



طراحی مدل شایسته‌گزینی مدیران تربیت بدنی وزارت آموزش و پرورش جمهوری اسلامی ایران به روش تحلیل مضمون

محمود بریمی عبدالحانی ^۱ شهرام علم ^{۲*} آتوسا قاسمی نژاد دهکردی ^۳ فرزانه هاشمی ^۳	تاریخ چاپ نهایی: ۱ شهریور ۱۴۰۵ تاریخ چاپ اولیه: ۱۷ خرداد ۱۴۰۵ تاریخ پذیرش: ۱۶ خرداد ۱۴۰۵ تاریخ بازنگری: ۷ خرداد ۱۴۰۵ تاریخ ارسال: ۹ اسفند ۱۴۰۴	شیوه استناددهی: بریمی عبدالحانی، محمود، علم، شهرام، قاسمی نژاد دهکردی، آتوسا، و هاشمی، فرزانه. (۱۴۰۵). طراحی مدل شایسته‌گزینی مدیران تربیت بدنی وزارت آموزش و پرورش جمهوری اسلامی ایران به روش تحلیل مضمون. یادگیری هوشمند و تحول مدیریت، (۳)۴، ۲۲-۱.
--	--	---

چکیده

هدف این پژوهش، طراحی و تبیین مدل شایسته‌گزینی مدیران تربیت بدنی وزارت آموزش و پرورش جمهوری اسلامی ایران بر اساس دیدگاه خبرگان حوزه مدیریت ورزشی و مدیران ورزشی بود. پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و با رویکرد کیفی و روش تحلیل مضمون انجام شد. مشارکت‌کنندگان شامل ۱۵ نفر از استادان هیئت علمی مدیریت ورزشی و تربیت بدنی و مدیران ورزشی بودند که به شیوه هدفمند و با استفاده از روش گلوله‌برفی تا رسیدن به اشباع نظری انتخاب شدند. داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته گردآوری و با بهره‌گیری از الگوی براون و کلارک و نرم‌افزار MAXQDA تحلیل شدند. برای بررسی پایایی از توافق بین دو کدگذار و ضریب کاپا و برای تأمین روایی از تأیید خبرگان استفاده شد. نتایج تحلیل داده‌ها منجر به استخراج ۱۰۷ کد باز، ۱۶ مضمون پایه، ۸ مضمون سازمان‌دهنده و یک مضمون فراگیر شد. مضامین سازمان‌دهنده شامل شایستگی‌های ارزشی-اخلاقی، شایستگی‌های فردی و شخصیتی، شایستگی‌های مدیریتی و رهبری، شایستگی‌های تخصصی تربیت بدنی، شایستگی‌های تربیتی-آموزشی، شایستگی‌های ارتباطی-اجتماعی، شایستگی‌های دانشی و فناوری، و الزامات ساختاری و شایسته‌سالاری بودند. یافته‌ها نشان داد که شایسته‌گزینی مدیران تربیت بدنی مستلزم برخورداری همزمان از صلاحیت‌های اخلاقی، تخصصی، مدیریتی، ارتباطی و فناوری در چارچوب الزامات قانونی و ساختاری سازمان است. مدل ارائه‌شده چارچوبی جامع برای ارزیابی، انتخاب و انتصاب مدیران تربیت بدنی در نظام آموزش و پرورش فراهم می‌آورد و می‌تواند به ارتقای شایسته‌سالاری، افزایش اثربخشی مدیریتی و بهبود کیفیت سیاست‌گذاری و اجرای برنامه‌های تربیت بدنی در سطوح مختلف سازمانی کمک کند.

واژگان کلیدی: شایسته‌گزینی مدیران، تربیت بدنی، آموزش و پرورش، شایسته‌سالاری، تحلیل مضمون، مدیریت ورزشی

مشخصات نویسندگان:

۱. گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد شوشتر، دانشگاه آزاد اسلامی، شوشتر، ایران
۲. گروه تربیت بدنی، واحد یادگار امام خمینی (ره) شهرری، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران
۳. گروه تربیت بدنی، واحد اهواز، دانشگاه آزاد اسلامی، اهواز، ایران

پست الکترونیکی: shahramalam@iau.ac.ir

Designing a Merit-Based Selection Model for Physical Education Managers in the Ministry of Education of the Islamic Republic of Iran: A Thematic Analysis Approach

Mahmoud Bereimi Abdolkhani¹ Shahram Alam^{2*} Atousa Ghaseminezhad Dehkordi³ Farzaneh Hashemi³	Submit Date: 28 February 2026 Revise Date: 28 May 2026 Accept Date: 06 June 2026 Initial Publish: 07 June 2026 Final Publish: 23 August 2026	How to cite: Bereimi Abdolkhani, M., Alam, S., Ghaseminezhad Dehkordi, A., & Hashemi, F. (2026). Designing a Merit-Based Selection Model for Physical Education Managers in the Ministry of Education of the Islamic Republic of Iran: A Thematic Analysis Approach. <i>Intelligent Learning and Management Transformation</i>, 4(3), 1-22.
--	---	---

Abstract

This study aimed to design and conceptualize a merit-based selection model for physical education managers in the Ministry of Education of the Islamic Republic of Iran based on the perspectives of sport management scholars and sport administrators. This applied qualitative study employed thematic analysis as its methodological framework. The participants consisted of 15 experts, including faculty members in sport management and physical education as well as experienced sport managers, selected through purposive and snowball sampling until theoretical saturation was achieved. Data were collected through semi-structured interviews and analyzed using the Braun and Clarke thematic analysis procedure with MAXQDA software. Reliability was established through inter-coder agreement and Cohen's kappa coefficient, while validity was confirmed through expert review. The analysis yielded 107 open codes, 16 basic themes, 8 organizing themes, and one overarching theme. The organizing themes comprised ethical-value competencies, individual and personality competencies, managerial and leadership competencies, specialized physical education competencies, educational competencies, communication and social competencies, knowledge and technological competencies, and structural and meritocracy requirements. The findings indicate that effective merit-based selection of physical education managers requires an integrated combination of ethical integrity, professional expertise, leadership capability, educational competence, social effectiveness, technological literacy, and adherence to organizational regulations and meritocratic principles. The proposed model provides a comprehensive framework for evaluating, selecting, and appointing physical education managers within the educational system. Its implementation can strengthen meritocracy, enhance managerial effectiveness, improve decision-making quality, and contribute to the overall development of physical education administration in educational organizations.

Keywords: Merit-Based Selection, Physical Education Managers, Ministry of Education, Meritocracy, Thematic Analysis, Sport Management

Authors' Information:

shahramalam@iau.ac.ir

1. Department of Physical Education and Sport Sciences, Sho.C., Islamic Azad University, Shoushtar, Iran
2. Department of Physical Education, Yi.C., Islamic Azad University, Tehran, Iran
3. Department of Physical Education, Ahv.C., Islamic Azad University, Ahvaz, Iran



© 2026 the authors. This is an open access article under the terms of the [CC BY-NC 4.0 License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).

مقدمه

در دنیای پیچیده و پویای امروز، سازمان‌های دولتی برای تحقق مأموریت‌های خود بیش از هر زمان دیگری به مدیرانی نیاز دارند که از شایستگی‌های حرفه‌ای، اخلاقی و مدیریتی برخوردار باشند. افزایش انتظارات شهروندان از نهادهای عمومی، پیچیده‌تر شدن مسائل حکمرانی، گسترش رقابت میان سازمان‌ها و ضرورت پاسخگویی به ذی‌نفعان، موجب شده است که کیفیت مدیریت به یکی از عوامل کلیدی موفقیت سازمان‌های دولتی تبدیل شود. در چنین شرایطی، انتخاب و انتصاب مدیران صرفاً بر اساس روابط، گرایش‌های سیاسی یا ملاحظات غیر تخصصی نمی‌تواند پاسخگوی نیازهای نظام اداری باشد و سازمان‌ها ناگزیرند به سمت نظام‌های مبتنی بر شایسته‌سالاری حرکت کنند. پژوهشگران حوزه مدیریت دولتی تأکید دارند که اثربخشی سازمان‌های عمومی تا حد زیادی به توانایی آن‌ها در جذب، انتخاب و نگهداشت مدیران شایسته وابسته است و هرگونه ضعف در این فرایند می‌تواند عملکرد سازمانی و اعتماد عمومی را تحت تأثیر قرار دهد (Christensen et al., 2017; Peters, 2015; Sullivan et al., 2021).

شایسته‌سالاری به عنوان یکی از اصول بنیادین مدیریت منابع انسانی در بخش عمومی، بر این فرض استوار است که افراد باید بر اساس دانش، مهارت، توانایی و شایستگی‌های مرتبط با شغل انتخاب و ارتقا یابند. این اصل نه تنها موجب افزایش کارایی و اثربخشی سازمانی می‌شود، بلکه زمینه تحقق عدالت، شفافیت و پاسخگویی را نیز فراهم می‌آورد. مطالعات متعدد نشان داده‌اند که سازمان‌هایی که از نظام‌های شایسته‌سالارانه بهره می‌برند، عملکرد مطلوب‌تری در ارائه خدمات عمومی، مدیریت منابع و جلب اعتماد شهروندان دارند. همچنین شایسته‌سالاری می‌تواند با کاهش مداخلات سیاسی، تبعیض و روابط غیررسمی، زمینه ارتقای سرمایه انسانی و بهبود کیفیت تصمیم‌گیری را فراهم سازد (Egeberg et al., 2019; McCandless & Ronquillo, 2020; Mulaphong, 2023; Oliveira et al., 2024). سازمان‌های بین‌المللی، استقرار نظام‌های شایسته‌سالارانه را به عنوان یکی از مهم‌ترین الزامات حکمرانی مطلوب معرفی کرده‌اند (Matthias et al., 2025; Wong et al., 2025).

با وجود مزایای گسترده شایسته‌سالاری، اجرای این اصل در عمل همواره با چالش‌هایی همراه بوده است. برخی پژوهشگران معتقدند که تعریف شایستگی و تعیین معیارهای انتخاب مدیران، فرآیندی کاملاً عینی نیست و همواره تحت تأثیر قضاوت‌های انسانی قرار می‌گیرد. از سوی دیگر، در بسیاری از سازمان‌های دولتی هنوز هم عوامل سیاسی، شبکه‌های غیررسمی و ملاحظات شخصی در فرایند انتخاب مدیران نقش دارند و این موضوع می‌تواند کارآمدی نظام شایسته‌سالاری را کاهش دهد. مطالعات انجام‌شده در کشورهای مختلف نشان داده‌اند که فاصله قابل توجهی میان اصول نظری شایسته‌سالاری و اجرای عملی آن وجود دارد و در بسیاری از موارد معیارهای شایستگی به صورت کامل در انتصاب مدیران اعمال نمی‌شوند (Foley et al., 2022; Kettl, 2015; Mohamed Al-Saba, 2023). افزون بر این، برخی پژوهش‌ها نشان داده‌اند که درک مدیران از

مفهوم شایستگی می‌تواند بر نحوه اجرای اصل شایسته‌سالاری اثرگذار باشد و حتی موجب ایجاد تعارض میان اهداف برابری اجتماعی و انتخاب افراد واجد شرایط شود (Blessett et al., 2019; Park & Liang, 2020).

در سال‌های اخیر، مفهوم شایستگی به یکی از مهم‌ترین موضوعات در ادبیات مدیریت منابع انسانی تبدیل شده است. شایستگی مجموعه‌ای از دانش، مهارت‌ها، نگرش‌ها، ویژگی‌های شخصیتی و توانایی‌هایی است که عملکرد موفق افراد را در نقش‌های مدیریتی تضمین می‌کند. مدل‌های شایستگی به سازمان‌ها کمک می‌کنند تا معیارهای دقیق‌تری برای انتخاب، ارزیابی و توسعه مدیران طراحی کنند. در حوزه‌های مختلف مدیریتی، پژوهشگران الگوهای متنوعی از شایستگی‌ها را معرفی کرده‌اند که شامل ابعاد فردی، مدیریتی، ارتباطی، دانشی، اخلاقی و راهبردی است. این رویکردها نشان می‌دهند که مدیران موفق علاوه بر برخورداری از دانش تخصصی، باید دارای مهارت‌های رهبری، توانایی تصمیم‌گیری، مهارت‌های ارتباطی و ویژگی‌های اخلاقی مناسب نیز باشند (Asgari, 2019; Dastani & Montazer, 2022; Heidary Dahooie et al., 2018; Vermeulen et al., 2014). همچنین پژوهش‌های جدید در حوزه آموزش مبتنی بر شایستگی تأکید دارند که ارزیابی عملکرد افراد باید بر پایه شاخص‌های چندبعدی شایستگی انجام گیرد تا امکان انتخاب افراد توانمند فراهم شود (Matthias et al., 2025; Wong et al., 2025). در بخش دولتی، اهمیت شایسته‌سالاری و شایسته‌گزینی بیش از سایر حوزه‌هاست؛ زیرا تصمیمات مدیران دولتی مستقیماً بر رفاه عمومی، کیفیت خدمات و توسعه اجتماعی اثر می‌گذارد. پژوهش‌های بین‌المللی نشان داده‌اند که استخدام و انتصاب مبتنی بر شایستگی می‌تواند به افزایش کیفیت حکمرانی، کاهش فساد اداری و بهبود عملکرد دولت منجر شود. در کشورهای موفق آسیای شرقی نظیر ژاپن و کره جنوبی، نظام‌های رقابتی مبتنی بر شایستگی نقش مهمی در توسعه خدمات کشوری و ارتقای کارآمدی دولت ایفا کرده‌اند (Kim, 2021). همچنین مطالعات انجام‌شده در کشورهای اروپایی و سایر مناطق جهان نشان داده‌اند که رعایت اصول شایسته‌سالاری با عملکرد بهتر سازمان‌های عمومی و افزایش اعتماد شهروندان همراه است (Mulaphong, 2023; Oliveira et al., 2024; Suzuki & Demircioglu, 2021). از سوی دیگر، پژوهش‌هایی نیز بر ضرورت طراحی فرایندهای نوین و مبتنی بر فناوری برای انتخاب افراد شایسته تأکید کرده‌اند تا سوگیری‌های انسانی و تبعیض‌های احتمالی کاهش یابد (Muñoz, 2019).

در نظام آموزش و پرورش، اهمیت شایسته‌گزینی مدیران دوچندان است؛ زیرا این سازمان مسئول تربیت نسل آینده و توسعه سرمایه انسانی کشور است. کیفیت مدیریت در آموزش و پرورش می‌تواند بر عملکرد مدارس، کیفیت آموزش، سلامت روانی و جسمانی دانش‌آموزان و تحقق اهداف تربیتی جامعه تأثیر عمیقی داشته باشد. از این رو، انتخاب مدیران بر اساس معیارهای علمی و حرفه‌ای یکی از الزامات اساسی موفقیت نظام آموزشی محسوب می‌شود. پژوهش‌های انجام‌شده در حوزه آموزش نشان داده‌اند که شایسته‌گزینی معلمان و مدیران آموزشی می‌تواند به ارتقای کیفیت یادگیری، بهبود عملکرد سازمانی و افزایش رضایت ذی‌نفعان منجر شود (Hosseini Pour Ghasemabadi et al., 2023; Maleki).

(Hasanvand et al., 2023; Safari & Zamahani, 2022). همچنین مطالعات مرتبط با توسعه منابع انسانی در نظام اداری کشور نشان داده‌اند که استقرار نظام‌های شایسته‌سالارانه می‌تواند موجب ارتقای بهره‌وری و بهبود عملکرد سازمان‌های آموزشی شود (Sarshar & Samiei, 2020).

در میان بخش‌های مختلف آموزش و پرورش، حوزه تربیت بدنی از جایگاه ویژه‌ای برخوردار است. تربیت بدنی تنها به فعالیت‌های ورزشی محدود نمی‌شود، بلکه نقش مهمی در ارتقای سلامت جسمی، روانی، اجتماعی و اخلاقی دانش‌آموزان ایفا می‌کند. امروزه بسیاری از متخصصان معتقدند که برنامه‌های تربیت بدنی می‌توانند به توسعه مهارت‌های زندگی، تقویت روحیه همکاری، افزایش اعتمادبه‌نفس و ارتقای کیفیت زندگی دانش‌آموزان کمک کنند. تحقق این اهداف مستلزم برخورداری از مدیرانی است که علاوه بر دانش و تجربه مدیریتی، با ماهیت تخصصی تربیت بدنی و ورزش نیز آشنایی عمیق داشته باشند. مدیران تربیت بدنی باید توانایی برنامه‌ریزی، سازماندهی، رهبری، نظارت و ارزیابی فعالیت‌های ورزشی را در کنار درک نیازهای تربیتی دانش‌آموزان داشته باشند. از این رو، انتخاب مدیران این حوزه نیازمند معیارهایی فراتر از الگوهای عمومی مدیریت است (Cheragh Birjandi et al., 2018; Montazeralieh et al., 2023; Pourkarimi et al., 2016).

مطالعات داخلی در زمینه شایسته‌گزینی و شایستگی مدیران نیز بر اهمیت ابعاد مختلف شایستگی تأکید کرده‌اند. پژوهش‌های انجام‌شده در حوزه مدیریت دولتی ایران نشان داده‌اند که شایستگی‌های فرهنگی، انسانی، ساختاری و مدیریتی از عناصر اصلی موفقیت مدیران به شمار می‌روند (Asadi et al., 2019). همچنین تحقیقات مرتبط با شایسته‌گزینی مدیران در سازمان‌های مختلف، ابعادی نظیر دانش تخصصی، مهارت‌های مدیریتی، ویژگی‌های فردی، مهارت‌های ارتباطی و عوامل سازمانی را به عنوان مؤلفه‌های کلیدی معرفی کرده‌اند (Asgari, 2019; Ghobadi et al., 2019). در حوزه آموزش نیز پژوهش‌های انجام‌شده بر اهمیت شایستگی‌های فردی، اجتماعی، حرفه‌ای و اخلاقی در انتخاب نیروهای آموزشی و مدیریتی تأکید داشته‌اند (Maleki Hasanvand et al., 2023; Safari & Zamahani, 2022). علاوه بر این، پژوهش‌های انجام‌شده در زمینه مدیران تربیت بدنی آموزش و پرورش نشان داده‌اند که شایستگی‌های علمی، تخصصی، مدیریتی، راهبردی و حرفه‌ای از مهم‌ترین عوامل موفقیت این مدیران محسوب می‌شوند (Montazeralieh et al., 2023).

با وجود توسعه ادبیات نظری در زمینه شایسته‌سالاری و شایسته‌گزینی، بررسی پیشینه پژوهش نشان می‌دهد که هنوز خلأهای مهمی در این حوزه وجود دارد. بسیاری از مطالعات پیشین یا بر شایستگی‌های عمومی مدیران متمرکز بوده‌اند یا صرفاً به بررسی برخی ابعاد خاص شایستگی پرداخته‌اند. از سوی دیگر، بخش عمده‌ای از پژوهش‌ها با رویکرد کمی انجام شده و کمتر به کشف عمیق ابعاد و مؤلفه‌های شایسته‌گزینی در بسترهای خاص سازمانی پرداخته‌اند. همچنین علی‌رغم اهمیت حوزه تربیت بدنی در نظام آموزش و پرورش، تاکنون مدل جامعی که بتواند تمامی ابعاد شایسته‌گزینی مدیران تربیت بدنی را به صورت یکپارچه تبیین کند، ارائه نشده است. پژوهش‌های موجود بیشتر بر شایستگی‌های حرفه‌ای یا مدیریتی متمرکز داشته‌اند

و کمتر به تعامل میان شایستگی‌های اخلاقی، فردی، ارتباطی، تخصصی و ساختاری پرداخته‌اند (Dastani & Montazer, 2022; Hosseini, 2022; Pour Ghasemabadi et al., 2023; Montazer alieh et al., 2023; Murti et al., 2023). علاوه بر این، شواهد بین‌المللی نشان می‌دهد که موفقیت نظام‌های شایسته‌سالارانه مستلزم طراحی الگوهای بومی و متناسب با ویژگی‌های فرهنگی، سازمانی و قانونی هر کشور است (Murti et al., 2023; Puspitasari & Sutianingsih, 2025; Wong et al., 2025).

بنابراین، با توجه به اهمیت نقش مدیران تربیت بدنی در تحقق اهداف آموزشی و تربیتی، ضرورت استقرار نظام شایسته‌سالاری در آموزش و پرورش، فقدان الگوی جامع و بومی برای شایسته‌گزینی مدیران تربیت بدنی و نیز خلأهای موجود در ادبیات پژوهش، پژوهش حاضر با هدف طراحی مدل شایسته‌گزینی مدیران تربیت بدنی وزارت آموزش و پرورش جمهوری اسلامی ایران به روش تحلیل مضمون انجام شد.

روش‌شناسی

این پژوهش که از نظر هدف توسعه‌ای است با رویکرد کیفی و با استفاده از روش تحلیل مضمون انجام شده است. روش تحلیل مضمون که با عناوین دیگری نظیر تحلیل موضوعی و تحلیل تماتیک نیز شناخته می‌شود، یکی از روش‌های متداول تحلیل محتوا و روشی برای تحلیل داده‌های کیفی حاصل از مصاحبه است که مهارت‌های اساسی مورد نیاز برای بسیاری تحلیل‌های کیفی دیگر را نیز فراهم می‌آورد روش‌های رایج در تحلیل مضمون شامل قالب، مضامین ماتریس، مضامین شبکه مضامین و تحلیل مقایسه‌ای است که در این پژوهش از روش تحلیل شبکه مضامین استفاده شده است. در شبکه مضامین که آتراید استرلینگ^۱ (۲۰۰۱) آن را توسعه داده است، مضامین براساس روندی مشخص و در قالب مضامین پایه، سازمان دهنده و فراگیر نظام‌مند می‌گردند (عاقلی و همکاران، ۲۰۲۳). مراحل پژوهش تحلیل مضمون براساس الگوی براون و کلارک (۲۰۰۶) به شرح زیر می‌باشد: این گام شامل انتخاب موضوع، پژوهش بیان مسئله بیان اهداف و سؤالات پژوهش انتخاب طرح پژوهش، تعیین قلمرو، جامعه و نمونه می‌باشد. همان‌طور که قبلاً نیز اشاره شد، پژوهش حاضر با هدف شناسایی طراحی مدل شایسته‌گزینی مدیران تربیت بدنی وزارت آموزش و پرورش جمهوری اسلامی ایران و ارائه الگوی جامعی از این مؤلفه‌ها براساس عوامل شناسایی شده صورت گرفته است.

مشارکت‌کنندگان حاضر شامل ۹ نفر از استادان هیئت علمی رشته مدیریت ورزشی و تربیت بدنی و ۶ نفر مدیران ورزشی بودند که به شیوه نمونه‌گیری هدفمند با روش گلوله برفی انجام گرفت. معیار اصلی ورود به پژوهش داشتن دارای تحصیلات دکتری و دانش تخصصی در حوزه مدیریت ورزشی و تربیت بدنی، دارای سابقه کار و سابقه فعالیت پژوهشی در حوزه مربوطه بود که به صورت هدفمند و با توجه به اطلاعات به دست آمده از موارد قبلی انتخاب گردیدند. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی خبرگان در جدول شماره ۱ آورده شده است.

1. Atride Stirling's

جدول ۱. مصاحبه‌شوندگان (در روش کیفی)

میزان سابقه کار	مدت زمان مصاحبه (دقیقه)	سمت سازمانی	تحصیلات	جنسیت	کد مصاحبه‌شونده
بیشتر از ۱۰ سال	۴۳	هیئت علمی	دکتری	زن	I۱
بیشتر از ۱۰ سال	۳۰	هیئت علمی	دکتری	زن	I۲
۵-۱۰ سال	۴۰	هیئت علمی	دکتری	زن	I۳
بیشتر از ۱۰ سال	۵۴	هیئت علمی	دکتری	زن	I۴
۵-۱۰ سال	۳۵	هیئت علمی	دکتری	مرد	I۵
بیشتر از ۱۰ سال	۴۳	هیئت علمی	دکتری	مرد	I۶
بیشتر از ۱۰ سال	۴۶	هیئت علمی	دکتری	مرد	I۷
بیشتر از ۱۰ سال	۳۵	هیئت علمی	دکتری	مرد	I۸
۵-۱۰ سال	۴۱	هیئت علمی	دکتری	مرد	I۹
بیشتر از ۱۰ سال	۳۳	مدیر	کارشناس ارشد	مرد	I۱۰
۵-۱۰ سال	۴۷	مدیر	دکتری	مرد	I۱۱
بیشتر از ۱۰ سال	۴۱	مدیر	دکتری	مرد	I۱۲
بیشتر از ۱۰ سال	۳۴	مدیر	کارشناس ارشد	مرد	I۱۳
بیشتر از ۱۰ سال	۳۶	مدیر	کارشناس ارشد	مرد	I۱۴
بیشتر از ۱۰ سال	۴۶	مدیر	کارشناس ارشد	مرد	I۱۵

مصاحبه‌شوندگان شامل ۹ نفر از استادان هیئت علمی (۴ خانم و ۵ آقا با مدرک دکتری تخصصی) رشته مدیریت ورزشی و تربیت بدنی و ۶ نفر از مدیران ورزشی (۲ آقا با مدرک دکتری و ۴ آقا با مدرک کارشناسی ارشد) بودند.

یافته‌ها

در این پژوهش داده‌ها از طریق مصاحبه نیمه ساختاریافته با ۱۵ نفر از خبرگان گردآوری گردید. مصاحبه‌ها تا زمان رسیدن به اشباع نظری ادامه پیدا کرد. منظور از اشباع - نظری آن است که نمونه‌گیری تا جایی ادامه می‌یابد که شباهت پاسخ‌های داده شده، منجر به تکراری شدن پاسخ‌ها شده و داده‌های جدیدی در آن‌ها وجود نداشته باشد.

در این مرحله پژوهشگر پس از پیاده سازی مصاحبه‌ها و تکمیل آن با یادداشت‌هایی که طی جلسات مصاحبه برداشته است به مطالعه دقیق و مکرر متن مصاحبه‌ها می‌پردازد و ایده‌های مستقل را در قالب مضامین پایه، شناسایی و به هر کدام یک کد اختصاص شناسایی مضامین پایه، مضامین سازمان‌دهنده و فراگیر را انتزاع شبکه مضامین را ترسیم می‌نماید. شبکه مضامین روابط میان مضامین را به صورت غیرخطی نشان می‌دهد. در این شبکه هیچ نوع سلسله مراتبی میان مضامین وجود ندارد و تأکید بر وابستگی و ارتباط میان اجزای شبکه می‌باشد. پس از ترسیم شبکه مضامین، شبکه مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد. البته محقق باید این نکته را در نظر داشته باشد که شبکه مضامین ابزار تحلیل است و نه خود تحلیل. پس از ترسیم شبکه مضامین به شکل رضایت بخش، پژوهشگر مجدداً به متن اصلی مراجعه و با کمک شبکه آن را تفسیر می‌نماید (عاقلی و

همکاران، ۱۴۰۲). در بخش یافته‌های پژوهش به مضامین، شبکه مضامین و تفسیر شبکه به‌طور مفصل پرداخته شده‌است. در این پژوهش برای اطمینان از پایایی پژوهش از روش توافق بین دو کدگذار استفاده شد. بدین صورت که علاوه بر محقق که کدگذاری اولیه را انجام داده است محقق دیگری نیز به صورت جداگانه به کدگذاری یافته‌ها پرداخت. نزدیک بودن این دو کدگذاری توافق را نشان می‌دهد و نشان‌دهنده پایایی است. به‌منظور محاسبه میزان توافق از ضریب کاپا استفاده شد که مقدار آن ۰/۷۵ به دست آمد که نشان‌دهنده پایایی قابل‌قبولی است. همچنین برای اطمینان از روایی پژوهش، علاوه بر به‌کارگیری استراتژی حساسیت پژوهشگر در فرایند پژوهش، یافته‌ها در اختیار سه تن از خبرگان دانشگاهی قرار گرفت و به تأیید ایشان رسید. در فرایند تحلیل مضمون ابتدا مصاحبه‌ها پیاده سازی و سپس با یادداشت‌هایی تکمیل گردید که طی جلسات مصاحبه‌ها برداشته شده بود.

در ادامه با مطالعه دقیق و مکرر، متون ابتدا برای هر مصاحبه ایده‌های مستقل در قالب مضامین پایه شناسایی و به هر کدام یک کد اختصاص داده شد. البته در صورت وجود بخش‌هایی با مضامین مشابه در متن مصاحبه‌های قبلی از همان کدهای، قبلی به‌عنوان نشانگر آن‌ها استفاده شد. در نهایت در این پژوهش کدهای اولیه استخراج شد پس از دست‌یابی به مضامین پایه، مضامین سازمان دهنده و مضامین فراگیر با توجه به مضامین پایه انتزاع شدند. در این مرحله سعی شد تا با سازمان‌دهی مجدد مضامین اولیه یا همان مضامین، پایه مضامین انتزاعی‌تری حاصل شود تا پژوهشگران به مضامین فراگیرتر و مرکزی‌تری رهنمون شوند که در قالب جدول شماره ۲ ارائه شده‌اند.

جدول ۲. نتایج تحلیل مضمون

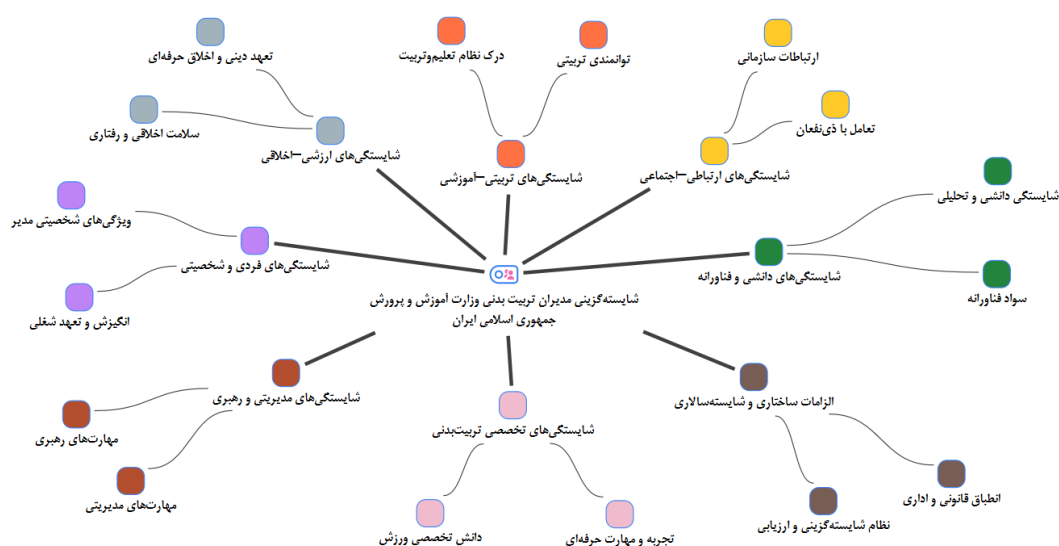
مضمون سازمانده	مضمون پایه	کدهای باز
شایستگی‌های ارزشی-اخلاقی	تعهد دینی و اخلاق حرفه‌ای	پابندی به ارزش‌های اسلامی
		التزام عملی به اخلاق حرفه‌ای
		عدالت‌محوری
		صداقت‌مدیریتی
		امانت‌داری
		مسئولیت‌پذیری
		تقوای کاری
		ساده‌زیستی
		وجدان اخلاقی
		رعایت کرامت انسانی
		الگو بودن اخلاقی
	سلامت اخلاقی و رفتاری	پرهیز از رانت و رابطه‌محوری
		شفافیت رفتاری
		انصاف سازمانی
		پاسخگویی اخلاقی
		کنترل هیجانات

مدیریت چشم			
اعتماد پذیری			
قانون مداری اخلاقی			
اعتماد به نفس	ویژگی های شخصیتی مدیر	شایستگی های فردی و شخصیتی	
ثبات روان			
انعطاف پذیری			
تاب آوری			
خود کنترلی			
خود آگاهی			
تحمل فشار کاری			
واقع بینی			
علاقه به مدیریت تربیت بدنی	انگیزش و تعهد شغلی		
انگیزه خدمت			
تعلق سازمانی			
تعهد به مأموریت آموزش و پرورش			
وجدان کاری			
مسئولیت اجتماعی			
پشتکار			
هدایت و انسجام تیمی	مهارت های رهبری	شایستگی های مدیریتی و رهبری	
الهام بخشی			
نفوذ کلام			
اقتدار مشروع			
مدیریت تعارض			
مشارکت جویی			
الگوسازی رفتاری			
تصمیم سازی جمعی			
برنامه ریزی عملیاتی	مهارت های مدیریتی		
سازماندهی			
مدیریت زمان			
تخصیص منابع			
حل مسئله			
مدیریت بحران			
نظارت و کنترل			
ارزیابی عملکرد			
آینده نگری			
آشنایی با علوم ورزشی	دانش تخصصی ورزش	تخصصی	شایستگی های تربیت بدنی
فیزیولوژی			
ایمنی و آسیب شناسی ورزشی			
آمادگی جسمانی			
تربیت بدنی مدرسه ای			

اصول تمرین		
سابقه تدریس ورزش	تجربه و مهارت حرفه‌ای	
تجربه اجرایی مدارس		
مدیریت مسابقات ورزشی		
فعالیت ستادی		
تجربه میدانی		
شناخت مسائل عملی ورزش دانش‌آموزی		
شناخت سند تحول بنیادین	درک نظام تعلیم و تربیت	شایستگی‌های تربیتی-آموزشی
تربیت تمام‌ساحتی		
رویکرد تربیت‌محور		
توجه به پرورش اخلاقی		
نگاه انسان‌ساز		
الگوسازی تربیتی	توانمندی تربیتی	
ایجاد نشاط و شادابی		
مدیریت رفتار دانش‌آموز		
تقویت روحیه تیمی		
عدالت آموزشی		
توجه به تفاوت‌های فردی		
تعامل بین‌بخشی	ارتباطات سازمانی	شایستگی‌های ارتباطی-اجتماعی
ارتباط مؤثر با مدارس		
مهارت مذاکره		
هماهنگی سازمانی		
گزارش‌دهی مؤثر		
اقناع سازمانی		
ارتباط با اولیا	تعامل با ذی‌نفعان	
همکاری با نهادهای ورزشی		
جلب مشارکت اجتماعی		
پاسخگویی اجتماعی		
شبکه‌سازی بین‌سازمانی		
تفکر سیستمی	شایستگی دانشی و تحلیلی	شایستگی‌های دانشی و فناورانه
تحلیل داده		
تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد		
یادگیری مادام‌العمر		
پژوهش محوری		
به‌روز بودن علمی		
استفاده از ICT	سواد فناورانه	
سامانه‌های مدیریتی		
آموزش مجازی		
فناوری‌های نوین ورزشی		
داده‌محوری دیجیتال		

الزامات ساختاری و انطباق قانونی و اداری	آشنایی با قوانین آموزش و پرورش
شایسته سالاری	آیین نامه ها
	مقررات اداری
	رعایت سلسله مراتب
	عدالت سازمانی
نظام شایسته گزینی و ارزیابی	شفافیت انتصاب
	معیار محوری
	شایسته سالاری
	ارزیابی مستمر عملکرد
	نظارت حرفه ای
	ارتقای مبتنی بر شایستگی

به منظور تبیین بهتر دستاورد مقاله مقوله بندی های صورت گرفته در شش دسته زیر قرار داده می شود. در نهایت در گام ششم، تحلیل پایانی و گزارش ارائه می شود. مدل کیفی تحقیق به صورت زیر ارائه می شود.



شکل ۱. الگوی مفهومی اولیه مستخرج از بخش کیفی

نتایج حاصل نشان داد که شامل: ۱۰۷ کد باز، ۱۶ مضمون پایه، ۸ مضمون سازمان دهنده و ۱ مضمون فراگیر برای ارائه مدل شناسایی شده اند.

- مضمون سازمان دهنده شایستگی های ارزشی-اخلاقی شامل: ۲ مضمون پایه تعهد دینی و اخلاق حرفه ای، سلامت اخلاقی و رفتاری در تربیت بدنی و آموزش و پرورش جمهوری اسلامی ایران است.

- مضمون سازمان دهنده شایستگی های فردی و شخصیتی به خدمات شامل: ۲ مضمون پایه ویژگی های شخصیتی مدیر، انگیزش و تعهد شغلی در تربیت بدنی و آموزش و پرورش جمهوری اسلامی ایران است.

- مضمون سازمان‌دهنده شایستگی‌های مدیریتی و رهبری شامل: ۲ مضمون پایه مهارت‌های رهبری، مهارت‌های مدیریتی در تربیت بدنی وزارت آموزش و پرورش جمهوری اسلامی ایران است.
- مضمون سازمان‌دهنده شایستگی‌های تخصصی تربیت بدنی شامل: ۲ مضمون پایه دانش تخصصی ورزش، تجربه و مهارت حرفه‌ای در تربیت بدنی وزارت آموزش و پرورش جمهوری اسلامی ایران است.
- مضمون سازمان‌دهنده شایستگی‌های تربیتی-آموزشی شامل: ۲ مضمون پایه درک نظام تعلیم و تربیت، توانمندی تربیتی در تربیت بدنی وزارت آموزش و پرورش جمهوری اسلامی ایران است.
- مضمون سازمان‌دهنده شایستگی‌های ارتباطی-اجتماعی شامل: ۲ مضمون پایه ارتباطات سازمانی، تعامل با ذی‌نفعان در تربیت بدنی وزارت آموزش و پرورش جمهوری اسلامی ایران است.
- مضمون سازمان‌دهنده شایستگی‌های دانشی و فناوریانه شامل: ۲ مضمون پایه شایستگی دانشی و تحلیلی، سواد فناوریانه در تربیت بدنی وزارت آموزش و پرورش جمهوری اسلامی ایران است.
- مضمون سازمان‌دهنده الزامات ساختاری و شایسته‌سالاری شامل: ۲ مضمون پایه انطباق قانونی و اداری، نظام شایسته‌گزینی و ارزیابی در تربیت بدنی وزارت آموزش و پرورش جمهوری اسلامی ایران است.

بحث و نتیجه‌گیری

هدف پژوهش حاضر طراحی مدل شایسته‌گزینی مدیران تربیت بدنی وزارت آموزش و پرورش جمهوری اسلامی ایران با استفاده از روش تحلیل مضمون بود. یافته‌های پژوهش نشان داد که شایسته‌گزینی مدیران تربیت بدنی مفهومی چندبعدی است که از هشت مضمون سازمان‌دهنده شامل شایستگی‌های ارزشی-اخلاقی، شایستگی‌های فردی و شخصیتی، شایستگی‌های مدیریتی و رهبری، شایستگی‌های تخصصی تربیت بدنی، شایستگی‌های تربیتی-آموزشی، شایستگی‌های ارتباطی-اجتماعی، شایستگی‌های دانشی و فناوریانه و الزامات ساختاری و شایسته‌سالاری تشکیل شده است. این یافته نشان می‌دهد که انتخاب مدیران تربیت بدنی نباید صرفاً بر اساس سابقه شغلی یا تخصص فنی صورت گیرد، بلکه لازم است مجموعه‌ای از ویژگی‌های اخلاقی، حرفه‌ای، مدیریتی و سازمانی به صورت هم‌زمان مورد توجه قرار گیرد. چنین نتیجه‌ای با رویکردهای نوین مدیریت منابع انسانی که بر ارزیابی چندبعدی شایستگی‌ها تأکید دارند، همسو است (Matthias et al., 2025; Wong et al., 2025).

یکی از مهم‌ترین یافته‌های پژوهش حاضر، شناسایی شایستگی‌های ارزشی-اخلاقی به عنوان یکی از ارکان اصلی مدل شایسته‌گزینی بود. در این بعد، مؤلفه‌هایی همچون تعهد دینی و اخلاق حرفه‌ای، عدالت‌محوری، صداقت، امانت‌داری، مسئولیت‌پذیری، تقوای کاری، شفافیت رفتاری و رعایت کرامت انسانی مورد تأکید قرار گرفت. این نتیجه نشان می‌دهد که خبرگان حوزه تربیت بدنی و آموزش و پرورش، موفقیت مدیران را صرفاً

وابسته به مهارت‌های فنی و اجرایی نمی‌دانند، بلکه معتقدند مشروعیت و اثربخشی مدیریت در گرو پابندی به اصول اخلاقی است. این یافته با دیدگاه بومن و وست که اخلاق را جزء جدایی‌ناپذیر مدیریت خدمات عمومی می‌دانند، همخوانی دارد (Bowman & West, 2021). همچنین با نتایج پژوهش مک‌کندلس و رونکیلو که بر نقش ارزش‌های اخلاقی و عدالت اجتماعی در نظام‌های حرفه‌ای تأکید کرده‌اند، همسو است (McCandless & Ronquillo, 2020). در سطح ملی نیز یافته حاضر با پژوهش اسدی و همکاران که مدیریت فرهنگ سازمانی و ارزش‌های اخلاقی را از مؤلفه‌های اصلی شایستگی مدیران دولتی ایران معرفی کرده‌اند، مطابقت دارد (Asadi et al., 2019). افزون بر این، تأکید بر عدالت و سلامت اخلاقی با مطالعات مربوط به برابری اجتماعی و حکمرانی مطلوب نیز سازگار است (Blessett et al., 2019).

یافته دیگر پژوهش، اهمیت شایستگی‌های فردی و شخصیتی در فرایند شایسته‌گزینی مدیران تربیت‌بدنی بود. ویژگی‌هایی نظیر اعتمادبه‌نفس، ثبات روانی، انعطاف‌پذیری، تاب‌آوری، خودکنترلی، خودآگاهی، تحمل فشار کاری، انگیزش و تعهد شغلی از جمله عناصر کلیدی این بعد بودند. اهمیت این مؤلفه‌ها را می‌توان در ماهیت پیچیده و پویای محیط‌های آموزشی و ورزشی جستجو کرد؛ محیط‌هایی که مدیران آن‌ها با چالش‌های متعدد سازمانی، انسانی و اجرایی مواجه هستند. برخورداری از ویژگی‌های شخصیتی مناسب موجب می‌شود مدیران بتوانند در شرایط دشوار تصمیم‌های منطقی اتخاذ کنند و عملکرد اثربخشی داشته باشند. این نتیجه با یافته‌های عسگری که ویژگی‌های فردی را از ارکان اصلی مدل شایستگی مدیران معرفی کرد، همسو است (Asgari, 2019). همچنین نتایج پژوهش ملکی حسونند و همکاران و صفری و ضماهنی نیز بر اهمیت ویژگی‌های شخصیتی و فردی در شایسته‌گزینی تأکید داشته‌اند (Maleki Hasanvand et al., 2023; Safari & Zamahani, 2022). از منظر نظری نیز مطالعات مرتبط با انگیزش خدمت عمومی نشان داده‌اند که ویژگی‌های فردی و تعهد به مأموریت سازمانی نقش مهمی در موفقیت مدیران بخش عمومی دارند (Christensen et al., 2017).

یافته‌های پژوهش نشان داد که شایستگی‌های مدیریتی و رهبری یکی از ابعاد محوری مدل شایسته‌گزینی مدیران تربیت‌بدنی است. مؤلفه‌هایی نظیر هدایت و انسجام تیمی، مدیریت تعارض، مشارکت‌جویی، تصمیم‌سازی جمعی، برنامه‌ریزی عملیاتی، مدیریت زمان، تخصیص منابع، مدیریت بحران و ارزیابی عملکرد در این بعد قرار گرفتند. این نتایج نشان می‌دهد که مدیران تربیت‌بدنی علاوه بر برخورداری از دانش تخصصی، باید توانایی هدایت منابع انسانی و مدیریت فرایندهای سازمانی را نیز داشته باشند. این یافته با پژوهش پورکریمی و همکاران که شایستگی‌هایی نظیر برنامه‌ریزی، رهبری، تصمیم‌گیری و ارتباطات را از مهم‌ترین شایستگی‌های مدیران آموزشی معرفی کردند، همسو است (Pourkarimi et al., 2016). همچنین با مدل‌های ارائه‌شده توسط داستانی و منتظر و نیز پژوهش حسینی‌پور قاسم‌آبادی و همکاران مطابقت دارد که مهارت‌های مدیریتی را از عناصر کلیدی انتخاب مدیران دانسته‌اند (Dastani & Montazer, 2022; Hosseini Pour Ghasemabadi et al., 2023). در سطح

بین‌المللی نیز مطالعات مربوط به شایسته‌سالاری در مدیریت دولتی نشان داده‌اند که مدیران برخوردار از شایستگی‌های رهبری و مدیریتی نقش مؤثری در بهبود عملکرد سازمان‌های عمومی دارند (Mulaphong, 2023; Oliveira et al., 2024).

از دیگر نتایج مهم پژوهش حاضر، شناسایی شایستگی‌های تخصصی تربیت بدنی به عنوان بعدی متمایز و اختصاصی در مدل شایسته‌گزینی بود. خبرگان بر ضرورت آشنایی مدیران با علوم ورزشی، فیزیولوژی، ایمنی و آسیب‌شناسی ورزشی، آمادگی جسمانی، تربیت بدنی مدرسه‌ای و تجربه اجرایی در حوزه ورزش تأکید کردند. این یافته بیانگر آن است که مدیریت تربیت بدنی صرفاً یک مسئولیت اداری نیست و مستلزم شناخت عمیق از ماهیت فعالیت‌های ورزشی و تربیتی است. این نتیجه با پژوهش منتظرعلیه و همکاران که شایستگی علمی و تخصصی را در اولویت نخست مدیران تربیت بدنی قرار دادند، همخوانی دارد (Montazeri et al., 2023). همچنین با یافته‌های چراغ بیرجندی و همکاران که بر نقش شایستگی‌های حرفه‌ای، سازمانی و فکری مدیران تربیت بدنی تأکید داشتند، سازگار است (Cheragh Birjandi et al., 2018). نتایج مطالعه هیدری داهویی و همکاران نیز نشان داد که تخصص موضوعی یکی از مهم‌ترین معیارهای انتخاب افراد در مشاغل تخصصی است (Heidary Dahooie et al., 2018).

بعد تربیتی-آموزشی نیز از یافته‌های برجسته پژوهش حاضر بود. مؤلفه‌هایی نظیر تربیت تمام‌ساحتی، رویکرد تربیت‌محور، توجه به پرورش اخلاقی، الگوسازی تربیتی، عدالت آموزشی و توجه به تفاوت‌های فردی در این بعد قرار گرفتند. این یافته نشان می‌دهد که مدیران تربیت بدنی در آموزش و پرورش باید علاوه بر مدیریت فعالیت‌های ورزشی، رسالت تربیتی و آموزشی خود را نیز به خوبی درک کنند. این نتیجه با فلسفه وجودی آموزش و پرورش و مأموریت‌های تربیتی آن سازگار است و با مطالعات انجام‌شده در حوزه انتخاب معلمان و مدیران آموزشی همخوانی دارد (Maleki Hasanvand et al., 2023; Safari & Zamahani, 2022). همچنین پژوهش‌های مرتبط با شایستگی مدیران علمی و آموزشی بر اهمیت ابعاد تربیتی و فرهنگی در موفقیت مدیران تأکید کرده‌اند (Dastani & Montazer, 2022).

یافته دیگر پژوهش، اهمیت شایستگی‌های ارتباطی-اجتماعی بود. توانایی ارتباط مؤثر با مدارس، اولیا، نهادهای ورزشی و سایر ذی‌نفعان، مهارت مذاکره، اقناع سازمانی، پاسخگویی اجتماعی و شبکه‌سازی بین‌سازمانی از جمله مؤلفه‌های این بعد بودند. این نتیجه بیانگر آن است که مدیران تربیت بدنی در محیطی چندذی‌نفعی فعالیت می‌کنند و موفقیت آن‌ها تا حد زیادی به کیفیت تعاملات اجتماعی و سازمانی وابسته است. این یافته با پژوهش قبادی و همکاران که عوامل ارتباطی و ادراکی را از عناصر اصلی شایسته‌گزینی مدیران معرفی کردند، مطابقت دارد (Ghobadi et al., 2019). همچنین با نتایج پژوهش پورکریمی و همکاران و عسگری همسو است (Asgari, 2019; Pourkarimi et al., 2016). از منظر بین‌المللی نیز مطالعات مرتبط با خدمات عمومی بر اهمیت تعامل مؤثر با ذی‌نفعان در ارتقای عملکرد سازمانی تأکید کرده‌اند (Sullivan et al., 2021).

در پژوهش حاضر، شایستگی‌های دانشی و فناورانه نیز به عنوان یکی از ابعاد اساسی مدل شناسایی شد. توانایی تحلیل داده‌ها، تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد، پژوهش‌محوری، یادگیری مادام‌العمر، به‌روز بودن علمی و بهره‌گیری از فناوری‌های اطلاعاتی و سامانه‌های مدیریتی از جمله مؤلفه‌های این بعد بودند. این یافته با تحولات معاصر مدیریت و ضرورت استفاده از فناوری و داده در تصمیم‌گیری‌های سازمانی سازگار است. امروزه مدیران موفق کسانی هستند که بتوانند اطلاعات را تحلیل کرده و تصمیم‌های مبتنی بر شواهد اتخاذ کنند. این نتیجه با مطالعات جدید در زمینه آموزش و ارزیابی مبتنی بر شایستگی همخوانی دارد (Matthias et al., 2025; Wong et al., 2025). همچنین با یافته‌های پژوهش‌های داخلی در زمینه شایستگی‌های مدیریتی و توسعه منابع انسانی مطابقت دارد (Asadi et al., 2019; Sarshar & Samiei, 2020).

در نهایت، یافته‌های پژوهش نشان داد که تحقق شایسته‌گزینی تنها به ویژگی‌های فردی مدیران محدود نمی‌شود و وجود الزامات ساختاری و نظام شایسته‌سالارانه نیز ضروری است. مؤلفه‌هایی نظیر شفافیت انتصاب، معیارمحوری، ارزیابی مستمر عملکرد، نظارت حرفه‌ای، ارتقای مبتنی بر شایستگی و رعایت قوانین و مقررات در این بعد قرار گرفتند. این یافته بیانگر آن است که حتی شایسته‌ترین افراد نیز در نبود ساختارهای مناسب نمی‌توانند به درستی انتخاب یا ارزیابی شوند. این نتیجه با پژوهش‌های مرتبط با نظام‌های شایسته‌سالاری در بخش عمومی همسو است (Mohamed Al-Saba, 2023; Murti et al., 2023). همچنین با مطالعاتی که بر نقش نظام‌های استخدامی مبتنی بر شایستگی در افزایش کیفیت حکمرانی تأکید کرده‌اند، مطابقت دارد (Egeberg et al., 2019; Kim, 2021; Oliveira et al., 2024). افزون بر این، یافته حاضر با مدل‌های فرایندی شایسته‌سالاری در ایران نیز همخوانی دارد (Sarshar & Samiei, 2020).

به طور کلی، نتایج پژوهش حاضر نشان داد که شایسته‌گزینی مدیران تربیت بدنی وزارت آموزش و پرورش پدیده‌ای چندبعدی و نظام‌مند است که از تعامل شایستگی‌های اخلاقی، فردی، مدیریتی، تخصصی، تربیتی، ارتباطی، فناورانه و ساختاری شکل می‌گیرد. این مدل می‌تواند به عنوان چارچوبی جامع برای اصلاح نظام انتصاب مدیران تربیت بدنی و ارتقای کیفیت مدیریت در آموزش و پرورش مورد استفاده قرار گیرد و زمینه تحقق شایسته‌سالاری و بهبود عملکرد این حوزه را فراهم سازد.

این پژوهش با وجود دستاوردهای علمی ارزشمند، با محدودیت‌هایی نیز همراه بود. نخست آنکه داده‌های پژوهش صرفاً از طریق مصاحبه با خبرگان و مدیران حوزه تربیت بدنی گردآوری شد و دیدگاه سایر ذی‌نفعان مانند معلمان تربیت بدنی، مدیران مدارس و کارشناسان اجرایی در آن منعکس نشد. همچنین ماهیت کیفی پژوهش و محدود بودن تعداد مشارکت‌کنندگان موجب می‌شود که تعمیم نتایج به تمامی بخش‌های آموزش و پرورش با احتیاط صورت گیرد. از سوی دیگر، شرایط فرهنگی و ساختاری خاص وزارت آموزش و پرورش ممکن است بر شکل‌گیری مضامین شناسایی‌شده تأثیر گذاشته باشد.

پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آینده مدل ارائه‌شده از طریق روش‌های کمی و تحلیل‌های آماری پیشرفته اعتبارسنجی شود. همچنین بررسی تفاوت شایستگی‌های موردنیاز مدیران تربیت بدنی در سطوح مختلف سازمانی و در استان‌های گوناگون کشور می‌تواند به غنای مدل کمک کند. انجام مطالعات تطبیقی میان نظام‌های شایسته‌گزینی در ایران و سایر کشورها نیز می‌تواند زمینه‌شناسایی الگوهای موفق و بومی‌سازی آن‌ها را فراهم سازد. علاوه بر این، مطالعه نقش فناوری‌های نوین و هوش مصنوعی در فرایند ارزیابی و انتخاب مدیران می‌تواند موضوع ارزشمندی برای تحقیقات آتی باشد.

توصیه می‌شود وزارت آموزش و پرورش از مدل ارائه‌شده به عنوان مبنایی برای تدوین شاخص‌های ارزیابی و انتخاب مدیران تربیت بدنی استفاده کند. طراحی مراکز ارزیابی مبتنی بر شایستگی، برگزاری آزمون‌ها و مصاحبه‌های ساختاریافته، استقرار نظام ارزیابی عملکرد مستمر و تدوین مسیرهای ارتقای شغلی مبتنی بر شایستگی می‌تواند به تحقق شایسته‌سالاری کمک کند. همچنین برنامه‌های آموزشی و توانمندسازی مدیران باید به گونه‌ای طراحی شوند که تمامی ابعاد شناسایی‌شده در مدل شامل شایستگی‌های اخلاقی، مدیریتی، تخصصی، تربیتی، ارتباطی و فناورانه را پوشش دهند تا زمینه ارتقای کیفیت مدیریت تربیت بدنی در نظام آموزش و پرورش فراهم شود.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

موازین اخلاقی

در تمامی مراحل پژوهش حاضر اصول اخلاقی مرتبط با نشر و انجام پژوهش رعایت گردیده است.

تشکر و قدردانی

از تمامی کسانی که در انجام این پژوهش ما را همراهی کردند تشکر و قدردانی به عمل می‌آید.

Extended Abstract

Introduction

Merit-based selection has emerged as one of the most important principles of contemporary public administration and human resource management, particularly in governmental organizations where managerial decisions directly influence organizational effectiveness, public trust, and service quality. Modern public institutions operate in increasingly complex environments characterized by rapid technological change, rising

stakeholder expectations, and growing demands for transparency and accountability. Under such conditions, the selection and appointment of managers based on competence rather than personal, political, or informal considerations have become essential prerequisites for organizational success. Meritocracy promotes fairness, professionalism, efficiency, and institutional legitimacy while reducing favoritism and administrative inefficiency (Christensen et al., 2017; McCandless & Ronquillo, 2020; Peters, 2015). Empirical evidence indicates that merit-based recruitment and promotion systems contribute positively to governmental performance, organizational productivity, and public trust by ensuring that leadership positions are occupied by qualified individuals possessing the necessary knowledge, skills, and ethical characteristics (Egeberg et al., 2019; Mulaphong, 2023; Oliveira et al., 2024). Furthermore, meritocracy has been associated with improved governance outcomes, reduced corruption, stronger institutional capacity, and enhanced public service quality (Oliveira et al., 2024; Suzuki & Demircioglu, 2021). Despite these advantages, implementing merit principles remains challenging in many public organizations due to political influences, subjective judgments, and organizational barriers (Foley et al., 2022; Kettl, 2015; Mohamed Al-Saba, 2023). The literature also suggests that effective merit-based systems require comprehensive competency frameworks that integrate ethical, managerial, professional, interpersonal, and organizational dimensions (Matthias et al., 2025; Wong et al., 2025). Within educational systems, merit-based selection becomes even more critical because educational managers significantly influence learning outcomes, organizational culture, and student development. In the field of physical education, managerial roles require a unique combination of educational, athletic, leadership, and administrative competencies. Research has highlighted the importance of professional competencies, strategic thinking, managerial skills, and specialized sports knowledge among physical education managers (Cheragh Birjandi et al., 2018; Montazeraleh et al., 2023; Pourkarimi et al., 2016). Previous studies have proposed competency models for public managers, educational administrators, teachers, and organizational leaders (Asadi et al., 2019; Asgari, 2019; Dastani & Montazer, 2022; Maleki Hasanvand et al., 2023; Safari & Zamahani, 2022). Other investigations have examined merit-based selection systems in public institutions and educational settings (Ghobadi et al., 2019; Hosseini Pour Ghasemabadi et al., 2023; Sarshar & Samiei, 2020). International studies have also explored meritocratic recruitment, competency-based personnel selection, and administrative appointment systems in diverse governmental contexts (Heidary Dahooie et al., 2018; Kim, 2021; Muñoz, 2019; Murti et al., 2023; Vermeulen et al., 2014). Nevertheless, despite growing scholarly attention to meritocracy and competency-based management, a comprehensive and context-specific model for the merit-based selection of physical education managers within the Ministry of Education of the Islamic Republic of Iran has remained largely absent. Addressing this gap was the primary motivation for conducting the present study.

Methods and Materials

This study adopted a qualitative research design with a thematic analysis approach. The research was developmental in purpose and aimed to identify and conceptualize the dimensions of merit-based selection

among physical education managers in the Ministry of Education. Participants consisted of 15 experts selected through purposive and snowball sampling strategies. The sample included nine faculty members specializing in sport management and physical education and six experienced sport administrators. Participant recruitment continued until theoretical saturation was achieved.

Data were collected through semi-structured interviews that allowed participants to express their experiences, perceptions, and professional insights regarding merit-based managerial selection. Interview questions focused on identifying the competencies, characteristics, qualifications, and organizational requirements necessary for selecting effective physical education managers. All interviews were recorded, transcribed verbatim, and subjected to detailed qualitative analysis.

Data analysis followed the thematic analysis framework developed by Braun and Clarke. The analytical process involved repeated reading of interview transcripts, initial coding, identification of basic themes, development of organizing themes, and construction of overarching thematic structures. MAXQDA software was used to facilitate coding and data management. To ensure reliability, an independent coder reviewed the data, and intercoder agreement was assessed using Cohen's Kappa coefficient, which indicated acceptable reliability. Credibility and validity were enhanced through expert review and member-checking procedures.

Findings

The thematic analysis resulted in the extraction of 107 open codes, 16 basic themes, 8 organizing themes, and one overarching theme representing the merit-based selection model for physical education managers in the Ministry of Education.

The first organizing theme was **ethical-value competencies**, which encompassed professional ethics, religious and moral commitment, justice orientation, honesty, accountability, trustworthiness, work integrity, transparency, respect for human dignity, ethical role modeling, and avoidance of favoritism and informal influence.

The second organizing theme was **individual and personality competencies**, including self-confidence, psychological stability, resilience, flexibility, self-control, self-awareness, stress tolerance, realism, motivation, organizational commitment, responsibility, perseverance, and dedication to educational missions. The third organizing theme was **managerial and leadership competencies**, consisting of team leadership, conflict management, participatory decision-making, strategic influence, operational planning, resource allocation, time management, problem-solving, crisis management, performance evaluation, organizational control, and future-oriented thinking.

The fourth organizing theme was **specialized physical education competencies**, including expertise in sport sciences, exercise physiology, injury prevention, physical fitness, school-based physical education, training principles, practical sport management experience, and understanding of students' athletic needs.

The fifth organizing theme was **educational competencies**, which included holistic education, student-centered development, moral education, educational justice, attention to individual differences, behavioral management, promotion of teamwork, and creating positive learning environments.

The sixth organizing theme was **communication and social competencies**, comprising effective communication with schools, parents, educational authorities, and sport organizations, negotiation skills, organizational coordination, social accountability, stakeholder engagement, and interorganizational networking.

The seventh organizing theme was **knowledge and technological competencies**, including data analysis, evidence-based decision-making, continuous learning, scientific updating, research orientation, digital literacy, use of management information systems, virtual education technologies, and data-driven management.

The eighth organizing theme was **structural and meritocracy requirements**, encompassing adherence to regulations, administrative procedures, organizational justice, transparency in appointments, competency-based evaluation systems, continuous performance monitoring, professional supervision, and promotion based on merit criteria.

Together, these themes formed a comprehensive and integrated framework that explains the multidimensional nature of merit-based selection in educational sport management.

Discussion and Conclusion

The findings demonstrate that merit-based selection of physical education managers is a complex and multidimensional phenomenon extending beyond traditional recruitment criteria. The proposed model indicates that effective managerial selection requires a balanced integration of ethical integrity, personal characteristics, leadership capabilities, specialized expertise, educational commitment, communication effectiveness, technological proficiency, and institutional support mechanisms.

One of the most significant contributions of the model is its emphasis on ethical and value-based competencies as foundational elements of managerial effectiveness. This finding suggests that technical expertise alone is insufficient for leadership positions within educational organizations. Instead, managers must embody moral values, accountability, fairness, and integrity to gain legitimacy and foster trust among stakeholders. Such competencies are particularly important in educational settings where managers serve as role models for teachers, students, and the broader community.

The prominence of individual and personality competencies highlights the importance of psychological readiness and personal maturity in educational leadership. Physical education managers frequently encounter organizational challenges, stakeholder conflicts, resource limitations, and rapidly changing educational demands. Consequently, resilience, emotional stability, and self-awareness become essential attributes that enable managers to navigate complexity and maintain organizational effectiveness.

The identification of managerial and leadership competencies reinforces the view that successful physical education administration requires sophisticated leadership skills. Effective managers must coordinate teams,

allocate resources efficiently, resolve conflicts, evaluate performance, and guide organizational development. These capabilities enable managers to transform strategic objectives into practical outcomes and ensure alignment between organizational goals and operational activities.

Specialized physical education competencies emerged as a distinctive component of the model. Unlike general educational administrators, physical education managers require domain-specific knowledge related to sport sciences, physical development, safety, training methodologies, and athletic program administration. This finding underscores the necessity of aligning managerial appointments with professional expertise and practical experience within the field of physical education.

The inclusion of educational competencies further emphasizes the dual administrative and pedagogical responsibilities of physical education managers. Beyond managing programs and personnel, these leaders contribute directly to students' holistic development, character formation, and educational experiences. Therefore, understanding educational principles and developmental needs is essential for effective leadership. Communication and social competencies also play a central role in managerial success. Educational organizations operate within extensive stakeholder networks involving schools, families, communities, and governmental agencies. Managers who communicate effectively and build collaborative relationships are better positioned to mobilize resources, resolve challenges, and promote organizational objectives.

Moreover, the increasing importance of knowledge and technological competencies reflects the evolving nature of contemporary educational management. Data-driven decision-making, digital literacy, and continuous professional learning have become indispensable components of effective leadership in modern educational systems.

Finally, the findings indicate that individual competencies alone cannot guarantee successful meritocracy. Organizational structures, transparent procedures, competency-based evaluation systems, and accountability mechanisms are equally necessary. Merit-based selection can only be institutionalized when supported by fair policies, objective assessment procedures, and systematic performance monitoring.

In conclusion, the proposed model provides a comprehensive framework for understanding and implementing merit-based selection in the context of physical education management. By integrating ethical, personal, managerial, educational, technological, and structural dimensions, the model offers a holistic perspective on managerial competence and selection. Its application can contribute to strengthening meritocracy, improving leadership quality, enhancing organizational performance, and advancing the effectiveness of physical education administration within the Ministry of Education. The model may also serve as a valuable foundation for developing competency-based recruitment, evaluation, promotion, and professional development systems for educational sport managers.

References

- Asadi, E., Koushki Jahromi, A., Baneshi, E., & Sadeghi, R. (2019). Designing and Developing a Competency Model for Public Managers in Iran. *National Defense Strategic Management Studies*, 3(10), 197-226.
- Asgari, N. (2019). Designing a Model for Merit-Based Selection and Development of Sales Managers' Competencies in the Distribution Industry. *Business Management*, 11(3), 485-504.
- Blessett, B., Dodge, J., Edmond, B., Goerdel, H. T., Gooden, S. T., Headley, A. M., Riccucci, N. M., & Williams, B. N. (2019). Social Equity in Public Administration: A Call to Action. *Perspectives on Public Management and Governance*, 2(4), 283-299. <https://doi.org/10.1093/ppmgov/gvz016>
- Bowman, J. S., & West, J. P. (2021). *Public Service Ethics: Individual and Institutional Responsibilities*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003203148>
- Cheragh Birjandi, K., Peymanizad, H., Keshtidar, M., & Fahim Devin, H. (2018). Structural Modeling of the Competency Pattern of University Physical Education Managers in Accordance with Islamic Culture. *New Approaches in Sport Management*, 6(21), 81-93.
- Christensen, R. K., Paarlberg, L., & Perry, J. L. (2017). Public Service Motivation Research: Lessons for Practice. *Public Administration Review*, 77(4), 529-542. <https://doi.org/10.1111/puar.12796>
- Dastani, M., & Montazer, G. (2022). Designing a Competency Assessment Model for Managers of Scientific Institutions: A Meta-Synthesis Approach. *University Management*, 1(3), 1-26.
- Egeberg, M., Gornitzka, Å., & Trondal, J. (2019). Merit-Based Recruitment Boosts Good Governance: How Do European Union Agencies Recruit Their Personnel? *International Review of Administrative Sciences*, 85(2), 247-263. <https://doi.org/10.1177/0020852317691342>
- Foley, M., Cooper, R., Colley, L., & Williamson, S. (2022). Best Person or Best Mix? How Public Sector Managers Understand the Merit Principle. *Australian Journal of Public Administration*, 81(3), 401-418. <https://doi.org/10.1111/1467-8500.12532>
- Ghobadi, M., Zolfaghari Zafarani, R., & Kalantari, M. (2019). Presenting a Perceptual Framework for Institutionalizing Merit-Based Selection of Managers in Bank Melli Iran. *A New Approach in Educational Management*, 10(1), 161-189.
- Heidary Dahooie, J., Beheshti Jazan Abadi, E., Vanaki, A. S., & Firoozfar, H. R. (2018). Competency-Based IT Personnel Selection Using a Hybrid SWARA and ARAS-G Methodology. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, 28(1), 5-16. <https://doi.org/10.1002/hfm.20713>
- Hosseini Pour Ghasemabadi, S. G., Pourkiani, M., & Beheshtifar, M. (2023). Thematic Analysis of the Model for Merit-Based Selection of Managers to Realize Governmental Affairs. *Geography: Regional Planning*, 13(51), 273-293.
- Kettl, D. F. (2015). The Merit Principle in Crisis. *Governance*, 28(4), 421-424. <https://doi.org/10.1111/gove.12165>
- Kim, P. S. (2021). Government Employment Practices in East Asia: A Case Study of Merit-Based Recruitment and Selection of Civil Servants in Japan and South Korea. In *The Palgrave Handbook of the Public Servant* (pp. 63-80). https://doi.org/10.1007/978-3-030-29980-4_73
- Maleki Hasanvand, M., Abdollahi, H., Taheri, M., & Ghaderi, M. (2023). Designing a Merit-Based Selection Model for Elementary School Teachers: A Case Study of Khorramabad County. *Scientific Quarterly of Iranian-Islamic Progress Model Studies*, 11(1), 151-179.
- Matthias, A. D., Hundt, B., Craig, S., & Lee, J. L. (2025). A Blueprint for Integrating Nursing History: Performance Indicators for Competency-Based Education. *Journal of Professional Nursing*, 56, 49-53. <https://doi.org/10.1016/j.profnurs.2024.11.006>
- McCandless, S., & Ronquillo, J. C. (2020). Social Equity in Professional Codes of Ethics. *Public Integrity*, 22(5), 470-484. <https://doi.org/10.1080/10999922.2019.1619442>
- Mohamed Al-Saba, R. A. Q. (2023). Evaluation of the Implementation of Merit Criteria in the Selection of Senior Bureaucratic Officials in Egypt. *Journal of Humanities and Applied Social Sciences*, 5(5), 417-434. <https://doi.org/10.1108/JHASS-07-2021-0123>
- Montazeraleh, M., Nourbakhsh, P., Nourbakhsh, M., & Sepasi, H. (2023). Identifying and Prioritizing Professional Competencies among Physical Education Managers in the Ministry of Education. *Contemporary Research in Sport Management*, 9(1), 141-159.
- Mulaphong, D. (2023). Does Meritocracy Produce Desirable Outcomes for Public Organizations? Results of a Worldwide Expert Survey from 149 Nations. *Public Integrity*, 25(6), 578-598. <https://doi.org/10.1080/10999922.2022.2074763>
- Muñoz, A. V. (2019). Anonymized Competency-Based Recruitment and Selection Process for Public Sector: A New Approach for Workplace Diversity and Equality.
- Murti, K., Sufianti, E., Listiani, T., & Asmara, N. A. A. (2023). A Model for the Placement of Civil Servants in Administrative Positions Based on Meritocracy in the Garut District Government Environment. In *Fourth International Conference on Administrative Science (ICAS 2022)* (pp. 271-288). Atlantis Press. https://doi.org/10.2991/978-2-38476-104-3_27
- Oliveira, E., Abner, G., Lee, S., Suzuki, K., Hur, H., & Perry, J. L. (2024). What Does the Evidence Tell Us about Merit Principles and Government Performance? *Public Administration*, 102(2), 668-690. <https://doi.org/10.1111/padm.12945>
- Park, S., & Liang, J. (2020). Merit, Diversity, and Performance: Does Diversity Management Moderate the Effect of Merit Principles on Governmental Performance? *Public Personnel Management*, 49(1), 83-110. <https://doi.org/10.1177/0091026019848459>
- Peters, B. G. (2015). Policy Capacity in Public Administration. *Policy and Society*, 34(3-4), 219-228. <https://doi.org/10.1016/j.polsoc.2015.09.005>
- Pourkarimi, J., Farzaneh, M., Azizi, M., & Kordi, E. (2016). Presenting a Model of Professional Competencies of Educational Department Managers at the University of Tehran. *Higher Education Letter*, 9(34), 149-170.
- Puspitasari, V., & Sutianingsih, S. (2025). The Effectiveness of Competency-Based Performance Management on Employee Productivity with Organizational Commitment as a Mediation Variable in the Banking Industry. *Asian Journal of Management, Entrepreneurship and Social Science*, 5(01), 605-621.

- Safari, A., & Zamahani, M. (2022). Designing a Merit-Based Selection Model for Farhangian University Students. *Public Organizations Management, 11*(1), 61-76.
- Sarshar, E., & Samiei, R. (2020). Presenting a Process Model of Meritocracy in the Administrative System with an Approach to Human Resource Development at Golestan University of Medical Sciences. *Career and Organizational Counseling, 12*(43), 199-216. <https://doi.org/10.52547/jcoc.12.2.199>
- Sullivan, H., Dickinson, H., & Henderson, H. (2021). *The Palgrave Handbook of the Public Servant*. Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-29980-4>
- Suzuki, K., & Demircioglu, M. A. (2021). Is Impartiality Enough? Government Impartiality and Citizens' Perceptions of Public Service Quality. *Governance, 34*(3), 727-764. <https://doi.org/10.1111/gove.12527>
- Vermeulen, M. I., Tromp, F., Zuithoff, N. P., Pieters, R. H., Damoiseaux, R. A., & Kuyvenhoven, M. M. (2014). A Competency-Based Selection Procedure for Dutch Postgraduate GP Training: A Pilot Study on Validity and Reliability. *The European Journal of General Practice, 20*(4), 307-313. <https://doi.org/10.3109/13814788.2014.885013>
- Wong, L. Y., Lam, N., Son, Y. A., Eddington, H., Arnow, K. D., Tsai, J., & Liebert, C. A. (2025). Correlation of Performance on the ENTRUST Assessment Platform with Other Variables in Competency-Based Surgical Education. *Journal of Surgical Education, 82*(1), 103293. <https://doi.org/10.1016/j.jsurg.2024.09.012>