رخ می‌دهد که مدیران ارشد کارکنان را حمایت می‌کنند و در بین آنها، کار اجرایی، سیستم و فرآیند رسمی سازمان هماهنگی وجود دارد. تفکر ناب بر این نکته مهم تأکید دارد که ارزش دقیق هر محصول یا خدمت را مصرف کننده نهایی تعیین می‌کند و درنتیجه هرگونه هزینه‌های که بدون توجه به نظر مصرف کننده بر محصول و یا خدمت شرکت اضافه شود سبب عدم تمایل مشتری در خرید محصول یا استفاده از خدمت شرکت می‌گردد (معصومی فشانی و همکاران، ۱۳۹۵). همچنان که تفکر ناب به تمامی کشورها سرایت می‌کند، رهبران سازمان‌های مختلف کوشیده‌اند اصول و ابزارهای آن را از سطح کارخانه فراتر برند و به امور لجستیک، توزیع، خدمات، خرده فروشی، خدمات درمانی، ساخت وساز بناها، امور نگهداری و حتی دولت نیز تعمیم دهند. درواقع، هم اکنون بینش و روش‌های ناب در حال ریشه دواندن در اندیشه‌های مدیران ارشد و رهبران در تمامی بخش‌ها است (یاراحمدی، ۱۳۹۴). در تفکر ناب تعقیب و رسیدن به کمال مطلوب مدنظر قرار می‌گیرد. در این تفکر سعی میشود هر فعالیتی که جاذب و مصرف کننده منابع و ذخایر است ولی هیچ ارزشی برای مشتری نمی‌آفریند، حذف شود. با این تفکر می‌توان از حیطه ساخت و تولید پا را فراتر گذاشت و برای تکوین محصولات جدید، زنجیره تولید و خدمات پس از فروش نیز از آن بهره برد (یاراحمدی، ۱۳۹۴). سازمان‌ها به منظور سازگاری با محیط و دسترسی به اهداف خود، به دنبال راهکارهایی دستیابی به مزیت رقابتی بر اساس تفکر ناب می‌باشند و به این منظور باید به طور مدام سیستمها و فرآیندهای خود را بهبود ببخشند (ابتحطی نیا و راستگو، ۱۳۹۷). قرار گرفتن افراد مناسب در جایگاه‌های شغلی مناسب، ارزشیابی مستمر افراد و جابه جایی‌ها یا تثبیت کارکنان بر اساس نتایج ارزشیابی، فرایند مستمری است که تحت عنوان شایسته سالاری مطرح می‌گردد. این روند، مجموعه پیچیده‌ای از سازوکارهایی است که طی یک فرایند بلندمدت و منطقی باید در سازمان استقرار یابد و لازمه آن فراهم آوردن زیربناهای مربوطه از نظر ساختاری، نگرشی، قانونی و سازمانی است (کمالی، ۱۳۹۳).

در دنیای متلاطم و پیچیده امروزی وجود کارکنان شایسته، اثربخش و متعهد باعث رشد و بالندگی سازمان‌ها می‌شود. تقاضای فزاینده کارفرمایان برای جذب نیروهای ماهر از سویی و تمایل کارکنان برای تصاحب و در اختیار گرفتن مشاغل باارزش از سوی دیگر موجب شکل‌گیری نبرد استعدادها شده است (ابتحطی نیا و راستگو، ۱۳۹۷). در این نبرد سازمان‌های موفق تلاش می‌کنند تا با به کارگیری رویه‌ها، برنامه‌ها و راهبردهای مناسب، استعدادهایی را که برای تداوم حیاتشان ضروری هستند جذب و نگهداری کنند. بدین منظور، سازمان‌ها باید بدانند با چه نیازهایی در حال حاضر و در آینده روبه رو هستند تا بتوانند طبق آن استعدادهای بالقوه و بالفعل را از میان کارکنان شناسایی و به عبارت دیگر باید این‌ها را استعدادها مدیریت کنند. شایسته سالاری در حقیقت به کارگیری فرد مناسب در حرفه یا پست مناسب بر اساس تجربه، دانش و دیگر موازین تعریف شده است (شیرزادی و همکاران، ۱۳۹۷). اصطلاح شایسته سالاری برای نخستین بار توسط مایکل یانگ (۱۹۵۸) مطرح گردید. او موقعیت اجتماعی افراد را در آینده ترکیبی از بهره هوشی و تلاش و کوشش فراوان دانست. یانگ پیش‌بینی کرده بود که نظام اجتماعی جدید در نهایت به یک انقلاب اجتماعی منجر خواهد شد و اکثر توده‌های مردم حاکمان و نخبگانی را از قدرت خلع می‌کنند که از احساسات و نیازهای اکثر مردم فاصله گرفته‌اند. جامعه شناسان بر این باورند که هیچ نظام و سیستمی بهتر و عادلانه‌تر از نظام شایسته سالاری برای جوامع مختلف نیست (پور رضا و همکاران، ۱۳۹۸). در شایسته سالاری معمولاً استعدادهای نهفته افراد شناسایی و پس از آن از طریق بسترسازی استعدادها پرورش یافته و در اختیار اهداف سازمان قرار می‌گیرد. شایسته سالاری با تولید شایستگی در کارکنان و مدیران شروع می‌شود، سپس در بستر فرصت‌سازی تکامل می‌یابد. در شایسته سالاری معیارهایی نظیر تعهد، تخصص، مهارت، توانایی، تجربه و دلسوزی ملاک انتخاب و ارتقاء افراد در سازمان است (معصومی فشانی و همکاران، ۱۳۹۵).

تحقیقات قلی‌پور و همکاران (۱۳۹۵) در تشریح نقش عوامل تأثیرگذار بر استقرار نظام شایسته سالاری نشان داد عوامل درون سازمانی که شامل (نهادی و محتوایی) و (برخی کارکردهای مدیریت منابع انسانی) بر وضعیت شایسته سالاری در سازمان‌ها موثر می‌باشند. کارمن (۲۰۱۷) در تحقیقی به بررسی نقش شایسته سالاری در شکل‌گیری سرمایه انسانی پرداخت و به این نتیجه رسید که آن دسته از افرادی که فکر می‌کنند توانمندی شایستگی را دارند، بر اساس توانمندی عمومی و تخصصی و با بررسی، آزمون و مصاحبه‌های ساختارمند، باز شناخته شوند. این مرحله نیازمند بازخوانی دقیق آموزه‌های دینی و اخلاقی، فرهنگی و اجتماعی و مقولات مدیریتی و اجرایی برای تعریف معیارهای سنجش دارای اعتبار و پایایی است. فراهم نمودن چنین مبانی که به دور از کاستی و ناراستی باشد در افق‌های درازمدت، به تدریج صورت می‌پذیرد. با بررسی سازمان‌ها و جوامع توسعه یافته و موفق در بخش مدیریت سازمان‌ها مشخص می شود، بدون وجود مدیرانی متخصص، خردمند و رهبران شایسته کمتر سازمانی را می‌توان یافت که به موفقیت‌های پایداری رسیده باشد..

مدیران سازمان‌های ورزشی هم از این امر مستثنی نبوده و حتی مدیریت در راس یک سازمان ورزشی به دلیل گستردگی طیف خدمات و آحاد جامعه به عنوان گیرندگان خدمات از دشوارترین مدیریتهایی است که نیازمند وجود افرادی با تجربه، صاحب بصیرت

[Downloaded from www.asmd.ir on 2026-09-29]

و دارای علم مدیریت در راس هرم مدیریتی خود می‌باشد، طوری که بتواند ارائه دهنده خدمات مطلوبی به جامعه ورزشی و آحاد مردم جامعه باشد. در سال‌های اخیر در ایران به دلیل عدم مدیریت صحیح و نبود یک برنامه مدون در جایگزینی مدیران بر اساس شایستگی، ورزش ایران در عرصه بین الملل دچار چالش جدی شده است بنابراین بحث شایسته سالاری مدیران ورزشی از اهمیت بالایی برخوردار است. این رویکرد زمانی اثرات مثبت خود را در ورزش به جای 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 نداشته باشد، نمی‌تواند تصمیمات مدیریتی را هر چند خوب و بی‌نقص بدرستی اجرا کند (جعفری راد و همکاران، ۱۳۹۸). امروزه بخش عظیمی از امور اجرایی ورزش به‌دست کسانی است که یا راه را اشتباهی به سمت ورزش آمده‌اند، یا در گذر زمان و بی‌توجهی‌های معمول، انگیزه‌های کاری خود را از دست داده‌اند. رویکرد امروزه به شایسته‌سالاری با هدف میدان دادن به بخش خصوصی و بخش‌های تعاونی برای تصدی امور ورزش، در حالی مورد توجه قرار گرفته که لازم است توجه به مدیران در سطوح میانی صورت پذیرد و کار به اهل فن واگذار گردد که اگر مدیران لایق، متخصص و پاکدستی مسئولیت امور میانی ورزش را به عهده بگیرند، ضمن بهره‌وری لازم در سازمان‌های ورزشی می‌توان از فساد در ورزش و سوءاستفاده‌های مدیریتی و مالی نیز جلوگیری نمود و اینگونه شاهد هدر رفت سرمایه‌ها و منابع انسانی در حوزه ورزش نباشیم (جعفری راد و همکاران، ۱۳۹۸). متاسفانه در سالهای گذشته انتخاب مدیران سازمان‌های ورزشی چه از بدنه ورزش و چه از خارج از بدنه ورزشی نتوانسته انتظارات و اهداف این سازمان را برآورده نماید، از اینرو نیاز به وجود مدیرانی شایسته در ورزش به شدت محسوس بوده است. به همین دلیل است که این سازمان‌ها حتی در دسترسی به ماموریت‌ها و اهداف سازمانی خود عملکرد موفق و قابل توجهی نداشته‌اند. بنابراین با توجه به اهمیت این سازمان‌ها جهت تحقق اهداف عالی خود به مدیران لایق و شایسته سالاری نیازمند بوده است که چالش‌های موجود در حوزه ورزش را به حداقل رسانده و در جهت ایجاد مزیت رقابتی، نوآوری و اثربخشی در این سازمان‌ها گام بردارند.

لذا با توجه به اهمیت موضوع و توجه مسئولان کشور به حوزه ورزش در سند چشم انداز بیست ساله کشور و نبود الگویی جامع به منظور ارائه به سازمان‌های ورزشی جهت شایسته سالاری سازمان‌های ورزشی، نیاز به انجام تحقیق حاضر با پرورش جانشین پروری به عنوان تفکری ناب در عرصه ورزش احساس شده و به اجرا درآمد.

۲- روش تحقیق

روش تحقیق این مطالعه از نظر هدف جزو تحقیقات اکتشافی توسعه‌ای می‌باشد. داده‌های کیفی پژوهش از طریق فرآیند کد گذاری مبتنی بر طرح نظام دار نظریه داده بنیاد اشتراوس و کوربین (۱۹۹۸) تحلیل شد. روش تحقیق نظریه داده بنیاد (برخاسته از داده‌ها) یک شیوهٔ پژوهش کیفی است که به وسیله آن، با استفاده از یک دسته داده‌ها، نظریه ای تکوین می‌یابد. سه مرحله کدگذاری در این رویکرد عبارتند از کدگذاری باز، کدگذاری محوری، کدگذاری انتخابی یا گزینشی. مشارکت‌کنندگان در پژوهش حاضر براساس روش اشباع نظری شامل متخصصان و صاحب‌نظران ورزشی و اعضای هیات علمی گروه‌های ورزشی بودند. در این مقاله برای انتخاب نمونه‌ها در بخش کیفی تا جایی تداوم یافت که کفایت و اشباع داده‌ها صوت گرفت که ۱۵ نفر به روش اشباع نظری انتخاب شدند. که جزئیات نمونه انتخابی در جدول زیر قابل مشاهده است:

جدول ۱- مشخصات نمونه آماری

ردیف	مشخصات نمونه آماری	تعداد
۱	اعضای هیئت علمی	۹
۲	صاحب نظران ورزشی	۳
۳	متخصص امور ورزشی	۳
مجموع		۱۵

برای گردآوری اطلاعات در بخش کیفی از روش نظریه زمینه‌ای (داده بنیاد)، شامل مصاحبه‌های اکتشافی نیمه ساختاریافته، بررسی متون علمی، کتب، مجلات، رساله‌های پژوهشی استفاده شده است. تمام مصاحبه‌ها توسط محققین انجام گرفت و در ادامه محتوای مصاحبه کلمه به کلمه دست نویس و پیاده‌سازی شد. در شیوه تحلیل کیفی داده‌ها، ابتدا رمزهای مناسب به بخش‌های مختلف داده‌ها اختصاص داده و این رمزها را در قالب مقوله‌ها دسته بندی شد. این فرایند، رمزگذاری باز نامیده می‌شود. سپس با اندیشیدن در مورد ابعاد متفاوت این مقوله‌ها و یافتن پیوندهای میان آنها به رمزگذاری محوری انجام شد. فرایند تحلیل شامل سه نوع کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی است. کدگذاری باز شامل ۳ مرحله می‌باشد. ۱-کدگذاری نکات کلیدی (گزیده متن)، ۲-پیشامدها، وقایع و اتفاقات، به عنوان نشانه‌های بالقوه‌ی پدیده (کدهای باز) درنظر گرفته شده، یا تحلیل می‌شوند و ۳-ساخت مقوله‌هاست. مقوله‌ها در مقایسه با مفاهیم انتزاعی‌تر بوده و سطحی بالاتری را نشان می‌دهند. آن‌ها از طریق فرآیندِ تحلیلیِ انجامِ مقایسات برای برجسته سازی شباهت‌ها و تفاوت‌ها، که در سطح پایین‌تر، برای تولید مفاهیم استفاده شده، تولید می‌شوند. رویه کدگذاری محوری، عملی مربوط به دسته‌بندی مفاهیم به زیر شاخه‌ها در امتداد خطوط ویژگی‌ها و ابعاد آن است. کدگذاری محوری، فرآیند ربطدهی مقوله‌ها با زیر مقوله‌هایشان و پیوند دادن مقوله‌ها در مقوله «محور» سطح ویژگی‌ها و ابعاد

[Downloaded from www.asmd.ir on 2026-09-29]

است. مجموع مقوله‌های مستخرج از داده‌های خام، در قالب الگویی به نام الگوی کدگذاری محوری گردآوری می‌شوند. این الگو شامل: شرایط علّی، مقوله مرکزی، راهبردها، زمینه، شرایط مداخله‌گر و پیامدها. بود.

کدگذاری انتخابی، فرآیند یکپارچه‌سازی و بهبود مقوله‌ها می‌باشد. کدگذاری انتخابی، مهم‌ترین مرحله نظریه‌پردازی بوده که محقق در آن، مقوله‌ها را با یکدیگر ارتباط داده و بر اساس این ارتباطات سعی می‌کند نظریه‌ای در مورد موضوع خلق کند. از این رو، در این پژوهش، بر اساس ابعاد پارادایم کدگذاری، تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه، تبیین می‌شود. برای به دست آوردن اعتبار و روایی داده‌ها از دو روش بازبینی مشارکت کنندگان و مرور خبرگان غیر شرکت کننده در پژوهش استفاده شد.

۳- یافته‌ها

یافته‌ها حاکی از آن بود که از ۱۵ نفر مصاحبه شونده، ۲۰٪ زن، ۸۰٪ مرد و ۷٪کمتر از ۳۵ سال سن، ۳۳٪ بین ۳۶ تا۴۱ سال سن، ۴۷٪بین ۴۲ تا ۴۷ سال سن و۱۳٪ بالای ۴۸ سال سن داشته‌اند. ۷٪ سطح شغلی کارشناس، ۳۳٪ رئیس و ۴۰٪ استاد دانشگاه بوده‌اند و در نهایت ۶٪ دارای مدرک کارشناسی، ۱۴٪ مدرک کارشناسی ارشد و ۸۰٪ دارای مدرک دکتری بوده‌اند. نتایج گویای آن است که ۵۸ گزاره مفهومی اولیه بدست آمد.

۳-۱-کدگذاری محوری

در خصوص دستیابی و اکتشاف مقوله اصلی که محور شکل گیری مدل پارادایمی و ساماندهی سایر عناصر در ارتباط با آن است باید گفت محقق برای دستیابی به یک نظریه برخاسته از داده‌ها در خصوص ویژگی‌های واقعی تفکر ناب شایسته سالاری در سازمان‌های ورزشی با مطلعین کلیدی که تجارب زیسته ارزشمندی در ارتباط با پدیدهٔ مورد پژوهش داشتند، مصاحبه کرده و تجارب و نگرش‌های آنها را در این خصوص جویا می‌شد. در فرآیند گردآوری اطلاعات کم کم مفاهیم و گزاره‌ها در این خصوص انباشته می‌شدند و در مصاحبه سیزدهم اشباع نظری داده‌ها تا حدودی محرز شد ولی جهت اطمینان از این موضوع و پرکردن حفره‌های مفهومی مدل، مصاحبه‌ها تا مصاحبه پانزدهم هم تداوم یافت.

۳-۲-شرایط علی

بر اساس دیدگاه مشارکت کنندگان در پژوهش ۵ مولفه: ۱- منابع استعداد (منابع استعداد، شناسایی استعداد)، ۲- نظام ارتقاء کارآمد (نظام ارتقاء کارآمد، ارزیابی عملکرد)، ۳- مدیریت منابع انسانی (مدیریت منابع انسانی، برنامه استراتژیک منابع انسانی)، ۴- حمایت گری سازمانی از تلاش فردی (حمایت سازمانی، تلاش فردی)، ۵- مهارت مدیران (مهارت کارکنان، مهارت مدیران)، شناسایی شدند.

جدول۲- مؤلفه‌ها و مقوله‌های مرتبط با عوامل علی

مؤلفه‌ها	مقوله‌ها
انتخاب افراد مستعد، ایجاد بانک اطلاعاتی، شناسایی قابلیت‌ها، شناسایی ظرفیت‌های نیروی انسانی	منابع استعداد
نظام ارتقاء منطقی و کارآمد، سیستم مدیریت عملکرد، قرار گرفتن در موقعیت بهتر، انتصاب به سمت‌های بالا، فرایند ارتقاء قابلیت‌های رهبری، پذیرش ترفیع‌های احتمالی در آینده و وجود فرصت رشد و ارتقاء در سازمان	نظام ارتقاء کارآمد
برنامه ریزی استراتژیک نیروی انسانی، برنامه ریزی و تدوین چشم انداز سازمان در خصوص توسعه منابع انسانی، نظام مدیریتی منسجم، امتیازگذاری، موظف کردن مدیران، سرمایه انسانی، تفویض اختیار، افقهای بلند، تجزیه و تحلیل مشاغل، مدیریت منابع انسانی مستقل، مجهز و توانمند، استخدام درون سازمانی، استخدام برون سازمانی، گزینش	مدیریت منابع انسانی
فرهنگ حمایتی، نقش هدایتگری مدیران، حمایت همه جانبه اعضای سازمان، باور مدیران ارشد، مسئولیت فردی.	حمایت گری سازمانی از تلاش فردی
مهارت مدیران، مهارت تصمیم گیری، تعهد مدیران، جمع آوری و بروز رسانی سیاهه مهارت‌های نیروی انسانی برای هر یک از مدیران سازمان‌های ورزشی، مهارت مناسب	مهارت مدیران

۳-۳-شرایط زمینه‌ای

مصاحبه شوندگان به ویژگی‌های زمینه ای: ۱- ساختار سازمانی، ۲- فرهنگ و جو سازمانی، ۳- ثبات مدیریت ۴- مقاومت در برابر تغییر اشاره کردند.

جدول۳- مؤلفه‌ها و مقوله‌های مرتبط با عوامل زمینه‌ای

مؤلفه‌ها	مقوله‌ها
دستورالعمل انتصاب و بکارگیری، چرخش شغلی، ابعاد سازمانی، راحت‌تر بودن برای کارکنان غیرآموزشی، سازمان‌های متغیر، کوچک‌سازی سازمانی.	ساختار سازمانی
فرهنگ سازمانی مبنی بر شایستگی، جو و فرهنگ سازمانی، روحیه جمعی در سازمان، جو و فضای مناسب سازمانی.	فرهنگ و جو

[Downloaded from www.asmd.ir on 2026-09-29]

سازمانی	
ثبات مدیریت	ثبات مدیریت، تهدید جانشینان برای مدیران، نقطه ثبات، دوام پذیری
مقاومت در برابر تغییر	ترس از دست دادن موقعیت شغلی، درجا نزدن، تغییر سریع، مدیریت در خلال تغییر، فقدان تغییر، سرعت تغییرات سازمانی، ترس از دست دادن پست مدیریتی، حفظ موقعیت، حفظ پست سازمانی عاملی برای تقابل با تغییر

۳-۴-عوامل مداخله‌ای

از نظر مصاحبه شوندگان عوامل مداخله‌ای شامل: ۱-سیاست، ۲-محیط پیرامونی، ۳-اجتماعی – فرهنگی، ۴-محیط بین المللی و ۵-سیاست گذاری و قانونی است.

جدول۴- مؤلفه‌ها و مقوله‌های مرتبط با عوامل مداخله‌ای

مؤلفه‌ها	مقوله‌ها
سیاست، ایدئولوژی‌های مذهبی و سیاسی، حمایت و نظارت دولت، تصمیم گیری سیاسی، تصمیم‌گیری حزبی و تصمیم‌گیری جناحی	سیاست
محیط پیرامون، محیط متلاطم، درک از محیط سازمان‌های ورزشی، ایستا نبودن محیط، مشکلات محیطی، محیط متغیر و متلاطم، پویایی محیط.	محیط پیرامونی
انحراف فرهنگی، ارزش‌های آکادمیک، سرمایه گذاری بر روی فرهنگ، مباحث اجتماعی.	اجتماعی – فرهنگی
شبکه تعامل بین المللی، جهانی شدن، همکاری بین المللی سازمان‌های ورزشی	محیط بین المللی
محفوظ بودن سازمان از فشارهای سیاسی در مورد استخدام و انتصاب، قوانین و مقررات، پشتوانه قانونی، ایجاد قوانین و دستورالعمل‌های روشن	سیاست گذاری و قانونی

۳-۵-راهبردها

از نظر مصاحبه شوندگان راهبردها شامل: ۱-آشناسازی، ۲- مشارکت، ۳- یادگیری سازمانی، ۴- اعتمادسازی، ۵- آینده نگری و ۶- تفکر سیستمی بود.

جدول۵- مؤلفه‌ها و مقوله‌های مرتبط با عوامل راهبردی

مؤلفه‌ها	مقوله‌ها
میزان آشنایی بسیار پائین، آشنایی محدود، برنامه‌های آشناسازی کارکنان با برنامه‌های شایسته سالاری	آشناسازی
فرهنگ مشارکتی، برنامه ریزی مشارکتی، مشارکت همگانی مدیران ارشد اجرایی، مشارکت و حمایت مدیران ارشد، تعهد و مشارکت فعال مدیران ارشد اجرایی.	مشارکت
ارائه راه حل‌های عالی برای مشکلات، یادگیری سازمانی، افزایش پتانسیل در سرمایه فکری درون سازمان، جو یادگیری، فراهم بودن فرصت یادگیری در شرایط جدید	یادگیری سازمانی
عدم اعتماد به یکدیگر، رک و راست بودن، اعتماد مبتنی بر بازدارندگی، اعتماد مبتنی بر آگاهی، اعتماد مبتنی بر شناسایی، وظیفه‌شناسی، گشودگی، تجربیات، برونگرایی.	اعتمادسازی
معلوم بودن مسیر نیازهای آینده، برنامه ریزی برای رهبری و مدیریت آینده سازمان، آینده اندیشی، آینده نگری، آیندهٔ شغلی فرد، تصمیم پیشاپیش برای آینده، انتظارات نقش، آینده نگری، سنجش پتانسیل آتی افراد.	آینده نگری
مسیر ارتقاء شغلی هدفمند، منسجم، انعطاف‌پذیر و پویا و سیستمی، عدم وجود یک مسیر سازمانی سیستمی صرف برای اعضای سازمان، دوره‌های آموزشی منظم و سیستماتیک، تصادفی نبودن ورود به سازمان، اتفاقی نبودن و نظام مند بودن ارتقاء، رویکرد سیستماتیک سازمانی.	تفکر سیستمی

۳-۶-پیامدها

این پیامدها در پژوهش حاضر شامل دو دسته کلی پیامدهای فردی و پیامدهای سازمانی بودند که هر کدام به ترتیب شامل سه مقوله فرعی توسعه فردی، انگیزش، رضایت مندی و پنج مقوله فرعی بالندگی سازمانی، حفظ و نگهداشت منابع، عدالت سازمانی و آمادگی سازمانی هستند.

جدول ۶- مؤلفه‌ها و مقوله‌های مرتبط با پیامدها

مؤلفه‌ها	مقوله‌ها
توسعه فردی، توسعه سازمانی، تعدیل نیرو، تسهیل گری، کارآمدی بهتر، روش‌های تمرینی، ایفای نقش، بازی‌های مدیریتی، بحث گروهی، مهارت‌های ارتباطی، بالاترین بهره وری فردی، بهبود توانایی کارکنان برای پاسخ به تقاضاهای متغیر محیطی	توسعه فردی
تقویت انگیزهٔ نیروی انسانی، بهبود روحیه کارکنان، ترکیب رویکرد پرورش حرفه ای نگرش.	انگیزش
افزایش رضایت شغلی کارکنان، رضایت مشتریان داخلی (مدیر ارشد، مدیران اجرایی)	رضایت مندی
رشد و بالندگی سازمان بر اثر تجربه اندوزی، رشد و شکوفایی، بالندگی، رشد شایستگی‌ها، فرایند ارتقاء قابلیت‌های رهبری، گرفتار نشدن در مشکلات، زوال‌پذیری سازمانی	بالندگی سازمانی
جلوگیری از هدررفت منابع انسانی، جلوگیری از هدررفت منابع مالی کالبدی	حفظ و

[Downloaded from www.asmd.ir on 2026-09-29]

نگهداشت منابع	
عدالت سازمانی	عدالت سازمانی، تکمیل مناسب پست‌های کلیدی، کاهش تبعیض و نابرابری، هدف توسعه، عدالت سازمانی، دسترسی عادلانه شهروندان، عدم تبعیض، عدالت توزیعی، برابری.
آمادگی سازمانی	آمادگی برای موارد اضطراری، آمادگی سازمان ورزشی در اتخاذ تصمیمات قاطعانه

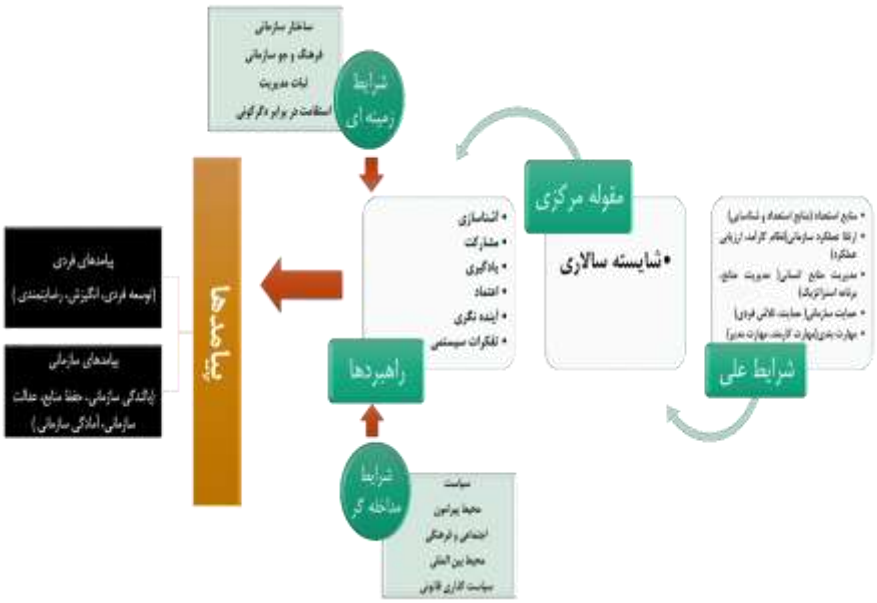
۳-۷-مقوله اصلی

با بازنگری‌ها و بازبینی‌های متعدد و نگاه عمیق به محتوی و مفاهیم داده‌های پیاده شده در متن مصاحبه‌ها محقق دریافت که اصلی‌ترین مقوله در سازمان‌های ورزشی، شایسته سالاری می‌باشد. بنابراین می‌توان گفت که پدیده اصلی در این پژوهش، شایسته گزینی، شایسته پروری و در یک کلام شایسته سالاری است که همه عوامل و تأثیرات در جهت توصیف آن حرکت می‌کنند و در یک سازمان ورزشی، انتخاب شایسته سالاری به عنوان مقوله کانونی منطقی به نظر می‌رسد و خود نشان از اعتبار یافته‌ها و تحلیل‌ها است، چرا که آرمان سازمان‌های ورزشی شناسایی، جذب، بهسازی، پرورش، بالندگی و در نهایت انتخاب شایستگان برای تصدی پست‌های مدیریتی کلیدی در تمام سطوح مدیریتی است.

جدول ۷-مؤلفه‌ها و مقوله‌های مرتبط با مقوله اصلی

مؤلفه‌ها	مقوله‌ها
گرایش سازمان ورزشی به شایسته سالاری، شایسته سالاری، ارتقا بر اساس شایستگی، رشد افراد شایسته، توانمندی و شایستگی افراد، جایگاه‌های واقعی، کفایت‌پذیرفتن مشاغل و پست‌های کلیدی، آدم‌های مستعد و واجد کفایت، صلاحیت، ارتقا و رشد شایستگی‌ها، شایسته بودن، کارکنان باارزش، پرداخت مبتنی بر شایستگی، پرداخت با توجه به توانایی‌ها	شایسته سالاری

در پژوهش حاضر، ابتدا محقق براساس یافته‌های پژوهش و با استفاده از روش مصاحبه در قالب مدل، اطلاعات حاصل شده از دیدگاه‌ها و نظرات کارشناسان به صورت معانی مورد هدف پژوهش جمع‌بندی شد. در خصوص دستیابی و اکتشاف مقوله اصلی که محور شکل گیری مدل پارادایمی و ساماندهی سایر عناصر در ارتباط با آن است باید گفت محقق برای دستیابی به یک نظریه برخاسته از داده‌ها در خصوص ویژگی واقعی شایسته سالاری در سازمان‌های ورزشی با خبرگان نتایج ارزشمندی در ارتباط با پدیدهٔ مورد پژوهش داشتند، تا اینکه مقوله اصلی "شایسته سالاری" پدیدار گردید. در نهایت پس از واکاوی تمامی مقوله‌های متعلق به شایسته سالاری در سازمان‌های ورزشی رسیدیم. شکل (۱) مبین روابط میان اجزا و مؤلفه‌های اصلی حاصل از کدگذاری محوری درباره شایسته سالاری در سازمان‌های ورزشی را نشان می دهد.



شکل ۱-مدل شایسته سالاری مدیران

[Downloaded from www.asmd.ir on 2026-09-29]

۴-بحث و نتیجه‌گیری

این مطالعه با هدف تفکر ناب شایسته سالاری در مدیریت سازمان‌های ورزشی، انجام گرفت. نتایج مطالعه حاضر در قالب ۶ مقوله انجام شد که در زیر به بحث این ۶ مقوله خواهیم پرداخت.

۴-۱-شرایط علی

بر اساس نظریات مصاحبه شوندگان، ۵ مولفه: ۱- منابع استعداد ۲- نظام ارتقاء کارآمد ۳- مدیریت منابع انسانی ۴- حمایت گری سازمانی از تلاش فردی و ۵- مهارت مدیران شناسایی شدند. در ادامه به تبین هر یک از این مولفه‌ها خواهیم پرداخت.

منابع استعداد: مسئله‌ای است که مورد هدف اکثر سازمان‌های ورزشی قرار گرفته است؛ و مدیران منابع مالی نیز اذعان می‌کنند که یافتن افراد مستعد، به عنوان با ارزشترین محصول با چالش زیادی روبه رو شده است (ایران نژاد و همکاران، ۱۳۹۳). چنانچه یکی از مصاحبه شوندگان می‌گوید: « در سازمان‌های ورزشی شناسایی استعدادها را با ابعاد و زوایاش باید بشناسیم. استعدادها دارای سه ویژگی هستند که عبارتند از: ۱- تعهد، ۲- شوق و اشتیاق، ۳- توانایی».

نظام ارتقاء کارآمد: استعداد بر حسب مهارت‌ها و تجربه کسب شده تعریف می‌شود و از طریق توانایی برای یادگیری مهارت‌ها است که ثابت می‌شود فرد از عهدهٔ وظایف پیچیده بر می‌آید. زمانی که استعداد بالقوه و عملکرد در سطح پایین باشند، در این صورت سازمان ورزشی از استراتژی خروج استفاده می‌کند. در این استراتژی ارتقاء کارکنان ضعیف است و عملکرد کسب شده غیر قابل قبول است. زمانی که استعداد بالقوه در سطح بالا باشد، سازمان ورزشی از استراتژی رهبر آماده استفاده می‌کند. چنانچه یکی از مصاحبه شوندگان می‌گوید: « موضوع جانشینی نیز از جمله مسائلی است که منجر به تغییر پست سازمانی افراد می‌شود، به گونه ای که نظام ارتقاء و شایستگی و ارزیابی عملکرد برخی افراد مستعد، با قابلیت بالا پست کلیدی رهبری را تصاحب می‌کنند. همین امر موجب مخالفت برخی از مدیران می‌شود».

مدیریت منابع انسانی: مدیریت منابع انسانی را به طور کلی فرایند شناسایی، انتخاب، استخدام، تربیت و پرورش نیروی انسانی به منظور دستیابی به اهداف سازمان تعریف کرده‌اند. دیدگاه استراتژیک منابع انسانی تلاش می‌کند فعالیت‌ها و کارکردهای مدیریت منابع انسانی را با اهداف استراتژیک و فراگیر پیوند دهد.

حمایت گری سازمانی از تلاش فردی: به مجموعه ای از عوامل بازدارندهٔ الگوی شایسته سالاری از قبیل عدم صداقت در ارائه اطلاعات توسط مدیران و کارکنان، عدم اعتماد به یکدیگر، حسادت نسبت به هم و یا عدم حمایت مدیران عالی از تلاش‌های تک تک کارکنان اشاره کرد.

مهارت مدیران: قابلیت‌ها توانایی‌های جمعی یک سازمان می‌باشند که می‌توانند ماهیت فنی داشته باشند و یا بیشتر اجتماعی تعریف شوند. یکی از مفاهیمی که نشانگر مهارت مدیران و کارکنان بوده و مستلزم پیاده سازی الگوی شایسته سالاری بحث تعهد و حمایت مدیران ارشد از عملیاتی کردن این موضوع است. چنانچه یکی از مصاحبه شوندگان می‌گوید: «یکی از سیاست‌های سازمان جمع آوری و بروزرسانی سیاهه مهارت‌های نیروی انسانی برای هر یک از روسای سازمان‌های ورزشی است».

۴-۲-شرایط زمینه‌ای

همانطور که نتایج نشان داد مصاحبه شوندگان در این مقوله به ۱- ساختار سازمانی، ۲- فرهنگ و جو سازمانی، ۳- ثبات مدیریت ۴- مقاومت در برابر تغییر اشاره کردند. در ادامه به تبین هر یک از این مولفه‌ها خواهیم پرداخت.

ساختار سازمانی: هر کدام از مصاحبه شوندگان ویژگی‌های خاصی را از ابعاد خاص مورد بحث و بررسی قرار دادند، که پاره ای از آنها عبارتند از بررسی نمودار سازمانی، ساختار قانونی سازمان‌های ورزشی، سازمان‌های متغیر، ساختار قدرت در سازمان‌های ورزشی، زیرساخت‌های ضروری سیستم سازمان‌های ورزشی، عدم اجرای مهندسی مجدد در ساختارهای دولتی و....

فرهنگ و جو سازمانی: از دیدگاه مصاحبه شوندگان، مقوله فرهنگ و جو سازمانی از ویژگی‌های مثبت و سازنده ای چون فضای سازنده، آرامش سازمان‌های ورزشی، پرهیز از سیاست زدگی، فضای آزادی، فضای نقادی، فضای خلاقیت، جو پویا و شرایط رقابتی، فرهنگ سازمانی مبتنی بر شایستگی، فرهنگ سازمانی، و نیز از ویژگی‌های منفی و مخرب از جمله فضای تخریب، محیط ناسالم، حسادت نسبت به همکاران و فقدان انگیزه عمومی تشکیل شده است. ثبات مدیریت: اگر همه شرایط، پیشآیندها و استلزامات تحقق‌پذیری جانشینی مهیا باشد، ولی زمینه آن یعنی ثبات مدیریتی وجود نداشته باشد، تحقق و عملیاتی‌سازی برنامه امکان‌پذیر نخواهد بود. چنانچه یکی از مصاحبه شوندگان می‌گوید: «با توجه به اینکه پست‌های مدیریتی تو کشور ما ثبات نداره، مدیران به شدت و به سرعت تغییر می‌کنند».

[Downloaded from www.asmd.ir on 2026-09-29]

مقاومت در برابر تغییر: مدیران ارشد سازمان‌های ورزشی نه تنها باید خود را در برابر یک محیط بسیار متلاطم انطباق دهند، بلکه همچنین آن‌ها باید بتوانند نقاط ضعف سیستم را تشخیص داده و با اعمال تغییرات ویژه‌ای بتوانند آنها را از پیش رو بردارند. از طرفی نیز باید خاطر نشان کرد که همه ذینفعان سازمان‌های ورزشی موافق تغییر نیستند، اما تغییر باید در محیط سازمان‌های ورزشی اتفاق بیفتد تا اینکه سازمان‌های ورزشی بتواند از آنتروپی مصون بماند. چنانچه یکی از مصاحبه شوندگان می‌گوید: « در دنیای رقابتی و پر تغییر امروزی، ضرورت تغییرات سریع سازمانی یکی از شرایط اساسی موفقیت است. با این وجود سرعت این تغییرات، به دلیل مقاومت کارکنان سازمان‌ها در برابر تغییر کافی نیست و بسیاری از سازمان‌ها در چنین مواقعی دچار مشکلات بسیاری شده‌اند».

۴-۳-عوامل مداخله‌ای

همانطور که نتایج نشان داد از نظر مصاحبه شوندگان عوامل مداخله‌ای شامل: ۱-سیاست، ۲-محیط پیرامونی، ۳-اجتماعی – فرهنگی، ۴-محیط بین المللی و ۵-سیاست گذاری و قانونی بود. در ادامه به تبین هر یک از این مولفه‌ها خواهیم پرداخت.

سیاست و اجتماعی – فرهنگی: اکثر مصاحبه شوندگان بر این باور بودند که اعضای سازمان‌های ورزشی در فعالیت و کنش‌های ورزشی خود باید مستقل باشند و هیچ گونه فشار و سلطه ای از جانب عقاید و سازمان‌های سیاسی، مسلکی و مذهبی بر آنها تحمیل نشود. چنانچه یکی از مصاحبه شوندگان می‌گوید: « یک نوع از سیاست گذاری‌ها در سازمان وجود داره که بدون هیچ اساس و برنامه‌ای ایجاد میشه که موجب یک نوع سیاست زدگی میشه».

محیط پیرامونی: سازمان‌های ورزشی به عنوان بخشی از یک سیستم اجتماعی به حساب آمده که می‌تواند تحت تأثیر این کلان سیستم اجتماعی قرار گرفته و نیز می‌تواند بر آن تأثیر بگذارد.

محیط بین المللی: مشارکت جهانی در فعالیت‌های ورزشی و خدماتی کمک می‌کند که تحرک و خلاقیت آکادمیک و تنوع و گسترهٔ نقش سازمان‌های ورزشی و پویایی آنها بیشتر امکان ظهور بیابد. به این منظور سازمان‌های ورزشی راهکارهای چاره ساز و مؤثری اند تا ضمن برقراری شبکه تعاملی و تبادل جهانی فناوری، به گفتگوی میان فرهنگ‌ها و تمدن‌ها نیز یاری برسانند (ایران نژاد و همکاران، ۱۳۹۳).

سیاستگذاری و قانونی: تمامی مصاحبه شوندگان بر این باور بودند که دولت به عنوان قانونگذار باید نقش هدایت گری و تسهیل گری را در سازمان‌های ورزشی ایفا کرده و تدابیری اتخاذ کند که سازمان‌های ورزشی بتوانند در یک فضای امن، بدون توجه به ملاحظات سیاسی و حزبی به کار خود ادامه دهند. چنانچه یکی از مصاحبه شوندگان می‌گوید: « یکی از بستر و زمینه‌های تعیین کننده با توجه به نظام متمرکز حاکم بر سازمان‌های ورزشی ما، بستر و به اصطلاح زمینه‌های قانونی مناسبه».

۴-۴-راهبردها

همانطور که نتایج بیانگر این بود که از نظر مصاحبه شوندگان راهبردها شامل: ۱-آشناسازی، ۲- مشارکت، ۳- یادگیری سازمانی، ۴- اعتمادسازی، ۵- آینده نگری و ۶- تفکر سیستمی بود. در ادامه به تبین هر یک از این مولفه‌ها خواهیم پرداخت.

آشناسازی: همان گونه که سازمان‌های ورزشی امروزی با مسائلی از قبیل رشد و توسعه، جهانی شدن و بین المللی کردن، و در نهایت با رقابت درگیر هستند، جانشینی نیاز به بالنده سازی و پرورش مدیران و کارکنان مستعد دارد که بتوانند با این چالش‌های پیش رو مواجه شده و آن‌ها را حل و فصل کنند (بیژنی و همکاران، ۱۳۹۷). اما مشکلی که متأسفانه در سازمان‌های ورزشی ما به وضوح مشهود است عدم آشنایی و یا آشنایی محدود مدیران ارشد سازمان‌های ورزشی با مسئله شایسته سالاری است.

چنانچه یکی از مصاحبه شوندگان می‌گوید: « راهبرد موثر آشناسازی و آگاهی بخشی همه ذینفعان سازمان‌های ورزشی (مدیران ارشد، مدیران اجرایی، کارکنان،...) با مباحث شایسته سالاری است. چرا که هنوز در سازمان‌های ما، به طور اعم، و در سازمان‌های ورزشی به طور اخص، ذینفعان سازمان‌های ورزشی آشنایی اندکی با مباحث فوق الذکر دارند».

مشارکت مدیران: در پاره ای از موارد، بعضی از مصاحبه شوندگان نه تنها خواستار مشارکت مدیران ارشد در پیاده سازی شایسته سالاری بودند، بلکه آنها خواستار مشارکت همه جانبه همه ذینفعان سازمان‌های ورزشی در تمام سطوح مدیریتی (ارشد، میانی و عملیاتی) بودند. چنانچه یکی از مصاحبه شوندگان می‌گوید: « راهبردی که فرآیند منجر شدن مقوله کلی شایسته پروری به پیامدها را تسهیل می‌نماید مشارکت مدیران سازمان‌های ورزشی در فرایند کلی اجرای الگوی تفکر ناب شایسته سالاری (از مرحله ابتدایی یعنی آشناسازی و شفاف سازی این موضوع تا مرحله نهایی آن یعنی پیاده سازی) می‌باشد. »

یادگیری سازمانی: یادگیری سازمانی در سازمانی رخ میدهد که به طور مادام العمر یادگیرنده است. پس، سازمان‌های یادگیرنده، سازمان‌هایی هستند که در آنها افراد به طور مستمر توانایی‌های خود را بیشتر کرده تا بتوانند به نتایج مطلوب خود برسند. در این

[Downloaded from www.asmd.ir on 2026-09-29]

نوع از سازمان‌ها الگوهای جدید تفکر رشد می‌یابند، اندیشه‌ها، تصمیم گیری‌ها و تصمیم سازی‌های جمعی و گروهی رواج پیدا می‌کند. در چنین سازمان‌هایی همه ذینفعان یاد می‌گیرند که چگونه با هم فرایند یاددهی و یادگیری را طی کنند.

اعتمادسازی: شناسایی، انتخاب و پرورش رهبران آینده از طریق فرایند شایسته سالاری از وظایف اساسی در بیشتر سازمان‌ها به حساب می‌آید. شایستگی رهبری یکی از عوامل اساسی در این فرایند است. به خاطر تغییر مستمر و پیچیدگی در محیط سازمانی امروز، پاسخ رهبران به تغییر، سر وکار داشتن با اعتماد قابل پیش‌بینی و مدیریت فرهنگ‌ها از ویژگی‌های اساسی برای رهبران آینده است (کمالی، ۱۳۹۳). مسئله اعتماد، اعتمادسازی و بی اعتمادی از مباحث بسیار مهم در بحث اجرای شایسته سالاری است. اکثر مصاحبه شوندگان بیان می‌کردند که ترس از دست دادن شغل مهمترین فاکتوری است که باعث مقاومت کارکنان در برابر شایسته سالاری خواهد بود و نهایتاً این امر موجب سلب اعتماد و اعتمادزدایی بین مدیران و کارکنان سازمان می‌شود.

چنانچه یکی از مصاحبه شوندگان می‌گوید: « شناسایی، انتخاب و پرورش رهبران آینده از طریق فرایند شایسته سالاری از وظایف اساسی در بیشتر سازمان‌ها به حساب میاد. شایستگی رهبری یکی از عوامل اساسی در این فرایند است. مسئله اعتماد، اعتمادسازی و بی اعتمادی از مباحث بسیار مهم در بحث اجرای مدل شایسته سالاری است».

آینده نگری: سازمان‌های ورزشی در یک وضعیت بسیار متلاطم می‌باشد. در این شرایط نمی‌توان تصمیم گیری‌های انفرادی و بدون توجه به تصمیم سازی مشاوران تصمیمات خودمحورانه ای را اتخاذ کرد. حال، سازمان‌های ورزشی در مواجهه با چالش‌های پیش روی آن‌ها در این محیط پرتلاطم نیاز به یک برنامه ریزی استراتژیک کلان دارند، و تحقق این امر نیز مستلزم داشتن یک آینده نگری جمعی توأم با مدیریت، تصمیم گیری و فرهنگ مشارکتی است (گیوکی و همکاران، ۱۳۹۸).

تفکر سیستمی: مفهوم سیستم بیانگر موضوع پیچیده ای است که از عناصر مشخص مرتبط با یکدیگر به وجود آمده است. این ارتباط یا به واسطه روابط اندرکنشی یا تعاملی یا به واسطه روابط وابستگی متقابل عناصر با یکدیگر ایجاد می‌شود (نادریان، ۱۳۹۶). چنانچه یکی از مصاحبه شوندگان می‌گوید: « نگاه سازمان‌های ورزشی اگر میخواهد یک مسیر ارتقاء شغلی هدفمند، منسجم، انعطاف‌پذیر و پویا و سیستمی باشه بایستی توان ترکیب رویکرد پرورش شخصی و پرورش حرفه ای رو داشته باشه، و بتونه آدم‌های مناسب را با تخصص و مهارت مناسبشو، نگرششو، طرز تلقیقشو، در زمان و مکان مناسب بتونه به خدمت بگیره تا اون‌ها چیزی که ما از اون بعنوان انتظارات نقش یاد می‌کنیم بتونن وظایف خودشون را مدنظر قرار دهند. »

۴-۵-پیامدها

این پیامدها در پژوهش حاضر شامل دو دسته کلی پیامدهای فردی و پیامدهای سازمانی بودند که هر کدام به ترتیب شامل سه مقوله فرعی توسعه فردی، انگیزش، رضایت مندی و پنج مقوله فرعی بالندگی سازمانی، حفظ و نگهداشت منابع، عدالت سازمانی و آمادگی سازمانی هستند.

از آنجایی که اکثر مصاحبه شوندگان به بحث مهم انگیزش اشاره می‌کردند، لذا انگیزش مدیران سازمان‌های ورزشی یکی از عوامل مؤثر در عملکرد، کارایی و اثربخشی آنها در سازمان‌های ورزشی می‌باشد. عوامل متعددی در افزایش انگیزش کارکنان و سوق دادن آنها به فعالیت‌های بیشتر دخیل هستند، که از این موارد می‌توان به شرایط محیطی سازمان‌های ورزشی، ارتباط میان مدیران، درآمدهای آنها، اشتغال‌پذیری مادام العمر به جای تعهد و استخدام مادام العمر، و فرهنگ حمایتی و مشارکتی در محیط سازمان‌های ورزشی اشاره کرد. از طرفی دیگر، اکثر مصاحبه شوندگان بر این باور بودند که اگر مدیران سازمان‌های ورزشی به عینه شاهد پیشرفت و ارتقا کارکنان باشند و نتایج ملموس شایسته سالاری را در ارتقاء خود و همکارانشان ببینند، انگیزش آنها برای تلاش و پیشرفت بیشتر خواهد شد.

۴-۶-مقوله اصلی

با بازنگری‌ها و بازبینی‌های متعدد و نگاه عمیق به محتوی و مفاهیم داده‌های پیاده شده در متن مصاحبه‌ها محقق دریافت که اصلی‌ترین مقوله در سازمان‌های ورزشی، شایسته سالاری می‌باشد. بنابراین می‌توان گفت که پدیده اصلی در این پژوهش، شایسته گزینی، شایسته پروری و در یک کلام شایسته سالاری است که همه عوامل و تأثیرات در جهت توصیف آن حرکت می‌کنند و در یک سازمان ورزشی، انتخاب شایسته سالاری به عنوان مقوله کانونی منطقی به نظر می‌رسد و خود نشان از اعتبار یافته‌ها و تحلیل‌ها است، چرا که آرمان سازمان‌های ورزشی شناسایی، جذب، بهسازی، پرورش، بالندگی و در نهایت انتخاب شایستگان برای تصدی پست‌های مدیریتی کلیدی در تمام سطوح مدیریتی است.

موضوع شایسته سالاری در سازمان‌های ورزشی از چنان اهمیتی برخوردار است که اکثر مصاحبه شوندگان بدان پرداخته‌اند و با وجود اهمیت و ضرورت شایسته سالاری، این بحث در سازمان‌های ورزشی مغفول مانده است، به طوریکه اکثر مصاحبه شوندگان یکی از آسیب‌های سازمان‌های ورزشی وجود افراد ناشایست در سازمان می‌دانسته‌اند. پدیده اصلی در این پژوهش شایسته سالاری

[Downloaded from www.asmd.ir on 2026-09-29]

است که همهٔ عوامل و تأثیرات در جهت توصیف آن حرکت می‌کنند و در یک سازمان ورزشی، شایسته سالاری به عنوان مقوله کانونی منطقی به نظر می‌رسد. مدل شایستگی به مدیر اجازه می‌دهد تا مهارت‌ها را با وظایف یک نقش خاص هماهنگ کرده و تعریف مشخصی از موارد ضروری در هر پست کلیدی را در ذهن خود داشته باشد. بدون وجود این شایستگی‌ها، هر مدیری ممکن است انتظارات متفاوتی برای انتخاب کارکنان داشته باشد، و هنگام گزینش کارمندان و یا اخراج آنان ممکن است آنان فاقد مهارت‌های کافی باشند. این امر می‌تواند به از دست رفتن زمان، پول و نتایج استراتژیک منجر شده و احساس شکست و عدم تمایل کارکنان به فعالیت در سازمان را پدید آورد.

از طرفی مدیران به سبب جایگاهی که دارند می‌توانند توفیقات ارزشمند و متقابلاً ناکامی‌های دردناکی را برای سیستمِ تحت مدیریت خویش، به وجود آورند. ازاین رو شناسایی شایستگی‌های مدیران سازمان‌های ورزشی متناسب با اقتضائات جدید و انتظارات به حق برآمده از برنامه‌های کلان در حوزهٔ ورزش، موضوعی است که می توان آن را سنگ زیربنای اقدام برای مدیریت مدیران سازمان‌های ورزشی تلقی کرد. همچنین به نظر میرسد توجه و به کارگیری ملاکها و عناصر این تحقیق و استفاده از الگوی پیشنهادی شایستگی مدیران سازمان‌های ورزش که در نتیجهٔ یک کار علمی تحقیقاتی و نظرهای افراد نخبه و صاحب نظر در این حوزه حاصل شده است، میتواند یکی از راه‌های بهبود کیفی مدیریت سازمان‌های ورزشی کشور و متعاقباً افزایش بهره وری در این حوزه باشد. در سازمان‌های ورزشی برای جلوگیری از ایجاد اخلال در روند پیشرفت سازمانی خود می‌بایستی برنامه‌های مدیریت منابع استعدادها را جهت تأمین نیروهای شایسته و زبده برای مشاغل کلیدی سازمان از داخل سازمان بکار گیرند. یک فرصت برای سازمان‌ها به کار گیری و درگیر کردن استعدادها و شایسته سالاری در سازمان است و این تاثیر مستقیم بر عملکرد سازمانی دارد. کارکنان نخبه ای که به صورت مناسب به کار گرفته می‌شوند در سطح بالاتری از بهره وری و سودآوری، امنیت بهتر و حضور بیش‌تر در محیط کار هستند و امکان ماندنشان در شرکت افزایش خواهد یافت. در سازمان‌های ورزشی کارمندانی می‌توانند خود را بروز دهند که از حالت بی هنجاری به حالت بهنجاری رسیده باشد و در حالت متعالی‌تر، از مرحله‌ی بهنجاری فراتر رود و به مرحله شکوفایی برسد. این شکوفایی نیازمند یک سیستم شایسته سالاری در سازمان است که بدون احیای اراده‌ی فرد و حمایت سازمانی ایجاد نخواهد شد، بنابراین سازمان‌های ورزشی می‌بایستی حمایت سازمانی خود را از این افراد بکار گیرند (۱۲). از دیدگاه کارشناسان منابع انسانی، شایسته سالاری به مهارت‌ها و رفتار بستگی دارد که افراد در خلال انجام کارشان از خود نشان می‌دهند. بنابراین مهارت مدیر در شناسایی شایستگی‌ها و استعدادها می‌تواند در توسعه کارآمدی سازمان‌های ورزشی نقش بسزایی داشته باشد. چندین راهبرد از بطن دیدگاه‌های مصاحبه شوندگان و با عنایت به تجربیات و ادراک آنان از وضعیت پدیده شایسته سالاری در سازمان‌های ورزشی بدست آمد که شامل: آشناسازی، مشارکت، یادگیری، اعتماد، آینده نگری وتفکرات سیستمی بود. پیوند شایستگی‌ها از یک شغل به شغل دیگر می‌تواند سطوح رضایت کارکنان و ظرفیت یادگیری را بالا ببرد. شایسته سالاری نیازمند افرادی هستند که دربارهٔ خودشان، سازمان‌هایشان و مسیرهای آیندهٔ هر دو در حال یادگیری باشند. ایجاد این برنامه‌ها با ملاحظهٔ اهداف و استراتژی‌های آینده، و نحوهٔ هماهنگی توانایی‌ها و عملکرد فعلی با اهداف بلندمدت شروع می‌شود. یادگیری زمانی اتفاق می‌افتد که کارکنان بر تأثیر اهداف بلندمدت بر رفتارهای استراتژیک و عملیاتی توجه کنند. چهارمین مولفه در راهبردهای سازمان ورزشی، اعتماد است.

پس از استقرار تفکر شایسته‌پذیری و تجلی آن در اهداف و همچنین تدوین مدل شایستگی باید به طور عملی به ارزیابی شایستگان پرداخت و آنها را شناسایی کرد. این شناسایی می‌تواند در قالب جذب افراد شایسته از بیرون سازمان دانشگاه باشد که باید تناسب وی با اهداف و ارزش‌ها و فرهنگ سازمانی سازمان‌های ورزشی را مورد توجه قرار داد. یافته‌های این پژوهش چندین رهنمود برای عمل و سیاست گذاری پیرامون شایسته سالاری در سازمان‌های ورزشی به همراه دارد. نخست این مطالعه مدلی فراهم کرد که از آن می‌توان به عنوان چارچوبی مفهومی برای مطالعه و سیاستگذاری در این زمینه استفاده کرد. که از لحاظ مقوله‌شناسی از مدل‌های پیشین دارای ابعاد بیشتری است. این مدل بر پایهٔ ادراک و تجربهٔ اکثریت مصاحبه شوندگان در مورد شایسته سالاری در سازمان‌های ورزشی طراحی شده است. براساس یافته‌ها باید توجه جدی به برخی زیرساخت‌های فرهنگی داشت؛ یعنی شایسته سالاری در سازمان‌های ورزشی می‌تواند به تدریج در ابعاد و عناصر سازمان‌های ورزشی حاکم شود و این مهم می‌تواند ابتدا از طریق سازمان‌های ورزشی پیگیری شده و سپس به سطح سازمان ورزشی بیاید. شایسته سالاری در ورزش کشور با بررسی اینکه مدیران سازمان‌های ورزشی در کشور باید چه ویژگی‌هایی داشته باشند، از جمله یکی از رویکردهای مفید و کاربردی در جهت شایسته سازی و شایسته گزینی مدیران ورزشی است. این موضوع در حوزهٔ مدیریت ورزش بسیار حائز اهمیت است، چراکه سازوکاری بسیار مفید در جهت ارزیابی تخصص‌ها و مهارت‌های مدیران ورزشی است و نیز راهکاری کاربردی و ثمربخش در جهت آموزش، تربیت و پرورش مدیران ورزشی شایسته در حوزهٔ مدیریت ورزش است.

نکتهٔ مهم تمایز بین پست‌های کلیدی و حساس از پست‌های غیر کلیدی است. به نظر می‌رسد امکان تحقق شایسته سالاری برای برنامه ریزان و متولیان سازمان‌های ورزشی کشور ایران ممکن نباشد اما در درون سازمان می‌توان این موضوع را پیگیری کرد. نکتهٔ دیگر ایجاد نظامات دیگری است که در راستای تحقق شایسته سالاری قرار میگیرند که شامل نظام ارزیابی، نظام

[Downloaded from www.asmd.ir on 2026-09-29]

پاسخگویی، نظام انتصاب وانتخاب است. در ایجاد نظام‌ها باید ساختارهای شورایی و مشورتی در سازمان‌های ورزشی ایجاد شود و هر مدیر در کنار خود شورای مشورتی یا اتاق فکر به تناسب سطح مدیریت خود ایجاد کند. تعریف شرح شغل‌ها و بازنگری قوانین موجود در حوزه انتخاب و انتصاب مدیران شایسته از راهکارهای دیگر عملی است. چنانچه پژوهشگران بخواهند در این حوزه فعالیت کنند پیشنهاد اجرایی مدل مذکور در سطح یکی از سازمان‌های ورزشی کشور را می‌دهیم تا از حالت مدلی ایده آل گرا و آرمانی به مدلی ملموس و عملیاتی تغییر یابد. از نتایج و کاربردهای مهم و مؤثر استفاده از این الگو؛ ارزیابی مدیران وزارت ورزش و جوانان کشور با مؤلفه‌ها و شاخص‌های حاصل از تحقیق؛ بهبود عملکرد ادارات ورزش و جوانان در اثر شایسته گزینی مدیران و تشخیص نیازهای آموزشی مدیران در بحث آموزش وپرورش مدیران ورزشی است.

[Downloaded from www.asmd.ir on 2026-09-29]

منابع

- ابتحطی نیا، ا.، رستگو، س. (۱۳۹۷). تبیین نقش هوش سازمانی بر اثربخشی سازمان با بررسی نقش میانجی یادگیری سازمانی (کارکنان ادارات ورزش و جوانان خراسان جنوبی). فصلنامه مدیریت منابع انسانی در ورزش، ۶(۱)، ۱۲۵-۱۴۲.
- ایران‌نژاد، پ.، ساعی ارسی، ا.، موسوی، م. (۱۳۹۳). نقش آموزش خدمت در توسعه شایستگی کارکنان مبتنی بر مدل راف. فصلنامه علوم رفتاری، ۶(۲۲)، ۹-۲۴.
- بیژنی، ا.، شهلایی، ج.، کاشکار، س.، غفوری، ف. (۱۳۹۷). ساخت و اعتبارسنجی پرسشنامه شایستگی مدیران سازمان‌های ورزشی. فصلنامه مدیریت منابع انسانی در ورزش، ۵(۲)، ۲۶۵.
- پوررضا، ع.ا.، مختاریان‌پور، م.، امینی، ع. (۱۳۹۸). طراحی مدل شایستگی سفیران جمهوری اسلامی ایران. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۱۱(۲)، ۲۹-۵۶.
- جعفری‌راد، ا.، زاهد، ب.ا.، مرادی، م.، سامری، ا. (۱۳۹۸). مدل مفهومی توسعه شایستگی مدیران مدارس متوسطه. نظریه بنیادی، مطالعات توسعه اجتماعی-فرهنگی، ۷(۴)، ۱۶۳-۱۸۸.
- شیرزادی، م.ر.، ضیایی، م.س.، رضغی شیرسوار، ح.، جلیلی، س. (۱۳۹۷). مدل شایستگی مدیران مراکز آموزش علمی کاربردی و مهارتی وزارت جهاد کشاورزی. پژوهش‌های مدیریت آموزش کشاورزی، ۱۰(۴۶)، ۱۰۷-۱۲۴.
- کمالی، ی. (۱۳۹۳). بررسی نقش ارزیابی عملکرد کارکنان در تحقق شایسته‌سالاری در سازمان. نیروی انسانی ناجا، ۹(۳۷)، ۴۹-۶۷.
- گیوکی، ا.، منزاری توکلی، ا.، سالاجقه، س.، شیخی، ا. (۱۳۹۸). تبیین استراتژی سازمان با شایسته‌سالاری و رهبری خادم. فصلنامه مطالعات مدیریت راهبردی، ۱۰(۳۷)، ۲۰۱-۲۲۲.
- معصومی فشانی، ح.، پورصادق‌نژاد، م.، نکوئی، م.ح. (۱۳۹۵). تفکر ناب و تولید ناب در توسعه پایدار. اولین همایش ملی توسعه پایدار و مدیریت شهری.
- نادریان، م. (۱۳۹۶). کاربرد مدل میدان قدرت در برنامه‌ریزی باشگاه‌ها برای آموزش جانشین بازیکن فوتبال. پژوهش‌های معاصر در مدیریت ورزش، ۷(۱۳)، ۱۳-۲۲.
- یاراحمدی خراسانی، م. (۱۳۹۴). اصول مدیریت ناب. پایگاه جامع مدیریت.
- Umans, I, Lybaert, N, Steijvers, T. et al. 2020. Succession planning in family firms: family governance practices, board of directors, and emotions. Small Bus Econ 54, 189–207.

[Downloaded from www.asmd.ir on 2026-09-29]