



فصلنامه مدیریت و توسعه ورزش  
سال دهم، شماره سوم، پیاپی ۲۷



## نقش استراتژی‌های درون و برون سازمانی بر استقرار نظام شایسته‌سالاری در شرکت توسعه و نگهداری اماکن ورزشی کشور

شهرام نظری<sup>۱</sup>، احمد محمودی<sup>۲\*</sup>، محسن شاه حسینی<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۴/۰۳

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۹/۰۱

**هدف:** هدف از تحقیق حاضر تعیین نقش استراتژی‌های درون و برون سازمانی بر استقرار نظام شایسته‌سالاری در شرکت توسعه و نگهداری اماکن ورزشی کشور بود.

**روش‌شناسی:** این تحقیق از نظر هدف، از نوع کاربردی است به لحاظ گردآوری داده‌ها، توصیفی همبستگی می‌باشد. جامعه آماری شامل تمامی کارکنان شرکت توسعه و نگهداری اماکن ورزشی کشور بود (۸۲۸ نفر). بر اساس جدول مورگان ۲۶۵ نفر از کارکنان دفتر مرکزی، مجموعه انقلاب و مجموعه آزادی به عنوان نمونه انتخاب شدند. به منظور جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه‌های عوامل مرتبط با شایسته‌سالاری عبدصبور (۱۳۸۷) و شایسته‌سالاری ایلی (۱۳۹۰) استفاده شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از همبستگی پیرسون و تکنیک مدل‌یابی معادلات ساختاری استفاده شد.

**یافته‌ها:** نتایج نشان داد بین عوامل برون سازمانی، عوامل درون سازمانی و کارکردهای مدیریت منابع انسانی بر شایسته‌سالاری کارکنان اثر مثبت و معنی‌داری دارند و کارکردهای مدیریت منابع انسانی بیشترین تأثیر را بر نظام شایسته‌سالاری دارد.

**نتیجه‌گیری:** در نهایت با توجه به نتایج تحقیق می‌توان گفت استفاده از روش‌های قانونمند در نظام استخدام، انتصاب و ارتقاء، رعایت قوانین و بخشنامه‌های موجود، فراهم کردن بستر مناسب برای پرورش منابع انسانی کارا و اثربخش، زمینه‌های استقرار شایسته‌سالاری در شرکت توسعه و نگهداری اماکن ورزشی ایجاد شود

**واژه‌های کلیدی:** استراتژی‌های سازمانی، مدیریت منابع انسانی، نظام شایسته‌سالاری، مدیریت اماکن ورزشی.

۱. استادیار گروه تربیت بدنی دانشگاه غیرانتفاعی-غیردولتی ایوان کی، ۲. استادیار گروه مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی و تندرستی، دانشگاه تهران، تهران، ایران ۳. دانش‌آموخته کارشناسی ارشد مدیریت ورزشی دانشگاه غیرانتفاعی-غیردولتی ایوان کی

\* نشانی الکترونیک نویسنده مسئول: ah.mahmoudi@ut.ac.ir

## مقدمه

فردی، سازمانی و اجتماعی به عمل می‌آید (Alveson & Karreman, 2000). شایسته‌سالاری<sup>۳</sup> به‌کارگیری فرد مناسب در جای مناسب بر اساس دانش، تجربه و سایر موازین تعریف شده است. شایسته‌سالاری اعتقاد بر برتری خوبی بر بدی است (Ansari, 2014). از نظر Lawson & Garrod (2009) نظام شایسته‌سالاری، نظامی که در آن مزایا و موقعیت‌های شغلی تنها بر اساس شایستگی و نه بر مبنای جنسیت، طبقه اجتماعی، گروه قومی یا ثروت به افراد تفویض می‌شود. شایسته‌سالاری به‌منزله موضوعی بدیع و مجموعه‌ای پیچیده از سازوکارهایی است که می‌بایست طی فرایندی بلندمدت، علمی و سنجیده در ادارات و سازمان‌ها استقرار یابد. لازمه استقرار شایسته‌سالاری فراهم آوردن زیربناهایی مناسب از نظر ساختاری، نگرشی، قانونی و سازمانی است (Hyter, 2008). بنابراین بی‌تردید متغیرهایی هستند که بر استقرار نظام شایسته‌سالاری در سازمان‌های مختلف مؤثرند. لذا یک گام مهم در این راستا شناسایی عوامل و استراتژی‌های مؤثر بر استقرار نظام شایسته‌سالاری در سازمان‌ها است.

در هر مطالعه شایسته‌سالاری، ترکیبی از عوامل درون و برون سازمانی باید روشن و بررسی شوند؛ به‌عبارت‌دیگر پارامترهای مذکور در کنار یکدیگر است که در دنیای واقعی معنا می‌یابند و بررسی و تلاش‌ها را مؤثر می‌سازند (Hayek, 2014)؛ عوامل مرتبط با شایسته‌سالاری شامل استراتژی سازمانی است زیرا برای رسیدن به یک سازمان مطلوب و موردنظر در نظام شایسته‌سالار، می‌بایست تحولات و اصلاحات اساسی و

نیروی انسانی<sup>۱</sup> از بارزترین منابع در سازمان‌ها می‌باشند که با هماهنگ کردن آن‌ها با اجزای دیگر سازمان و به‌کارگیری صحیح آن‌ها می‌توان اهداف سازمانی را تحقق بخشید. این منابع دارای توانایی‌ها و قابلیت‌های بالقوه‌ای هستند که در محیط سازمانی بالفعل می‌شوند و دستیابی به این هدف، نیازمند درک و شناخت کامل انسان‌ها و فراهم کردن شرایط مناسب برای کار کردن و تلاش است (Hosseinzadeh et al., 2016). رویکرد شایستگی در مدیریت منابع انسانی در قلب مفاهیم کلیدی منابع انسانی مانند انتخاب و ارزیابی عملکرد، مدیریت، آموزش، توسعه و مدیریت پاداش نهفته است (Vakola et al., 2007) استفاده از مدیریت شایستگی در مدیریت منابع انسانی اتفاق تازه‌ای نیست، چراکه مدیریت شایستگی به لحاظ اینکه دانش کلیدی موردنیاز یک کارمند یا یک سازمان را برای دستیابی با اهدافش تعیین می‌کند، می‌تواند سهم عمده‌ای در سطح سازمانی و فردی داشته باشد و به همین سبب از گذشته نیز از اهمیت بالایی برخوردار بوده است (Shippmann et al., 2000).

یکی از مباحثی که در زمینه مدیریت شایستگی منابع انسانی باید بررسی شود، قرار دادن افراد در جایگاه‌های مناسب با توانایی و تجارب و قابلیت آن‌هاست. این فرآیند در قالب نظام شایسته‌سالاری<sup>۲</sup> بررسی می‌شود. در واقع، شایسته‌سالاری، نظامی است که در آن افراد شایسته، در مکان و زمان مناسب، منصوب شده و از ایشان بهترین استفاده در راستای اهداف

1. Human Resource
2. Meritocracy System

## 3. Meritocracy

اداری استان آذربایجان غربی عوامل در سه دسته قابل تقسیم هستند دسته اول مربوط به عوامل برون سازمانی (شامل مؤلفه‌های سیاسی قانونی، فرهنگی اجتماعی و اقتصادی)، دسته دوم عوامل درون سازمانی را شکل می‌دادند (ساختار سازمانی، تکنولوژی سازمانی و فرهنگ سازمانی) و نهایتاً دسته سوم که در ارتباط با کارکردهای سیستم مدیریت منابع انسانی بودند شامل مؤلفه‌های نظام جذب و تأمین منابع، نظام حفظ و نگهداری، نظام بهسازی و آموزش و نظام به‌کارگیری و استفاده مؤثر می‌شدند. Gyuki et al. (2017) پژوهشی را با هدف ارائه مدل شایسته‌سالاری مبتنی بر عوامل مرتبط با آن با توجه به نقش میانجی رهبری خدمتگزار در نظام دانشگاه‌های استان مرکزی انجام دادند. بر اساس نتایج پژوهش مشاهده شد که بین متغیرهای استراتژی سازمانی، فرهنگ سازمانی و نظام مدیریت منابع انسانی با شایسته‌سالاری و رهبری خدمتگزار و بین رهبری خدمتگزار با شایسته‌سالاری رابطه مثبت معناداری وجود دارد. Sadeghi (2017) در پژوهشی نتیجه گرفت که نظام به‌کارگیری و استفاده مؤثر از منابع، نظام حفظ و نگهداری از کارکنان، ساختار مدیریتی دارای بیشترین اولویت از نظر خبرگان سازمان‌های دولتی شاهرود بر شایسته‌سالاری در نظام اداری دارند. Haji bozorgi & Nikzad (2017) نتیجه گرفتند که نظام جذب و تأمین، نظام آموزش و بهسازی و نظام حفظ و نگهداری اثر معنادار مثبتی بر شایسته‌سالاری در شهرداری منطقه ۹ تهران داشتند و تأثیر نظام به‌کارگیری مؤثر بر شایسته‌سالاری معناداری نبود. همچنین نظام آموزش و بهسازی بیشترین تأثیر را بر شایسته‌سالاری داشت.

ریشه‌ای در ارزش‌های غلط و غیرعلمی و اصولی سازمان صورت پذیرد. لازم است برای رسیدن به اهداف و برنامه‌های نظام شایسته‌سالاری، قوانین، مقررات و دستورالعمل‌ها و استراتژی و روش‌هایی تهیه و مدون شود. عامل دوم فرهنگ سازمانی است زیرا شایسته‌سالاری از به کار گرفتن شایسته‌ها برای اداره کردن افراد با توجه به سطح فرهنگ و ارزش‌ها و عامل سوم مدیریت منابع انسانی در نظر گرفته شده است زیرا امروزه منابع انسانی پرورش یافته 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 قرار داد. جذب، نگهداری و پرورش منابع انسانی کافی نیست، بلکه باید شایستگی را بر اساس اصول و معیارهای علمی در کارکنان ایجاد و بدان توجه کرد (Gyuki et al. 2017)؛

همچنین از نظر Abdur Sabour (2009) عوامل اثرگذاری بر شایسته‌سالاری شامل عوامل برون سازمانی (فرهنگی، سیاسی - قانونی و اقتصادی) را در کنار عوامل و موانع درون سازمانی محتوایی یا نهادی (ساختاری - مدیریتی، استراتژی، تکنولوژی و فرهنگ سازمانی) و عوامل درون سازمانی مرتبط با کارکردهای مدیریت منابع انسانی (نظام‌های جذب و تأمین، حفظ و نگهداری، آموزش و بهسازی و به‌کارگیری مؤثر) می‌باشد.

علاوه آنچه بیان شد تحقیقات چندی نیز در حوزه شایسته‌سالاری و موانع و عوامل اثرگذار بر استقرار نظام شایسته‌سالاری انجام شده است. نتایج پژوهش Moghadami kia (2018) نشان داد که عوامل مؤثر بر شایسته‌سالاری در نظام

توجه به تمامی این تحقیقات و اهمیت استقرار نظام شایسته سالاری، بررسی‌های انجام شده نشان می‌دهد که اکثر سازمان‌های دولتی به دلیل عدم رعایت نظام شایسته سالاری و لیاقت، در انتخاب و انتصاب مدیران و کارکنان، عملکرد رضایت بخشی نداشته‌اند. Kebryaie et al. (2007) تحقیقات انجام شده به عوامل و موانع درون و برون سازمانی نظام شایسته سالاری در توسعه و نگهداری اماکن ورزشی نپرداختند.

در کشور ما تقریباً از اواخر دهه ۱۳۶۰ واژه شایسته سالاری به کار گرفته شد؛ اما هیچگاه به‌گونه‌ای مستمر و با نگاهی جامع توسعه نیافته است. پژوهش‌های انجام شده نشان می‌دهد که بحث شایسته سالاری در کشورمان در عمل زیاد مورد توجه قرار نگرفته است و هیچگاه به صورتی مستمر در نظام ما توسعه نیافته است، چه‌بسا در بخش‌هایی نامطلوب‌تر هم شده است (Ramazani, 2009).

شایسته سالاری در سازمان‌های دولتی، به‌عنوان یکی از مهم‌ترین چالش‌های دولت‌ها و نظام‌های حاکم بر جامعه عنوان شده است و تحت تأثیر زمینه‌های متعددی است. در طول دهه‌های اخیر، ساختارهای دولتی به‌شدت در معرض دگرگونی‌های چشم‌گیر قرار گرفته‌اند. در این میان سازمان‌های ورزشی دولتی و غیردولتی و بخش‌های مختلف که زیر نظر این سازمان‌ها فعالیت دارند جدا نبوده و در آن‌ها تغییر و تحولاتی گوناگونی رخ داده است. در کشور ما وزارت ورزش و جوانان به‌عنوان نهاد اصلی و اثرگذار بر تمامی فعالیت‌های ورزشی کشور است و ارتباطات وسیعی با سازمان‌های مختلف داخل و خارج دارد که نقش چشمگیری در ارتقا سطح ورزش و سلامت، توسعه پایدار کشور دارد.

نتایج تحقیق Misra & Srivastava (2018) نشان داد توسعه شایستگی‌ها، پیروی از سبک رهبری تحول‌گرا و استفاده از آخرین فناوری اطلاعات برای تسهیل عملکرد بالاتر و رضایت بیشتر شغلی در بین کارمندان سازمان نیاز است. نتایج تحقیق Shum et al. (2018) نشان داد که در حالی که شایستگی‌های رهبری اولویت اصلی مدیران سطح راهبردی است. شایستگی مردمی برای مدیران عملیاتی در اولویت است. نتایج تحقیق Asghari et al. (2018) نشان داد از ابعاد مدیریت شایستگی، بعد سازمانی با بار عاملی ۰/۸۹۴ بیشترین تأثیر را دارد و در رتبه اول قرار دارد بعد اجتماعی با بار عاملی ۰/۷۰۶ کمترین تأثیر را دارد و در رتبه آخر قرار دارد. همچنین نتایج آزمون معادلات ساختاری نشان داد که بین مدیریت شایستگی و چابکی سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد (اصغری و همکاران، ۲۰۱۸). نتایج تحقیق Daniel & Paul (2019) نشان داد شایستگی‌های رهبری در تکمیل پروژه‌ها از لحاظ آماری تأثیر معنی داری دارند.

Moghaddar (2017) در پژوهشی دریافت که کارکردهای منابع انسانی، عوامل درون سازمانی محتوایی و عوامل برون سازمانی محیطی بر استقرار نظام شایسته سالاری در شهرداری منطقه ۱۹ تهران اثر مثبت و معنی‌داری داشته است و این عوامل قادرند ۸۱/۸ درصد از واریانس استقرار نظام شایسته سالاری را تبیین کنند.

همان‌طور که مشاهده شد و نتایج تحقیقات مختلف نشان داد عوامل و موانع درون و برون سازمانی مختلفی در سازمان‌های دولتی بر استقرار نظام شایسته سالاری مؤثرند و در هر سازمانی نیز از نظر اولویت متفاوت بودند؛ اما با

منابع انسانی متخصص بوده که بر اساس یک نظام مبتنی بر شایسته سالاری انتخاب و به کار گمارده شده باشند؛ لذا مطالعه و بررسی عوامل مؤثر بر نظام شایسته سالاری در این شرکت ضروری می‌باشد. انجام این پژوهش می‌تواند در فراهم آوردن زمینه‌های استقرار نظام مبتنی بر شایستگی از طریق عوامل درونی و برون سازمانی و مدیریت منابع انسانی مؤثر واقع شود. همچنین نتایج این پژوهش مدیران ارشد وزارت ورزش و جوانان و شرکت توسعه و نگهداری اماکن ورزشی را به اهمیت عوامل محیطی (برون سازمانی)، عوامل محتوایی (درون سازمانی) و کارکردهای مدیریت منابع انسانی و لزوم یکپارچه‌سازی اقدام‌ها و فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی در جهت شایسته سالاری واقف می‌سازد. بنابراین محقق به دنبال پاسخ این سؤال است که آیا بین عوامل درون و برون سازمانی با استقرار نظام شایسته سالاری در شرکت توسعه و نگهداری اماکن ورزشی کشور رابطه‌ای وجود دارد؟

### روش‌شناسی پژوهش

تحقیق حاضر نظر هدف، از نوع تحقیقات کاربردی، از نظر گردآوری داده‌ها از نوع تحقیقات همبستگی می‌باشد. تحقیق حاضر از نظر زمانی مقطعی می‌باشد. جامعه آماری تحقیق شامل تمامی کارکنان شرکت توسعه و نگهداری اماکن ورزشی کشور بود. بر اساس آمار و اطلاعات گرفته شده تعداد کل کارکنان ۸۲۸ نفر می‌باشد. در Error! Reference source not found. تعداد کارکنان بخش‌های تحت پوشش شرکت توسعه و نگهداری اماکن ورزشی کشور به تفکیک ارائه شده است. با توجه به

وزارت ورزش و جوانان دارای زیرمجموعه‌های مختلفی است که مستقیماً زیر نظر وزیر عمل کرده و هر کدام مسئول بخشی از ورزش در کشور می‌باشد. شرکت توسعه و نگهداری اماکن ورزشی یکی از این زیرمجموعه‌ها می‌باشد. فعالیت‌های این شرکت به دو بخش نگهداری و توسعه اماکن ورزشی قابل تقسیم است.

فلسفه وجودی بخش نگهداری اماکن ورزشی بدین شرح می‌باشد: ۱- امور نگهداری و تعمیرات و مدیریت سخت‌افزار ورزش به صورت یک سیستم کارآمد تخصصی و متمرکز انجام گردد. ۲- اماکن ورزشی با انتقال به شرکت، به صورت خودگردان اداره شده تا حساسیت بیشتری نسبت به درآمدها و هزینه‌های جاری وجود داشته باشد و بدین ترتیب در اجرای سیاست‌های اصل ۴۴ یک گام به سمت خصوصی‌سازی اماکن ورزشی برداشته شود. ۳- بدنه مدیریت ورزش کشور (نرم‌افزاری) از تصدی امور مربوط به سخت‌افزار ورزش رهایی یابد. یکی از چشم‌اندازهای بخش توسعه اماکن ورزشی ایجاد سازمان متمرکز مجری در امر ساخت‌وساز تخصصی ورزش در کل کشور و برنامه‌ریزی متمرکز و هدفمند در توسعه اماکن ورزشی کشور می‌باشد. همچنین ایجاد ساختار سازمانی و اداری و نیروی انسانی متخصص و مرتبط با امر ساخت‌وساز و تعمیر از چشم-اندازهای دیگر این شرکت است. طبق ماده ۶ اساسنامه شرکت توسعه و نگهداری اماکن ورزشی، موضوع این شرکت مربوط به ساخت و نگهداری و تجهیز اماکن ورزشی، تولید تجهیزات ورزشی و فروش آنها در سطح کشور می‌باشد Development and Maintenance of Sports Facilities of Iran (2009)، بنابراین به‌منظور انجام چنین وظایفی، شرکت نیازمند به

شدند. پرسشنامه‌های به‌صورت حضوری و همچنین از طریق ایمیل و شبکه‌های مجازی در اختیار ۴۰۰ نفر از نمونه‌های تحقیق در این سه بخش قرار گرفت. درنهایت پس از پایان مهلت قرار داده شده به‌منظور پاسخگویی به پرسشنامه تحقیق، تعداد ۲۸۳ نفر به پرسشنامه تحقیق را پاسخ داده بودند که پس حذف موارد ناقص تعداد ۲۲۷ پرسشنامه مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

تعداد افراد جامعه تحقیق (۸۲۸ نفر) در تحلیل عاملی تأییدی و ساختاری حداقل حجم نمونه براساس متغیرهای پنهان تعیین می‌شود و تعداد ۲۰ نمونه به ازای هر متغیر پنهان لازم است اما به طور کلی حداقل ۲۰۰ نمونه توصیه می‌شود (حبیبی، ۱۳۹۶). در این تحقیق نیز تعداد ۲۶۵ نفر از کارکنان به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. با توجه به تعداد کارکنان شاغل در بخش‌های مختلف سه بخش دفتر مرکزی، مجموعه انقلاب و مجموعه آزادی به‌عنوان نمونه اصلی انتخاب

جدول ۱. تعداد کارکنان تحت پوشش شرکت توسعه و نگهداری اماکن ورزشی کشور به تفکیک

محل خدمت	زن	مرد	مجموع
دفتر مرکزی	۷۶	۲۷۴	۳۵۰
مجموعه کشوری	۵	۲۹	۳۴
مجموعه آزادی	۲۱	۱۴۸	۱۶۹
مجموعه انقلاب	۲۹	۱۴۷	۱۷۶
مجموع سوارکاری	۲	۱۲	۱۴
اقامتگاه رامسر	۱	۱۵	۱۶
مجموعه شیرودی	۴	۵۰	۵۴
مجموعه‌های اسکای	صفر	۱۵	۱۵
مجموع	۱۳۸	۶۹۰	۸۲۸

بیانگر پایایی خوب این ابزار می‌باشد. همچنین Moghaddar (2017) و Sadeghi (2017) در تحقیق خود از این پرسشنامه استفاده کرده‌اند و روایی و پایایی آن تأیید شده است. همچنین از پرسشنامه استاندارد شایسته سالاری Abili (2005) شامل ۲۰ گویه و ۶ بُعد (شایسته خواهی، شایسته یابی، شایسته گزینی، شایسته گماری، شایسته پروری و شایسته داری) استفاده شد. گویه‌های این پرسشنامه با مقیاس پنج ارزش لیکرت (خیلی کم=۱ تا خیلی زیاد=۵) نمره‌گذاری می‌شوند.

در این پژوهش از پرسشنامه‌هایی به‌منظور جمع‌آوری اطلاعات استفاده شد. از پرسشنامه برگرفته از تحقیق Abdur Sabour (2009) به‌منظور شناسایی عوامل مؤثر بر استقرار شایسته سالاری استفاده شد. این پرسشنامه دارای ۵۵ گویه با مقیاس ۵ ارزشی لیکرت (خیلی کم=۱ تا خیلی زیاد=۵) بود. در تحقیق عبدصبور (۱۳۸۷) روایی پرسشنامه از نظر صوری، محتوایی بررسی شده است و مورد تأیید اساتید قرار گرفته و پایایی آن نیز با ضریب آلفای کرونباخ، ۰/۸۶ به‌دست‌آمده است که

## جدول ۱. ضرایب پایایی درونی پرسشنامه‌های تحقیق

عوامل	مؤلفه‌ها	تعداد گویه	آلفای کرونباخ
عوامل برون سازمانی (محیطی) ( $\alpha=0/887$ )	فرهنگی - اجتماعی	۵	۰/۸۶۱
	سیاسی - قانونی	۶	۰/۸۱۵
	اقتصادی	۴	۰/۷۶۲
	استراتژی	۴	۰/۸۲۸
عوامل درون سازمانی (نهادی) ( $\alpha=0/872$ )	تکنولوژی	۶	۰/۸۰۵
	فرهنگ سازمانی	۵	۰/۸۰۶
	ساختاری و مدیریتی	۵	۰/۸۳۵
	نظام جذب و تأمین	۵	۰/۸۴۴
کارکردهای مدیریت منابع انسانی ( $\alpha=0/881$ )	نظام حفظ و نگهداری	۶	۰/۸۴۸
	نظام آموزش و بهسازی	۵	۰/۸۳۳
	نظام به‌کارگیری مؤثر	۴	۰/۸۵۱
شایسته‌سالاری	-	۲۰	۰/۸۶۶

از نظر صوری، محتوایی بررسی شده است و مورد تأیید اساتید قرار گرفته و پایایی آن نیز با ضریب آلفای کرونباخ، ۰/۸۶ به دست آمده است که بیانگر پایایی خوب این ابزار می‌باشد. همچنین Moghaddar (2017) و Sadeghi (2017) در تحقیق خود از این پرسشنامه استفاده کرده‌اند و روایی و پایایی آن تأیید شده است. همچنین از پرسشنامه استاندارد شایسته‌سالاری Abili (2005) شامل ۲۰ گویه و ۶ بُعد (شایسته‌خواهی، شایسته‌یابی، شایسته‌گزینی، شایسته‌گماری، شایسته‌پروری و شایسته‌داری) استفاده شد. گویه‌های این پرسشنامه با مقیاس پنج ارزش لیکرت (خیلی کم=۱ تا خیلی زیاد=۵) نمره‌گذاری می‌شوند.

گردید. برای سازمان دادن، خلاصه کردن طبقه‌بندی نمرت خام و توصیف اندازه‌های نمونه

ضریب پایایی درونی (آلفای کرونباخ) در این تحقیق همان‌طور که مشاهده می‌شود برای هر تمامی پرسشنامه‌ها (عوامل برون سازمانی، عوامل درون سازمانی، کارکردهای مدیریت منابع انسانی، شایسته‌سالاری) بالای ۰/۷ بوده که نشان از پایایی قابل قبول پرسشنامه‌های مورد استفاده دارد (در این پژوهش از پرسشنامه‌هایی به‌منظور جمع‌آوری اطلاعات استفاده شد. از پرسشنامه برگرفته از تحقیق Abdur Sabour (2009) به‌منظور شناسایی عوامل مؤثر بر استقرار شایسته‌سالاری استفاده شد. این پرسشنامه دارای ۵۵ گویه با مقیاس ۵ ارزشی لیکرت (خیلی کم=۱ تا خیلی زیاد=۵) بود. در تحقیق عبدصبور (۱۳۸۷) روایی پرسشنامه جدول اند. به‌منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش‌های آماری توصیفی و استنباطی استفاده

ساختاری در نرم‌افزار AMOS نسخه ۲۳ استفاده شد.

### یافته‌های پژوهش

در ابتدا آمار توصیفی مربوط به ویژگی‌های جمعیت شناختی (جنسیت، سن، سابقه شغلی و میزان تحصیلات) نمونه‌های تحقیق گزارش شده است.

از آمار توصیفی همانند تنظیم جدول توزیع فراوانی، درصدها، محاسبه شاخص‌های پراکندگی نظیر میانگین، انحراف معیار استفاده شد. به منظور برآورد پارامترها و پیش‌بینی آن از آمار استنباطی استفاده می‌شود. در بخش آمار استنباطی از آزمون‌های همبستگی پیرسون در نرم‌افزار SPSS نسخه ۲۳ و مدل معادلات

جدول ۲. شاخص‌های توصیفی ویژگی‌های جمعیت شناختی نمونه پژوهش

متغیر	عوامل جمعیت شناختی	فراوانی	درصد فراوانی
جنسیت	مرد	۱۹۶	۸۸/۵
	زن	۳۱	۱۳/۷
سن	۲۰ تا ۳۰ سال	۵	۲/۲
	۳۱ تا ۴۰ سال	۱۳۷	۶۰/۴
	۴۱ تا ۵۰ سال	۶۴	۲۸/۲
	بیشتر از ۵۰ سال	۲۱	۹/۳
	۱ تا ۵ سال	۲	۰/۹
سابقه شغلی	۶ تا ۱۰ سال	۱۷	۷/۵
	۱۱ تا ۱۵ سال	۱۰۲	۴۴/۹
	۱۶ تا ۲۰ سال	۶۰	۲۷/۳
	بیشتر از ۲۰ سال	۴۴	۱۹/۴
میزان تحصیلات	دیپلم	۲۹	۱۲/۸
	کاردانی	۱۴	۶/۲
	کارشناسی	۱۲۸	۵۶/۴
	کارشناسی ارشد	۵۲	۲۲/۹
	دکتری	۴	۱/۸

(۲/۲ درصد) ۲۰ تا ۳۰ سال داشتند. از نظر سابقه شغلی ۱۶۴ نفر (۷۲/۲ درصد) بین ۱۱ تا ۲۰ سال سابقه شغلی داشتند. همچنین بیشترین تعداد نمونه‌های تحقیق دارای مدرک کارشناسی بودند (۱۲۸ نفر، ۵۶/۴ درصد).

در این تحقیق ۱۹۶ نفر (۸۶/۳ درصد) مرد و ۳۱ نفر (۱۳/۷ درصد) زن بودند. با توجه به اطلاعات به‌دست‌آمده (جدول ۲) مشاهده می‌شود ۶۰/۴ درصد (۱۳۷ نفر) از مجموع ۲۲۷ نفر نمونه تحقیق بین ۳۱ تا ۴۰ سال بودند و تنها ۵ نفر



در جدول سه، شاخص‌های توصیفی کجی و کشیدگی، میانگین و انحراف استاندارد متغیرهای تحقیق گزارش شده است. همانطور که گفته از مقادیر کجی و کشیدگی می‌توان به منظور بررسی نوع توزیع داده‌ها (نرمال بودن یا غیرنرمال بودن داده‌ها) استفاده کرد. بنابراین با توجه به مقادیر کجی (بین ۱ و -۱) و مقادیر کشیدگی (بین ۳ و -۳) در متغیرهای تحقیق می‌توان گفت که توزیع داده‌های به صورت نرمال است. با توجه به نرمال بودن توزیع داده‌ها به منظور بررسی ارتباط بین متغیرهای تحقیق از آزمون همبستگی پیرسون و بررسی تأثیر عوامل درون سازمانی، عوامل برون سازمانی و کارکردهای مدیریت منابع انسانی بر شایسته‌سالاری از مدل معادلات ساختاری استفاده شد.

اهداف تحقیق با استفاده از آزمون‌های همبستگی پیرسون و مدل معادلات ساختاری بررسی شدند. به منظور بررسی نوع توزیع داده‌ها پیش از انجام آزمون‌ها از ضرایب چولگی و کشیدگی استفاده شد. بر این اساس باید در جدول کجی و کشیدگی قدر مطلق هیچ مقدار کشیدگی بیشتر از ۳ نباشد و مقدار کجی نیز بایستی بین -۱ و ۱ باشد که نشان‌دهنده نرمالیت داده‌ها است. در ادامه آمار توصیفی به بررسی شاخص‌هایی همچون میانگین، انحراف معیار، میانه، چولگی و کشیدگی، گزارش خواهد شد و همان‌طور که گفته شد نوع توزیع داده‌ها (نرمال و غیرنرمال بودن) مورد بررسی قرار خواهد گرفت.

### جدول ۳. ماتریس همبستگی پیرسون

شایسته‌سالاری		متغیرها	
تعداد	ضریب همبستگی (r)	سطح معناداری	
۲۲۷	۰/۴۹۵**	۰/۰۰۱	عوامل برون سازمانی
۲۲۷	۰/۵۱۵**	۰/۰۰۱	
۲۲۷	۰/۰۶۵	۰/۳۳۰	
۲۲۷	۰/۶۱۸**	۰/۰۰۱	عوامل درون سازمانی
۲۲۷	۰/۶۳۸**	۰/۰۰۱	
۲۲۷	۰/۶۲۷**	۰/۰۰۱	
۲۲۷	۰/۵۲۹**	۰/۰۰۱	کارکردهای مدیریت منابع انسانی
۲۲۷	۰/۶۱۳**	۰/۰۰۱	
۲۲۷	۰/۶۵۱**	۰/۰۰۱	
۲۲۷	۰/۶۵۰**	۰/۰۰۱	
۲۲۷	۰/۶۵۸**	۰/۰۰۱	

جدول ۴. بررسی نوع توزیع داده‌ها (نرمال و غیرنرمال بودن داده‌ها)

خطای استاندارد کشیدگی	خطای کشیدگی	خطای استاندارد چولگی	چولگی <sup>۲</sup>	انحراف استاندارد	میانگین <sup>۱</sup>	میانگین		
۰/۳۲۲	-۱/۱۶۲	۰/۱۶۲	۰/۱۵۳	۱/۱۳۰	۲/۸۰۰	۲/۸۶۷	فرهنگی- اجتماعی	عوامل
۰/۳۲۲	-۰/۶۲۷	۰/۱۶۲	۰/۳۷۶	۱/۰۳۰	۲/۵۰۰	۲/۷۲۸	سیاسی- قانونی	برون سازمانی
۰/۳۲۲	۰/۵۸۸	۰/۱۶۲	-۰/۱۴۵	۰/۷۴۳	۳/۵۰۰	۳/۴۲۳	اقتصادی	
۰/۳۲۲	-۰/۹۷۴	۰/۱۶۲	۰/۰۴۶	۱/۱۴۸	۳/۰۰۰	۲/۹۰۸	استراتژی	
۰/۳۲۲	-۰/۴۰۶	۰/۱۶۲	-۰/۱۴۶	۰/۸۸۵	۳/۳۳۳	۳/۲۵۲	تکنولوژی	عوامل
۰/۳۲۲	-۰/۷۸۴	۰/۱۶۲	۰/۴۵۶	۱/۲۲۶	۲/۸۰۰	۲/۸۸۱	فرهنگ سازمانی	درون سازمانی
۰/۳۲۲	-۰/۸۸۰	۰/۱۶۲	۰/۲۷۱	۱/۱۱۲	۲/۸۰۰	۳/۱۱۴	ساختاری و مدیریتی	
۰/۳۲۲	-۱/۰۲۹	۰/۱۶۲	۰/۴۱۲	۱/۲۹۸	۲/۸۰۰	۲/۹۱۴	نظام جذب و تأمین	
۰/۳۲۲	-۱/۰۰۸	۰/۱۶۲	۰/۴۳۴	۱/۲۸۸	۲/۶۶۷	۲/۹۰۲	نظام حفظ و نگهداری	کارکردهای مدیریت
۰/۳۲۲	-۰/۸۳۴	۰/۱۶۲	۰/۲۴۷	۱/۰۹۵	۲/۶۰۰	۲/۷۴۸	آموزش و بهبودی	منابع انسانی
۰/۳۲۲	-۱/۰۳۸	۰/۱۶۲	۰/۱۱۴	۱/۲۰۸	۲/۷۵۰	۲/۸۴۵	نظام به‌کارگیری	مؤثر
۰/۳۲۲	-۰/۸۷۴	۰/۱۶۲	۰/۱۹۷	۰/۹۷۹	۲/۷۰۰	۲/۷۷۱	شایسته سالاری	-

1. Median
2. Skewness

۳- نتایج نشان دهنده ارتباط مثبت معناداری بین کارکردهای مدیریت منابع انسانی (نظام جذب و تأمین، نظام آموزش و بهسازی، نظام به‌کارگیری مؤثر، نظام حفظ و نگهداری) با شایسته‌سالاری بودند.

همانطور که مشاهده شد بین تمامی متغیرهای تحقیق (عوامل برون سازمانی، عوامل درون سازمانی، کارکردهای مدیریت منابع انسانی) به جز مؤلفه اقتصادی از عوامل برون سازمانی با شایسته‌سالاری کارکنان در شرکت توسعه و نگهداری اماکن ورزشی رابطه مثبت وجود دارد. در ادامه نتایج مدل معادلات ساختاری به منظور بررسی تأثیرگذاری عوامل برون سازمانی، درون سازمانی و کارکردهای مدیریت منابع انسانی بر شایسته‌سالاری گزارش شده است.

نتایج آزمون همبستگی پیرسون به منظور بررسی ارتباط بین عوامل برون سازمانی، عوامل درون سازمانی و کارکردهای مدیریت منابع انسانی با شایسته‌سالاری در جدول گزارش شده است. بر اساس نتایج آزمون همبستگی پیرسون می‌توان گفت:

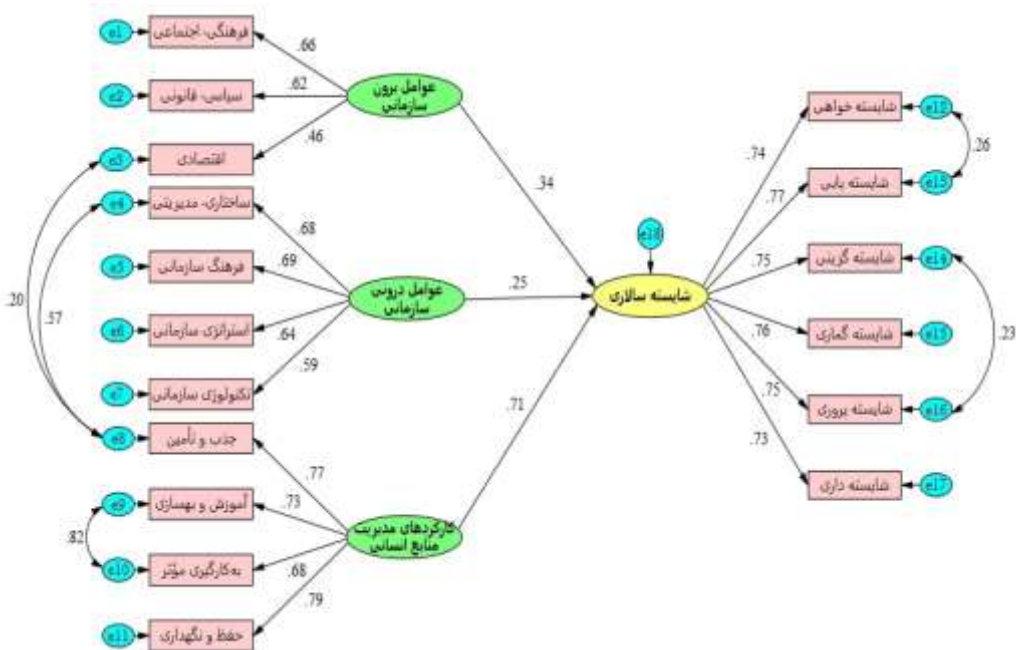
۱- در متغیرهای برون سازمانی بین دو عامل فرهنگی- اجتماعی و سیاسی- قانونی با شایسته‌سالاری رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. اما بین عامل اقتصادی با شایسته‌سالاری رابطه معناداری مشاهده نشد.

۲- بر اساس نتایج بین عوامل درون سازمانی (ساختاری- مدیریتی، فرهنگ سازمانی، استراتژی سازمانی، تکنولوژی سازمانی) با شایسته‌سالاری رابطه مثبت معناداری وجود داشت.

جدول ۳. بارهای عاملی و مقادیر آماره تی (t) مدل ارتباطی تحقیق

متغیرها	مسیر	بارعاملی	مقدار t	سطح معناداری
عوامل برون سازمانی	<---	فرهنگی- اجتماعی	۰/۶۵۹	-
	<---	سیاسی- قانونی	۰/۶۲۴	۹/۶۹۸
	<---	اقتصادی	۰/۴۶۴	۵/۶۷۰
عوامل درون سازمانی	<---	ساختاری- مدیریتی	۰/۶۸۱	-
	<---	فرهنگ سازمانی	۰/۶۸۸	۹/۷۶۷
	<---	استراتژی سازمانی	۰/۶۳۸	۹/۶۴۲
	<---	تکنولوژی سازمانی	۰/۵۹۳	۵/۶۴۸
کارکردهای مدیریت منابع انسانی	<---	نظام جذب و تأمین	۰/۷۷۰	-
	<---	نظام آموزش و بهسازی	۰/۷۲۶	۱۰/۵۰۱
	<---	نظام به‌کارگیری مؤثر	۰/۶۷۹	۹/۶۲۴
	<---	نظام حفظ و نگهداری	۰/۷۸۹	۱۰/۶۵۳
شایسته‌سالاری	<---	شایسته‌خواهی	۰/۷۴۴	-
	<---	شایسته‌یابی	۰/۷۷۰	۸/۷۰۳

۰/۰۰۱	۸/۶۲۳	۰/۷۴۵	شایسته‌گزینی	<---	
۰/۰۰۱	۸/۷۰۲	۰/۷۵۵	شایسته‌گماری	<---	
۰/۰۰۱	۸/۷۱۹	۰/۷۵۰	شایسته‌پروری	<---	
۰/۰۰۱	۸/۵۴۴	۰/۷۲۶	شایسته‌داری	<---	
۰/۰۰۱	۷/۸۰۶	۰/۳۴۴	شایسته‌سالاری	<---	عوامل برون سازمانی
۰/۰۰۱	۳/۵۳۶	۰/۲۴۸	شایسته‌سالاری	<---	عوامل درون سازمانی
۰/۰۰۱	۱۰/۸۳۳	۰/۷۱۵	شایسته‌سالاری	<---	کارکردهای مدیریت منابع انسانی



شکل ۱. بارهای عاملی (ضرایب رگرسیونی استاندارد شده) مدل تحقیق

در سطح خطای ۰/۰۵) که مقدار t بزرگ‌تر از (۱/۹۶) یا کوچک‌تر از (-۱/۹۶) باشد که به ترتیب رابطه معنادار مثبت و معنادار منفی خواهد بود. بر اساس نتایج به‌دست‌آمده می‌توان گفت تمامی بارهای عاملی و مقادیر t به‌دست

در شکل ۱ بارهای عاملی (ضرایب رگرسیونی استاندارد شده)، مقادیر t و سطح معناداری به‌دست‌آمده از آزمون مدل ارتباطی تحقیق مشاهده می‌شود. تأیید یا رد معناداری بارهای عاملی با توجه به اعداد معناداری (t-Value) صورت می‌گیرد. در صورتی رابطه تأیید می‌شود

میزان تأثیر عوامل برون سازمانی ( $\beta=0/344$ )، عوامل درون سازمانی ( $\beta=0/248$ ) و کارکردهای مدیریت منابع انسانی ( $\beta=0/715$ ) می‌باشد. همان‌طور که مشاهده می‌شود کارکردهای مدیریت منابع انسانی بیشترین اثرگذاری را بر استقرار نظام شایسته سالاری دارد.

نتایج برازش مدل ارتباطی تحقیق نشان می‌دهد مقادیر شاخص‌های نیکویی برازش (GFI) و شاخص برازش تطبیقی (CFI) بالاتر ۰/۹ بوده که نشان از برازش مطلوب مدل است. همچنین بر اساس مقادیر مطلوب شاخص‌های برازش، یافته‌ها نشان از مقادیر قابل قبولی این شاخص‌ها در مدل تحقیق دارد.

از مقادیر قابل قبولی در سطح معناداری کمتر از ۰/۰۵ برخوردار بوده، این شاخص‌های نشان می‌دهند که متغیرهای مشاهده‌ای اندازه‌گیری شده به‌خوبی انعکاسی از متغیرهای پنهان (عوامل برون سازمانی، عوامل درونی سازمانی، کارکردهای مدیریت منابع انسانی، شایسته سالاری) می‌باشند.

بر اساس یافته‌های مدل می‌توان گفت که عوامل برون سازمانی ( $t=9/856$ ,  $Sig=0/001$ )، عوامل درون سازمانی ( $t=3/536$ ,  $Sig=0/001$ ) و کارکردهای مدیریت منابع انسانی ( $Sig=0/001$ ) اثر مثبت معناداری بر شایسته سالاری در شرکت توسعه و نگهداری اماکن ورزشی دارند. بر اساس مقادیر بارهای عاملی

جدول ۴. شاخص برازش مدل تحقیق

شاخص‌های برازش	مقدار مطلوب	مقادیر شاخص‌ها	تفسیر
کای اسکوار (کای دو)	-	۵۰۰/۷۲۱	-
درجه آزادی <sup>۲</sup>	-	۱۱۱	-
نسبت کای اسکوار به درجه آزادی ( $\chi^2/df$ )	کمتر از ۵	۴/۵۱۱	مطلوب
شاخص نیکویی برازش <sup>۳</sup> (GFI)	بیشتر از ۰/۹	۰/۹۰۱	مطلوب
شاخص نیکویی برازش تعدیل شده <sup>۴</sup> (AGFI)	بیشتر از ۰/۸	۰/۸۱۹	مطلوب
ریشه دوم میانگین خطای برآورد <sup>۵</sup> (RMSEA)	کمتر از ۰/۱	۰/۰۹۶	مطلوب
ریشه دوم میانگین مجذورات باقیمانده <sup>۶</sup> (RMR)	کمتر از ۰/۰۵	۰/۰۴۲	مطلوب
شاخص برازش تطبیقی <sup>۷</sup> (CFI)	بیشتر از ۰/۹	۰/۹۲۱	مطلوب
شاخص برازش هنجار شده <sup>۸</sup> (NFI)	بیشتر از ۰/۹	۰/۸۸۵	مطلوب
شاخص برازش افزایشی <sup>۹</sup> (IFI)	بیشتر از ۰/۹	۰/۹۲۲	مطلوب

1. Chi-Square
2. Degrees of Freedom (df)
3. Goodness of Fit (GFI)
4. Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)
5. Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)
6. Root Mean Squared Residuals (RMR)
7. Comparative Fit Index (CFI)
8. Normed of Fit Index (NFI)
9. Incremental of Fit Index (IFI)

**بحث و نتیجه‌گیری**

منابع انسانی دارای توانایی‌ها و قابلیت‌های بالقوه‌ای هستند که در محیط سازمانی به فعل تبدیل می‌شوند و دستیابی به این مهم نیازمند درک و شناخت کامل انسان‌ها و فراهم کردن شرایط مناسب برای کار و تلاش است. یکی از مواردی که در این زمینه قابل بررسی است قرار دادن افراد در جایگاه‌های مناسب با توانایی و تجارب و قابلیت آن‌ها است که این فرایند در قالب نظام شایسته سالاری بررسی گردیده است؛ بنابراین این پژوهش با هدف تأثیر استراتژی درون و برون سازمانی بر روی شایسته سالاری در شرکت توسعه و نگهداری اماکن ورزشی تدوین شده است. بر اساس یافته‌های تحقیق عوامل برون سازمانی اثر مثبت و معناداری بر شایسته سالاری در شرکت توسعه و نگهداری اماکن ورزشی دارند. همچنین نتایج نشان داد که در متغیرهای برون سازمانی تنها بین دو عامل فرهنگی- اجتماعی و سیاسی- قانونی با شایسته سالاری ارتباط مثبت معناداری وجود دارد؛ اما بین عامل اقتصادی با شایسته سالاری رابطه معناداری مشاهده نشد. نتایج همسو با یافته‌های Gyuki et al. (2017) و

Sadeghi و Moghadami kia (2018) (2017) و Moghaddar (2017) می‌باشد که نشان دادند عوامل برون سازمانی شامل مؤلفه‌های سیاسی قانونی، فرهنگی اجتماعی به‌عنوان فاکتورهای مؤثر بر شایسته سالاری می‌باشند. همچنین Rees & mcbain (2004) بیان کردند که تغییرات سیاسی و اجتماعی اثرات وسیعی بر چگونگی هدایت سازمان‌ها و نگرش‌های مدیران در محیط کار دارند و سیاست‌های منابع انسانی نیاز به توسعه برای

پاسخ به این تغییرات دارد. عواملی برون سازمانی به آنچه گفته می‌شود که خارج از کنترل سازمان هستند ولی می‌توانند در شایسته سالاری تأثیر بگذارند (Nasiri, 2009). معنی واژه «محیط» نامحدود است و شامل همه چیزهایی می‌شود که در خارج از سازمان قرار دارند؛ ولی در تجزیه و تحلیلی که در اینجا صورت می‌گیرد، تنها جنبه‌هایی از محیط مورد توجه است که سازمان‌ها نسبت به آن‌ها حساسیت دارند و برای بقا و ادامه حیات خود باید در برابر آن‌ها از خود واکنش نشان دهند (Abdur Sabour, 2009).

در تبیین نتایج می‌توان بیان گفت که عوامل فرهنگی- اجتماعی مشخص کننده باورها، ویژگی‌ها، ارزش‌ها و عادت‌های یک سازمان می‌باشد. در نتیجه شناخت این عوامل در سازمان‌ها و گزینش افراد همسو با فرهنگ سازمان یک استراتژی مؤثر در مدیریت منابع انسانی و شایسته سالاری به حساب می‌آید (Abdur Sabour, 2009). مقوله فرهنگ یک پدیده عامی است که بسته به موقعیت، محتوی آن شکل و رنگی خاص می‌گیرد. برای نمونه هنگامی که از فرهنگ اجتماعی در رابطه با مقوله شایسته سالاری در شرکت توسعه و نگهداری اماکن ورزشی صحبت می‌کنیم، منظور عقاید، نظرها، ادراکات، برداشتها، مفاهیم، ارزش‌ها و باورهای مشترکی است که در رابطه با مفاهیمی چون میزان ارزش و سخت‌کوشی و تلاش در شرکت، منصفانه بودن پاداش‌ها، تفاوت در جامعه، توقعات و انتظارات در خصوص رعایت عدالت و انصاف و مانند این موارد وجود دارد که باید مورد توجه قرار گیرد. در نتیجه پیشنهاد می‌شود که با رعایت الزامات فرهنگی- اجتماعی نسبت به شایسته سالاری باورهای مثبت و

احصاء شده و به صورت مدون در اختیار شرکت‌های توسعه ورزشی قرار گیرد.

بر اساس یافته‌های مدل تحقیق عوامل درون سازمانی و اثر مثبت معناداری بر شایسته‌سازی در شرکت توسعه و نگهداری اماکن ورزشی دارند. بر اساس نتایج بین عوامل درون سازمانی (ساختاری- مدیریتی، فرهنگ سازمانی، استراتژی سازمانی، تکنولوژی سازمانی) با شایسته‌سازی رابطه مثبت معناداری وجود داشت. نتایج همسو با یافته‌های Moghadami (2018) و Sadeghi (2017) و Haghghan & Bayani (2015) می‌باشد که نشان دادند عوامل درون سازمانی چون ساختار سازمانی، تکنولوژی سازمانی و فرهنگ سازمانی به‌عنوان فاکتورهای مؤثر بر شایسته‌سازی شناسایی شدند. همچنین با یافته‌های Gyuki et al. (2017) نیز که نشان دادند فاکتورهای استراتژی سازمانی، فرهنگ سازمانی بر شایسته‌سازی تأثیر مثبتی دارد همخوانی دارد.

در تبیین نتایج می‌توان بیان کرد در نگاه نظام‌مند شایسته‌سازی در شرکت توسعه و نگهداری اماکن ورزشی یکی از اجزایی است که در ارتباط با دیگر اجزا قرار دارد. ابعاد ساختاری و مدیریتی شامل مؤلفه‌هایی است که هر یک با پدیده شایسته‌سازی در سازمان در تعامل است و بر آن اثر می‌گذارد. Abdur Sabour (2009) در پژوهش خود عامل ساختاری مدیریتی را به‌عنوان یکی از فاکتورهای مهم در شایسته‌سازی بیان کرده است که با نتایج تحقیق حاضر همخوانی دارد. در نتیجه لازم است که در شرکت توسعه و نگهداری اماکن ورزشی شایسته‌ساز موضوعات ساختاری مدیریتی و سایر ملاحظات مورد بررسی قرار گیرد

محرکی نسبت به این مفاهیم به جامعه القا گردد. همچنین ضوابط و محورهای شایسته‌سازی به‌گونه‌ای منسجم، هدفمند و با چارچوب و دسته‌بندی مشخص اما بدون پیچیدگی و با کلامی ساده و نظام‌مند احصا گردد. همچنین یکی از عوامل مهم و اساسی برای شکل‌گیری، تداوم و تکامل نظام شایسته‌سازی، حاکمیت قانون و قانون‌گرایی است. باید احترام به قانون و قانونمند ساختن تمامی نهادها و سازمان‌های اجتماعی، سیاسی و اقتصادی در سرلوحه برنامه‌ها و فعالیت‌های کشور قرار گیرد. لذا یکی از مهم‌ترین و اساسی‌ترین عوامل در نظام شایستگی در شرکت توسعه و نگهداری اماکن ورزشی، پیروی از اصل برابری قانون و به‌طور اخص برابری در ورود به خدمات است. از سوی دیگر همیشه رابطه‌ای مستقیم بین توسعه سیاسی و توسعه سازمانی وجود دارد و هرچه نظام قانونمندتر و دارای مشروعیت و مقبولیت مردمی باشد، کارایی بخش سازمانی شرکت توسعه و نگهداری اماکن ورزشی نیز افزایش می‌یابد. اگر نظام سیاسی فاقد مشروعیت مردمی باشد و بخواهد از بوروکراسی در جهت اهداف خویش استفاده کند، تضاد به وجود آمده بین اهداف بوروکراسی و نظام سیاسی باعث عدم ثبات و عدم تداوم و تزلزل بوروکراسی مبتنی بر شایسته‌سازی می‌شود. Haghghan & Bayani (2015) در پژوهش خود نشان دادند که فاکتورهای برون سازمانی اعم از عوامل فرهنگی- اجتماعی، قانونی- سیاسی از فاکتورهای مؤثر بر شایسته‌سازی می‌باشد. از این رو بایستی ضوابط و محورهای شایسته‌سازی به‌گونه‌ای منسجم و هدفمند و نظام‌مند

از فاکتورهای مهم شایسته سالاری بیان کرده‌اند. در تدوین استراتژی سازمان نگاه واقع‌بینانه و کاربردی به مقوله و ضرورت تدوین استراتژی داشته باشد و در تدوین استراتژی‌ها اصل جامعیت و نظام‌مندی رعایت گردد.

تکنولوژی سازمانی نیز یکی از ابعادی است که در کنار دیگر ابعاد بر شایسته سالاری تأثیرگذار است و این اثر از جهت تأمین نیازها و ابزارهای نرم‌افزاری و سخت‌افزاری شایستگان در سازمان بیشتر معنی می‌یابد. تکنولوژی باعث تغییر پیوسته شغل و نوع رفتار افراد سازمان می‌شود. کنترل کیفیت و تأثیری که تکنولوژی بر بهبود فرایند دارد می‌تواند موجب افزایش تنش و فشار روحی افراد گردد. پیشرفت تکنولوژی سبب شده است که بسیاری از مهارت‌ها منسوخ و یا قدیمی گردد و به گونه زیاد و مستمر بر روی کارکردهای منابع انسانی از جمله جذب و به‌کارگیری، آموزش و بهسازی و مانند آن اثر بگذارد (Robbins, 2018). لذا لازم است که دانش و مهارت کارکنان متناسب و همراستا با رشد و ارتقا تکنولوژی‌های سازمانی ارتقا یابد.

بر اساس یافته‌های تحقیق می‌توان گفت که کارکردهای مدیریت منابع انسانی اثر مثبت معناداری بر شایسته سالاری در شرکت توسعه و نگهداری اماکن ورزشی دارند. نتایج نشان‌دهنده ارتباط مثبت معناداری بین کارکردهای مدیریت منابع انسانی (نظام جذب و تأمین، نظام آموزش و بهسازی، نظام به‌کارگیری مؤثر، نظام حفظ و نگهداری) با شایسته سالاری بودند. نتایج همسو با یافته‌های (Moghadami kia (2018 و (Sadeghi و Haghghan (2017 و (Bayani و Haji bozorgi & Nikzad (2015) (2017) می‌باشد که در پژوهش خود نشان

و متناسب با آن عمل شود. لذا لازم است سلسله‌مراتب و حیطه منطقی و متناسب با مأموریت و اهداف واحدهای سازمانی و شرایط و ویژگی‌های شاغلان موردنیاز رعایت گردد.

همچنین فرهنگ سازمانی به باورها، اعتقادات، برداشتها و طرز عملکرد درباره مقوله‌های سازمانی است که به‌عنوان یکی از ارکان اصلی مشکلات و چالش‌های سازمانی به‌نوعی خود را نشان می‌دهد و این موضوع اهمیت بیشتر در ارتباط با شایسته سالاری را نیز در شرکت توسعه و نگهداری اماکن ورزشی نشان می‌دهد. Moghadami kia (2018) در پژوهش خود فاکتور فرهنگ سازمانی را به‌عنوان یکی از عوامل مؤثر بر شایسته سالاری در نظام اداری بیان کرده است که همسو با یافته پژوهش حاضر می‌باشد. در نتیجه لازم است که با رعایت کامل ضوابط و مقررات استخدام و جذب، به‌ویژه توسط متولیان منابع انسانی شرکت‌ها شرایط استخدام شایسته سالاری مهیا و بهبود یابد و برای نهادینه کردن شایسته سالاری باید طرز تفکر و نظام ارزشی افراد نسبت به شایسته سالاری متحول شود و تغییرات عمیقی در رفتار آن‌ها ایجاد گردد.

استراتژی‌های مدیریت انسانی به‌عنوان یک گزینه و راهکار انتخابی در جهت دستیابی به اهداف سازمانی در راستای استراتژی و اهداف کلان سازمانی می‌باشد. یک تصمیم در حوزه انسانی زمانی استراتژیک تلقی می‌شود که مدیران سازمانی را در شرایط تغییرات سریع در تأمین منابع انسانی موردنیاز در جهت تحقق اهداف سازمانی یاری کند که نتایج همسو با یافته (Sadeghi و Abdur Sabour (2009) (2017) می‌باشد که استراتژی را به‌عنوان یکی



افزایش کارایی و بهره‌وری سازمان در گرو افزایش کارایی منابع انسانی است و افزایش کارایی منابع انسانی نیز به آموزش، توسعه دانش، مهارت و ایجاد رفتارهای مطلوب برای کار کردن موفقیت‌آمیز بستگی دارد (Abtahi, 2009). در نتیجه چنانچه روش‌های آموزشی متفاوت و کارا در موقعیت‌های مناسب به افراد در آموزش داده شود، کارکنان آموزش پذیر و یا آمادگی فراگیری داشته باشند مجموع این عوامل سبب توسعه منابع انسانی و بالندگی شرکت توسعه و نگهداری اماکن ورزشی می‌گردد که یک روش مؤثر برای رویارویی با چالش‌های سازمانی و حتی ترک خدمت کارکنان می‌باشد. دیگر عامل تأثیرگذار نظام حفظ و نگهداری می‌باشد که با یافته Sadeghi (2017) همسو می‌باشد. از جمله مباحثی که در این نظام مطرح می‌باشد مدیریت جبران خدمات، مزایا و خدمات رفاهی است. ارائه خدمات و در نظر گرفتن مزایای جانبی برای کارکنان سبب رسیدن کارکنان به اهداف اجتماعی چون ایجاد امنیت شغلی، معافیت‌های مالیاتی و ... و اهداف سازمانی چون مرخصی‌ها، تشویقی، تعطیلات و ... می‌شود که جمیع عوامل می‌تواند سبب کاهش فرسودگی شغلی، از بین بردن تنش‌ها، کاهش ترک خدمت و مانند آن شود. همچنین نتایج مدل تحقیق نشان داد که کارکردهای مدیریت منابع انسانی بیشترین اثرگذاری را بر استقرار نظام شایسته‌سالاری دارد که با نتایج Sadeghi (2017) همسو می‌باشد که در پژوهش خود نشان داد که نظام به‌کارگیری و استفاده مؤثر از منابع، نظام حفظ و نگهداری از کارکنان، ساختار مدیریتی دارای بیشترین اولویت بر شایسته‌سالاری نظام اداری شناخته شدند.

دادند که کارکردهای مدیریت منابع انسانی اعم از نظام‌های جذب و تأمین، حفظ و نگهداری، آموزش و بهسازی و به‌کارگیری مؤثر منابع انسانی از فاکتورهای مؤثر بر شایسته‌سالاری می‌باشد. در تبیین نتایج به‌دست‌آمده از ابعاد کارکردهای مدیریت منابع انسانی می‌توان بیان کرد که نظام جذب و تأمین منابع انسانی شامل فرایندها و نظام‌های فرعی مانند برنامه‌ریزی منابع انسانی، کارمندیابی و گزینش می‌باشد. چنانچه برنامه‌ریزی منابع انسانی مناسب باشد سبب حرکتی می‌شود که به‌وسیله آن شرکت توسعه و نگهداری اماکن ورزشی اطمینان می‌یابد که نوع و میزان منابع انسانی موردنیاز خود را در حال و آینده در اختیار دارد و می‌تواند آن‌ها را در موقعیت مناسب در سازمان قرار دهند و سبب یک نوع پیش‌بینی منظم در ارتباط با میزان و نحوه تأمین نیروی انسانی می‌شود که از عوامل مهم و مؤثر بر شایسته‌سالاری می‌تواند باشد. (Vakola et al. (2007 نیز نشان داد که فرایند جذب از فاکتورهای مؤثر بر شایسته‌سالاری می‌باشد. همچنین با انتخاب منابع انسانی متخصص و کشف افراد شایسته و ترغیب آنان به قبول مسئولیت در شرکت کارمندیابی نیز ارتقا می‌یابد. نهایتاً چنانچه متقاضیان شغلی بر اساس شرایط و شایسته‌سالاری انتخاب شوند و در پست‌های شغلی گماشته گردند نظام جذب و تأمین منابع انسانی بهبود یافته که این یک فاکتور مهم در شایسته‌سالاری بیان می‌شود. همچنین نظام آموزش و بهسازی نیز از دیگر فاکتور مهم شایسته‌سالاری شناسایی شد که با یافته‌های Haghghan & Bayani (2015) همسو می‌باشد. در کل می‌توان بیان کرد که

تدوین گردد، روش‌ها و سازوکارهای مناسب برای مدیریت افراد بهره گرفته شود. در جمع‌بندی کلی می‌توان بیان کرد امروزه نبود روش‌های قانونمند در نظام استخدام، انتصاب و ارتقاء، رعایت نکردن کامل قوانین و بخشنامه‌های موجود، فراهم نبودن بستر مناسب برای پرورش افراد شایسته و کم‌رنگ بودن فرهنگ شایسته‌سالاری در سازمان از مهم‌ترین عوامل ممانعت از استقرار نظام شایسته‌سالاری و باعث ایجاد دلسردی و نارضایتی شغلی در کارکنان می‌شود. توجه به اصل جامعیت در میان اصول شایسته‌سالاری، حکایت از تک‌بعدی نبودن و توجه به عوامل درون و برون سازمانی این پدیده دارد و این ضرورت را در پی دارد که شایسته‌سالاری، پیش از آنکه مفهومی محدود و در چارچوب سازمان‌ها باشد، مفهوم اجتماعی است که دامنه آن بسیار وسیع بوده و ابعاد فرهنگی، اجتماعی، سیاسی، قانونی، مدیریتی و ... را شامل می‌شود. در واقع، شایسته‌سالاری در شرکت توسعه و نگهداری اماکن ورزشی مقوله‌ای است که تحت تأثیر و تأثر عوامل مختلف می‌باشد و توجه به آن بسیاری از مشکلات شرکت را حل خواهد نمود. اگر ارتقای افراد در شرکت توسعه و نگهداری اماکن ورزشی بر اساس لیاقت و شایستگی آنان صورت گیرد و ادامه خدمت فرد در سازمان به اثربخشی و لیاقت او بستگی داشته باشد، شایسته‌سالاری در سازمان توسعه و تقویت خواهد شد. استقرار روش‌های قانونمند در نظام استخدام، انتصاب و ارتقای رعایت کردن کامل قوانین و بخشنامه‌های موجود، فراهم بودن بستر مناسب برای پرورش افراد شایسته و پررنگ بودن فرهنگ شایسته‌سالاری در سازمان از مهم‌ترین عوامل توسعه

حاجی بزرگی و نیک زاد (۱۳۹۶) نتیجه گرفتند که نظام جذب و تأمین، نظام آموزش و بهسازی و نظام حفظ و نگهداری اثر معنادار مثبتی بر شایسته‌سالاری تأثیر دارد. در این راستا می‌توان بیان کرد که فرآیند مدیریت منابع انسانی بر چهار پایه «جذب و استخدام»، «به‌کارگیری و انتصاب»، «آموزش و بهسازی» و «نگهداشت» استوار است. از این‌رو توجه و تمرکز مطلوب به منابع انسانی خواهد توانست چرخه حیات سازمان و شرکت توسعه و نگهداری اماکن ورزشی کشور را سالیان سال با کیفیت و مطلوبیت در گردش و بقا نگاه دارد. آنچه مهم و حائز اهمیت است، کارکردهای مدیریت منابع انسانی امر چند ساختی و دارای ابعاد گوناگونی است که بی‌توجهی به هر یک از آن‌ها می‌تواند آثار عوامل دیگر را خنثی کرده یا کم‌رنگ و بی‌اثر کند؛ بنابراین در جهت نظام جذب و تأمین لازم است روش‌های اطلاع‌رسانی شفاف و بر مبنای عدالت جهت جذب کارکنان با کیفیت و شایستگان تدوین گردد و ملاک‌های تعیین شایستگی و گزینش بر اساس استعدادها و توانمندی‌های فردی باشد. در جهت نظام آموزش و بهسازی لازم است که از استراتژی‌ها و برنامه‌های آموزشی شامل برنامه‌های نیازسنجی، ارزیابی اثربخشی آموزشی به‌منظور ارتقا کیفی دوره‌های آموزشی کارکنان بجای رشد کمی بهره گرفته شود. در جهت نظام حفظ و نگهداری لازم است که نظام‌های ارزشیابی مشاغل عادلانه باشد و از مزایای جانبی و ارتقا کیفیت و رضایت از زندگی در سازمان بهره‌مند شوند و پاداش‌ها و مزایای شغلی بر اساس عملکرد و شایستگی افراد باشد. نهایتاً در جهت نظام به‌کارگیری مؤثر نظام‌های پاداش و تنبیه عادلانه و منصفانه

- Abtahi, S. H., Abdul Sabur, F. (2009). A systematic framework for analyzing the barriers to meritocracy of government organizations, the Fifth Conference on Human Resources Development, Tehran, Iran Industrial Development and Renovation Organization.
- Alveson, M., & Karreman, D. (2001). Perfection of Meritocracy or Ritual of Bureaucracy? HRM in a Management Consultancy Firm. In 2nd International Conference on Critical Management Studies, Manchester, 11-13.
- Ansari, S. (2014). Investigating Factors Affecting Meritocracy in the Rubber Industry. M.Sc., Islamic Azad University, Electronic Branch. [Persian].
- Asghari, P., Salehi, M., & Niaz Azari, K. (2018). Modeling Competency Management for Organizational Agility at Islamic Azad University of Tehran. Iranian journal of educational sociology, 1(9), 79-90.
- Daniel, B. M., & Paul, S. N. A. (2019). Influence of leadership competency on completion of road construction projects in nasarawa state, Nigeria. Human Resource and Leadership Journal, 4(1), 57-77.
- Development and Maintenance of Sports Facilities of Iran (2009). Statute of Development and Maintenance of Sports Facilities of Iran (Private Stock). [Persian].
- Gyuki, I., Manzoori Tazakoli, A., Salajegah, S., Sheikhi, A. (2017). Designing a model of meritocracy in the higher education system considering the mediating role of servant leadership. Research in Educational Systems, 12, 710-691.
- شایسته سالاری در سازمان است. برای نهادینه کردن شایسته سالاری در شرکت توسعه و نگهداری اماکن ورزشی باید طرز تفکر و نظرات ارزشی افراد نسبت به شایسته سالاری متحول شود و تغییرات عمیقی در رفتار آن‌ها ایجاد شود. لذا پیشنهاد می‌گردد به منظور تغییر دانش افراد، تغییر نگرش افراد، درونی کردن و وارد نمودن در نظام ارزشی افراد، تغییر رفتار و عملکرد و انجام اقدامات عملی نسبت به شایسته سالاری و ویژگی‌ها و محاسن آن برنامه‌ریزی شود. ضوابط استخدامی و قوانین مرتبط با اصول شایستگی از ثبات کافی برخوردار باشد و متناقض با یکدیگر نباشد. در این تحقیق با توجه محدودیت‌های زمانی و شرایط برخی متغیرها و عوامل مختلف مرتبط بین برخی عوامل درونی و برون سازمانی با شایسته سالاری در شرکت توسعه و نگهداری اماکن ورزشی بررسی شده است و ممکن است عوامل دیگری نیز بر اساس مطالعات صورت گرفته بر استقرار نظام شایسته سالاری اثرگذار باشد.
- منابع:**
- Abdur Sabour, F. (2009). A systematic approach to analyzing the merits of the Ministry of Energy. Doctoral dissertation, Allameh Tabataba'i University. [Persian].
- Abili, KH. (2005). the need to discuss the development of meritocracy in organizations. Proceedings of the First Conference on Competence in Organizations, Tehran: University of Psychology and Educational Sciences, University of Tehran. [Persian].

- Conference on Decentralization in Organizations, Tehran: Style Publishing. [Persian].
- Lawson, T., & Garrod, J. (4th Eds.). (2009). Complete A-Z sociology handbook. Hodder Education. p. 276.
  - MehdiZadeh Ashrafi, A., Lotfi, M R., Memar, H. (2014). Investigating and Analyzing Barriers to Merit in Infrastructure Communications. Management Quarterly, 11 (33), 20-1. [Persian].
  - Misra, S., & Srivastava, K. B. (2018). Team-building competencies, personal effectiveness and job satisfaction: The mediating effect of transformational leadership and technology. Management and Labour Studies, 43(1-2), 109-122.
  - Moghadami kia, M. (2018). Identification and Prioritization of Factors Affecting Meritocracy in Administrative System Using Hierarchical Analysis Process (Case Study: Social Security Organization of West Azerbaijan Province), 5th National Conference on Applied Research in Management and Accounting, Tehran, Iranian Management Association. [Persian].
  - Moghaddar, M. (2017). Investigating the Role of Factors Influencing the Establishment of a Decentralized System in Tehran Municipality (Case Study of District 19 Municipality). Master thesis. Islamic Azad University of Central Tehran Branch. [Persian].
  - Nasiri, F. (2009). A Look at Islamic Management, Hamadan, Rooz Andish Publications, 101. (Persian).
  - Habibi, Arash (1396). Structural equation modeling and factor analysis (LISREL software application training). University Jihad Publications.
  - Haghghan, M., & Bayani, P (2015). Factors affecting meritocracy in the organization (Case study: Agricultural Bank), First International Conference on Accounting, Management and Business Innovation, Gilan, Poindegan Institute of New Thoughts and Monastery Municipality, Farabi Cultural and Artistic Complex, Department of Culture and Guidance. [Persian].
  - Haji bozorgi, J and Nikzad, H (2017). Investigating the relationship between human resource management practices and meritocracy (case study in Tehran Municipality 9). Journal of Human Resources Studies, 6, (23): 138-119. [Persian].
  - Hayek, F. A. (2014). The road to serfdom: Text and documents: The definitive edition. Routledge. Chicago: University of Chicago Press.
  - Hosseinzadeh, A. H., Nabavi, S. A., Fazelpour, S. M. (2016). The effect of cultural values, meritocracy and organizational socialization on work ethics (Case study of Shahid Chamran University staff). Iranian Journal of Sociology, 17(3), 108-78. [Persian].
  - Hyter, Michael, C. (2008). Meritocracy, Novations Group, Inc.
  - Kebryaie, A., Rakhsh Khorshid; A., Asghari, H., Zahiri, M. (2007). Barriers to decentralization development from the viewpoint of Zahedan medical school staff. Proceedings of the First

- Ramazani, R. (2009). A system of meritocracy in the management of the country. Tehran: State Administrative and Employment Organization. [Persian].
- Rees, D., & McBain, R. (2004). People management: challenges and opportunities. Palgrave Macmillan.
- Robbins, S. P. (2018). Essentials of Organizational Behavior. Translated by Ali Parsayian and Seyyed Mohammad Arababi, Issue 45, Tehran: Office of Cultural Research Publication. [Persian].
- Sadeghi, F. (2017). Identification and Prioritization of Factors Affecting Competency in Administrative System Using Hierarchical Analysis Process (Case Study: Governmental Organizations of Shahrood). M.Sc., Islamic Azad University, Shahrood Branch. [Persian].
- Shippmann, J. S., Ash, R. A., Batjtsta, M., Carr, L., Eyde, L. D., Hesketh, B... & Sanchez, J. I. (2000). The practice of competency modeling. *Personnel psychology*, 53(3), 703-740.
- Shum, C., Gatling, A., & Shoemaker, S. (2018). A model of hospitality leadership competency for frontline and director-level managers: Which competencies matter more? *International Journal of Hospitality Management*, 74, 57-66.
- Vakola, M., Eric Soderquist, K., & Prastacos, G. P. (2007). Competency management in support of organisational change. *International Journal of Manpower*, 28(3/4), 260-275.



## 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

Shahram Nazari<sup>1</sup>, Ahmad Mahmoodi<sup>\*2</sup>, Mohsen Shah Hosseiny<sup>3</sup>

Received: Jun 23, 2020

Accepted: Nov 21, 2020

### Abstract

**Objective:** The purpose of this study was to determine the role of intra- and inter-organizational strategies on the establishment of meritocracy in the development and maintenance of sports facilities of Iran.

**Methodology:** This research is applied in terms of purpose and this research is descriptive-correlation in terms of data collection. The statistical population consisted of all employees of the Development and Maintenance of Sports Facilities (828 persons). According to the Morgan table, 265 people were selected from the headquarters of the Central Office, Enghelab complex, Azadi complex, in order to collect data from Abdesabur (1387) Questionnaire And Abili's meritocracy Questionnaire was used. to analyze the data from descriptive statistics methods Frequency Distribution Tables and Charts), Inferential statistics (Pearson correlation) and structural equation modeling techniques were used

**Results:** The results showed that inter-organizational factors, inter-organizational factors and HRM functions had a significant positive effect on employees' meritocracy and HRM practices had the most impact on meritocracy.

**Conclusion:** Finally, according to the results of the research, it can be said that the use of legal methods in the system of recruitment, appointment and promotion, observance of the existing laws and directives, providing an appropriate framework for nurturing an efficient and effective human resource, the areas of meritocracy in the development and maintenance of sports facilities. To be created.

**Keywords:** Internal and External Organizational Strategies, Human Resource Management, Meritocracy System, development and Maintenance of Sports Facilities

1 . Assistant Professor, University of Eyvanekey 2. Assistant professor, Department of Sport Management, Faculty of Sport Sciences and Health, University of Tehran, Tehran, Iran, 3. MA in Sport Management, University of Eyvanekey

\* Corresponding author's e-mail address: ah.mahmoudi@ut.ac.ir