

طراحی مدل شایسته‌گزینی در وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران به روش تحلیل مضمون

امین ایدی ^۱ طاهره ازمشا ^{۲*} شهرام علم ^۳ فرزانه هاشمی ^۴	تاریخ چاپ نهایی: ۱ آبان ۱۴۰۵ تاریخ چاپ اولیه: ۷ تیر ۱۴۰۵ تاریخ پذیرش: ۱۹ خرداد ۱۴۰۵ تاریخ بازنگری: ۱۲ خرداد ۱۴۰۵ تاریخ ارسال: ۲۸ بهمن ۱۴۰۴	شیوه استناددهی: ایدی، امین، ازمشا، طاهره، علم، شهرام، و هاشمی، فرزانه. (۱۴۰۵). طراحی مدل شایسته‌گزینی در وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران به روش تحلیل مضمون. یادگیری هوشمند و تحول مدیریت، ۴(۴)، ۲۲-۱.
--	--	--

چکیده

هدف این پژوهش، طراحی و تبیین یک مدل بومی و جامع شایسته‌گزینی برای مدیران وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران با استفاده از رویکرد تحلیل مضمون بود. پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر روش‌شناسی کیفی بود و با استفاده از تحلیل مضمون انجام شد. مشارکت‌کنندگان شامل ۱۳ نفر از خبرگان حوزه ورزش، متشکل از اعضای هیئت علمی و مدیران ورزشی بودند که به شیوه نمونه‌گیری هدفمند تا دستیابی به اشباع نظری انتخاب شدند. داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته گردآوری و بر اساس الگوی براون و کلارک تحلیل شدند. برای تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار MAXQDA استفاده شد و پایایی از طریق توافق بین دو کدگذار و ضریب کاپا ۰.۷۵ تأیید گردید. همچنین روایی یافته‌ها با تأیید خبرگان دانشگاهی بررسی شد. نتایج تحلیل داده‌ها منجر به استخراج ۹۴ کد باز، ۱۶ مضمون پایه، ۸ مضمون سازمان‌دهنده و یک مضمون فراگیر شد. مضامین سازمان‌دهنده شامل مشروعیت و اعتماد اجتماعی، توانمندی‌های روانی، شایستگی‌های رهبری کلان، شایستگی‌های تخصصی ورزشی و جوانان، شایستگی‌های سیاست‌گذاری و حکمرانی، شایستگی‌های تعاملات اجتماعی و ارتباطاتی، شایستگی نوآوری و تحول، و شایسته‌سالاری و ارزیابی بودند. این مضامین چارچوب مفهومی جامعی را برای انتخاب و انتصاب مدیران در وزارت ورزش و جوانان ارائه کردند. یافته‌ها نشان دادند که استقرار مدل پیشنهادی می‌تواند به ارتقای شفافیت، افزایش کارآمدی نظام مدیریتی، تقویت اعتماد عمومی، بهبود کیفیت تصمیم‌گیری و توسعه شایسته‌سالاری در وزارت ورزش و جوانان منجر شود. این مدل به‌عنوان یک الگوی علمی و بومی، ظرفیت کاربرد در نظام مدیریت منابع انسانی حوزه ورزش و جوانان را داراست.

واژگان کلیدی: شایسته‌گزینی، شایسته‌سالاری، مدیریت منابع انسانی، وزارت ورزش و جوانان، شایستگی مدیریتی، تحلیل مضمون.

مشخصات نویسندگان:

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

پست الکترونیکی: T.azmsha@scu.ac.ir

Designing a Merit-Based Selection Model for the Ministry of Sports and Youth of the Islamic Republic of Iran Using Thematic Analysis

Amin Eidi¹Tahereh Azmsha^{2*}Shahram Alam³Farzaneh Hashemi⁴

Submit Date: 17 February 2026

Revise Date: 02 June 2026

Accept Date: 09 June 2026

Initial Publish: 28 June 2026

Final Publish: 23 October 2026

How to cite: Eidi, A., Azmsha, T., Alam, S., & Hashemi, F. (2026). Designing a Merit-Based Selection Model for the Ministry of Sports and Youth of the Islamic Republic of Iran Using Thematic Analysis. *Intelligent Learning and Management Transformation*, 4(4), 1-22.

Abstract

This study aimed to design and explain a comprehensive indigenous merit-based selection model for managerial appointments in the Ministry of Sports and Youth of the Islamic Republic of Iran. This applied qualitative study was conducted using thematic analysis. The participants consisted of 13 experts, including university faculty members and sports managers, who were selected through purposive sampling until theoretical saturation was achieved. Data were collected through semi-structured interviews and analyzed following the Braun and Clarke thematic analysis framework using MAXQDA software. Reliability was confirmed through inter-coder agreement with a Cohen's kappa coefficient of 0.75, and validity was established through expert review and participant confirmation. The analysis yielded 94 open codes, 16 basic themes, 8 organizing themes, and one overarching theme. The organizing themes included social legitimacy and trust, psychological capabilities, strategic leadership competencies, specialized sports and youth competencies, policy-making and governance competencies, social and communication competencies, innovation and transformational competencies, and meritocracy and evaluation. Together, these dimensions formed a comprehensive framework for managerial selection and appointment within the Ministry. The findings indicate that implementation of the proposed model can enhance transparency, improve managerial effectiveness, strengthen public trust, and increase the quality of decision-making within the Ministry of Sports and Youth. The model provides a scientifically grounded and context-specific framework for human resource management and managerial selection in the sports and youth sector.

Keywords: Merit-Based Selection, Meritocracy, Human Resource Management, Ministry of Sports and Youth, Managerial Competencies, Thematic Analysis.

Authors' Information:

T.azmsha@scu.ac.ir

1. Department of Physical Education and Sport Sciences, Sho.C., Islamic Azad University, Shoushtar, Iran
2. Department of Sport Management, Faculty of Sport Sciences, Shahid Chamran University of Ahvaz, Ahvaz, Iran
3. Department of Physical Education, YI.C., Islamic Azad University, Tehran, Iran
4. 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](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/) License.

مقدمه

در دنیای امروز، سازمان‌ها در محیطی پویا، پیچیده و رقابتی فعالیت می‌کنند که در آن کیفیت سرمایه انسانی به‌عنوان مهم‌ترین عامل موفقیت و پایداری سازمانی شناخته می‌شود. در چنین شرایطی، مدیریت منابع انسانی از یک کارکرد اداری صرف فراتر رفته و به یک مزیت راهبردی برای سازمان‌ها تبدیل شده است. یکی از مهم‌ترین وظایف مدیریت منابع انسانی، جذب، انتخاب و انتصاب افرادی است که بتوانند با بهره‌گیری از دانش، مهارت، تجربه و ویژگی‌های شخصیتی مناسب، اهداف سازمان را محقق سازند. به همین دلیل، مفهوم شایسته‌گزینی به‌عنوان یکی از اصول بنیادین مدیریت نوین منابع انسانی مورد توجه گسترده پژوهشگران و مدیران قرار گرفته است. شایسته‌گزینی به فرآیندی اشاره دارد که در آن افراد بر اساس شایستگی‌ها، توانمندی‌ها و صلاحیت‌های حرفه‌ای انتخاب و منصوب می‌شوند و نه بر مبنای روابط شخصی، سیاسی یا سایر عوامل غیرمرتبط با عملکرد (Haider, 2019; Shahriari et al., 2024).

مفهوم شایسته‌گزینی ریشه در نظریه‌های شایسته‌سالاری دارد که بر برابری فرصت‌ها و انتخاب افراد بر اساس توانایی‌ها و عملکرد آنان تأکید می‌کنند. در این دیدگاه، دستیابی به مناصب سازمانی باید نتیجه قابلیت‌ها و شایستگی‌های افراد باشد. با این حال، برخی پژوهشگران معتقدند که شایسته‌سالاری در عمل همواره به شکل کامل محقق نمی‌شود و ساختارهای اجتماعی و سازمانی ممکن است موجب بازتولید نابرابری‌ها شوند. در همین راستا، ون‌دایک و همکاران نشان دادند که محیط‌های کاری می‌توانند از طریق سازوکارهای مختلف به انباشت نابرابری‌های اجتماعی منجر شوند و در نتیجه شایسته‌سالاری مطلق را با چالش مواجه سازند (van Dijk et al., 2020). همچنین سوبووا و مک‌کنا استدلال کردند که تصور شایسته‌سالاری کامل در بسیاری از نهادهای اجتماعی و آموزشی بیش از آنکه یک واقعیت باشد، یک ایده‌آل هنجاری است (Sobuwa & McKenna, 2019). با وجود این انتقادات، اغلب پژوهشگران بر این باورند که نظام‌های مبتنی بر شایسته‌گزینی نسبت به شیوه‌های مبتنی بر روابط، نفوذ سیاسی یا جانبداری شخصی، کارآمدی و عدالت بیشتری ایجاد می‌کنند (Haider, 2019).

در بخش عمومی، اهمیت شایسته‌گزینی دوچندان است؛ زیرا عملکرد مدیران و کارکنان دولتی به‌طور مستقیم بر کیفیت خدمات عمومی، اعتماد اجتماعی و کارآمدی حکومت تأثیر می‌گذارد. پژوهش‌های مایر-ساهلینگ و همکاران نشان داد که استخدام مبتنی بر شایستگی با انگیزش خدمات عمومی ارتباط مثبت دارد و می‌تواند تعهد کارکنان به مأموریت‌های عمومی را افزایش دهد (Meyer-Sahling et al., 2021). همچنین پارک و لیانگ گزارش کردند که اجرای اصول شایستگی در سازمان‌های دولتی با بهبود عملکرد سازمانی همراه است و زمانی که با مدیریت تنوع تلفیق شود، آثار مثبت آن تقویت می‌گردد (Park & Liang, 2020). از سوی دیگر، بریرلی در مطالعه خود نشان داد که حتی در نظام‌های اداری که نفوذ سیاسی وجود دارد، برای پست‌های حساس و تخصصی، انتخاب افراد بر اساس شایستگی همچنان به‌عنوان یک ضرورت شناخته می‌شود (Brierley, 2021).

در سال‌های اخیر، رویکردهای مبتنی بر شایستگی به محور اصلی مدیریت منابع انسانی تبدیل شده‌اند. این رویکردها بر شناسایی مجموعه‌ای از دانش‌ها، مهارت‌ها، نگرش‌ها و ویژگی‌های رفتاری موردنیاز برای موفقیت در مشاغل مختلف تأکید دارند. امسه و آگوتا بیان کردند که مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی می‌تواند پیوندی مؤثر میان آموزش، توسعه حرفه‌ای و عملکرد سازمانی ایجاد کند و سازمان‌های دولتی را در پاسخگویی به نیازهای متغیر محیطی توانمند سازد (Emese & Ágota, 2022). همچنین طلایی و همکاران در مرور نظام‌مند خود نشان دادند که توسعه منابع انسانی شایسته‌محور مستلزم توجه همزمان به شناسایی شایستگی‌ها، برنامه‌ریزی توسعه فردی، ارزیابی عملکرد و بازخورد مستمر است (Talaee et al., 2022). تیموری و همکاران نیز تأکید کردند که جانشین‌پروری موفق زمانی محقق می‌شود که نظام مدیریت منابع انسانی بر مبنای شایستگی طراحی گردد و اصولی نظیر عدالت، آینده‌نگری و جامعیت در آن لحاظ شود (Teymouri et al., 2022).

در فرآیند شایسته‌گزینی، شناسایی معیارها و شاخص‌های مناسب اهمیت فراوانی دارد. مطالعات جدید نشان داده‌اند که انتخاب افراد صرفاً بر اساس سوابق تحصیلی یا تجربه کاری کافی نیست و باید مجموعه‌ای از شایستگی‌های فنی، مدیریتی، رفتاری و اجتماعی مورد ارزیابی قرار گیرد. آبوآگی و همکاران با ارائه چارچوبی برای ارزیابی مبتنی بر شایستگی مدیران پروژه، بر ضرورت توجه همزمان به نقش‌های مدیریتی، چالش‌های محیطی و توانمندی‌های فردی تأکید کردند (Aboagye et al., 2024). همچنین پینتو-دلاکادنا و همکاران نشان دادند که استفاده از روش‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره می‌تواند دقت و عینیت فرآیند انتخاب نیروی انسانی را افزایش دهد و امکان مقایسه جامع نامزدها را فراهم آورد (Pinto-DelaCadena et al., 2024). این یافته‌ها بیانگر آن است که شایسته‌گزینی یک فرآیند چندبعدی است که نیازمند مدل‌های جامع و علمی برای ارزیابی افراد می‌باشد.

در حوزه آموزش و توسعه حرفه‌ای نیز اهمیت شایسته‌گزینی مورد توجه قرار گرفته است. کامو و همکاران در بررسی آمادگی معلمان برای اجرای طرح‌های شایسته‌گزینی نشان دادند که موفقیت این برنامه‌ها به میزان آمادگی حرفه‌ای، یادگیری مستمر و توسعه قابلیت‌های فردی وابسته است (Camo et al., 2024). همچنین ملکی حسونند و همکاران در مطالعه‌ای پیرامون شایسته‌گزینی معلمان دوره ابتدایی، مجموعه‌ای از عوامل فردی، حرفه‌ای و سازمانی را به‌عنوان مؤلفه‌های مؤثر بر انتخاب افراد شایسته معرفی کردند (Maleki Hasanvand et al., 2023). این مطالعات نشان می‌دهد که در بخش‌های مختلف دولتی و عمومی، شایسته‌گزینی نیازمند توجه به ابعاد متنوعی از شایستگی‌های حرفه‌ای و رفتاری است.

در ایران نیز طی سال‌های اخیر موضوع شایسته‌سالاری و شایسته‌گزینی به یکی از دغدغه‌های اصلی نظام اداری تبدیل شده است. سرشار و سمیعی با ارائه مدل فرآیندی شایسته‌سالاری در نظام اداری، ابعاد مختلفی از جمله شایسته‌خواهی، شایسته‌سنجی، شایسته‌گزینی، شایسته‌گماری و شایسته‌پروری را شناسایی کردند و بر نقش این ابعاد در بهسازی منابع انسانی تأکید نمودند (Sarshar & Samiei, 2020). معتضدیان و همکاران

نیز از منظر فقهی نشان دادند که شایسته‌سالاری نه تنها یک اصل مدیریتی بلکه یک ضرورت اخلاقی و اجتماعی برای تحقق عدالت و کارآمدی در ارائه خدمات عمومی است (Motazediyan et al., 2022). افزون بر این، کرامتی تولویی و همکاران در طراحی مدل جذب منابع انسانی در سازمان تأمین اجتماعی، شایسته‌سالاری را یکی از ارکان اصلی بهبود عملکرد سازمانی و توسعه سرمایه انسانی معرفی کردند (Keramati Tolouei et al., 2023).

با وجود تأکیدهای نظری و قانونی بر شایسته‌گزینی، شواهد نشان می‌دهد که در بسیاری از سازمان‌های دولتی ایران همچنان چالش‌هایی در زمینه انتصاب و انتخاب مدیران وجود دارد. فرهادی‌نژاد و همکاران در بررسی نظام انتصاب در سازمان‌های دولتی ایران نشان دادند که عواملی نظیر غلبه روابط بر ضوابط، نفوذ سیاسی و وابستگی‌های جناحی از مهم‌ترین موانع تحقق شایسته‌سالاری محسوب می‌شوند (Farhadinejad et al., 2022). همچنین ساعدی و همکاران در مطالعه‌ای درباره ذهنیت مدیران نسبت به شایسته‌گزینی در عصر پسا کرونا، بر اهمیت مهارت‌های نوین از جمله هوش هیجانی، تفکر تحلیلی، نوآوری و مهارت‌های دیجیتال در فرآیند انتخاب منابع انسانی تأکید کردند (Saedi et al., 2021). شهریار و همکاران نیز گزارش کردند که عوامل متعددی از جمله شایستگی‌های فردی، ساختارهای سازمانی و سازوکارهای ارزیابی بر موفقیت فرآیند شایسته‌گزینی در سازمان‌های دولتی اثرگذار هستند (Shahriari et al., 2024).

در این میان، وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران از جایگاه ویژه‌ای برخوردار است. این وزارتخانه مسئول سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی و هدایت فعالیت‌های مرتبط با ورزش و جوانان در سطح ملی است و نقش مهمی در توسعه سرمایه انسانی، سلامت اجتماعی، نشاط عمومی و موفقیت‌های ورزشی کشور ایفا می‌کند. تحقق این مأموریت‌ها مستلزم برخورداری از مدیرانی است که علاوه بر دانش تخصصی در حوزه ورزش و جوانان، از توانایی‌های مدیریتی، راهبردی، ارتباطی و نوآورانه نیز برخوردار باشند. مطالعات اقتصادی اخیر نشان داده‌اند که مدیریت مبتنی بر شایستگی در حوزه ورزش می‌تواند پیامدهای اقتصادی، اجتماعی و عملکردی قابل توجهی به همراه داشته باشد و بهره‌وری سازمان‌های ورزشی را افزایش دهد (Kim, 2025). با این حال، بررسی ادبیات پژوهش نشان می‌دهد که بخش عمده مطالعات پیشین بر سازمان‌های دولتی عمومی، نظام آموزشی یا سازمان‌های خدماتی متمرکز بوده‌اند و پژوهش جامعی که به طراحی مدل اختصاصی شایسته‌گزینی برای وزارت ورزش و جوانان بپردازد، بسیار محدود است.

همچنین مطالعه این‌ها در زمینه نظام شایستگی در توسعه شغلی کارکنان دولت نشان داد که اجرای مؤثر نظام شایستگی نیازمند وجود سازوکارهای ارزیابی، آموزش و توسعه مستمر است و بدون چنین زیرساخت‌هایی، شایسته‌سالاری نمی‌تواند به نتایج مطلوب منجر شود (Anniza, 2023). این یافته‌ها اهمیت طراحی مدل‌هایی را برجسته می‌کند که علاوه بر شناسایی شایستگی‌های مورد نیاز، زمینه‌های اجرایی و سازوکارهای ارزیابی آن‌ها را نیز مشخص نمایند. از سوی دیگر، ویژگی‌های خاص حوزه ورزش و جوانان، از جمله تنوع ذی‌نفعان، پیچیدگی سیاست‌گذاری‌ها، تعامل با نهادهای

مختلف و ضرورت پاسخگویی اجتماعی، ایجاب می‌کند که الگوی شایسته‌گزینی در این وزارتخانه متناسب با اقتضانات بومی و مأموریت‌های اختصاصی آن طراحی شود.

مرور پیشینه نظری و تجربی نشان می‌دهد که اگرچه پژوهش‌های متعددی به بررسی شایسته‌سالاری، مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی، جذب و انتخاب کارکنان و نظام‌های انتصاب پرداخته‌اند، اما همچنان خلأ قابل توجهی در زمینه ارائه یک مدل جامع، بومی و متناسب با ساختار وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران وجود دارد. از این رو، پژوهش حاضر با هدف طراحی مدل شایسته‌گزینی در وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران و شناسایی ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های تشکیل‌دهنده آن 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 موردنیاز 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 در وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران و ارائه الگوی جامعی از این مؤلفه‌ها براساس عوامل شناسایی شده صورت گرفته است.

مشارکت‌کنندگان حاضر شامل ۹ نفر از استادان هیئت‌علمی و ۶ نفر مدیران ورزشی بودند که به شیوه نمونه‌گیری هدفمند انجام گرفت. معیار اصلی ورود به پژوهش داشتن دارای تحصیلات دکتری و دانش تخصصی در حوزه ورزش، 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)

کد مصاحبه‌شونده	جنسیت	تحصیلات	سمت سازمانی	مدت زمان مصاحبه (دقیقه)	میزان سابقه کار
I۱	زن	دکتری	هیئت علمی	۴۱	بیشتر از ۱۰ سال
I۲	زن	دکتری	هیئت علمی	۳۷	بیشتر از ۱۰ سال
I۳	زن	دکتری	هیئت علمی	۳۶	۵-۱۰ سال
I۴	زن	دکتری	هیئت علمی	۵۱	بیشتر از ۱۰ سال
I۵	مرد	دکتری	هیئت علمی	۴۴	۵-۱۰ سال
I۶	مرد	دکتری	هیئت علمی	۴۰	بیشتر از ۱۰ سال
I۷	مرد	دکتری	هیئت علمی	۴۶	بیشتر از ۱۰ سال
I۸	مرد	دکتری	هیئت علمی	۳۵	بیشتر از ۱۰ سال
I۹	مرد	کارشناس ارشد	مدیر	۴۳	بیشتر از ۱۰ سال
I۱۰	مرد	دکتری	مدیر	۴۷	۵-۱۰ سال
I۱۱	مرد	دکتری	مدیر	۳۴	بیشتر از ۱۰ سال
I۱۲	مرد	کارشناس ارشد	مدیر	۴۷	بیشتر از ۱۰ سال
I۱۳	مرد	کارشناس ارشد	مدیر	۳۶	بیشتر از ۱۰ سال

مصاحبه‌شوندگان شامل ۸ نفر از استادان هیئت علمی (۴ خانم و ۴ آقا با مدرک دکتری تخصصی) و ۵ نفر از مدیران ورزشی (۲ آقا با مدرک دکتری و ۳ آقا با مدرک کارشناسی ارشد) بودند.

یافته‌ها

در این پژوهش داده‌ها از طریق مصاحبه نیمه ساختاریافته با ۱۳ 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 پیاده‌سازی 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 سلسله‌مراتبی 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 رضایت‌بخش، 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. به منظور محاسبه میزان توافق از ضریب کاپا استفاده شد که مقدار آن ۰/۷۵ به دست آمد که نشان‌دهنده پایایی قابل قبولی است. همچنین برای اطمینان از روایی پژوهش، علاوه بر به کارگیری 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 به عنوان 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.

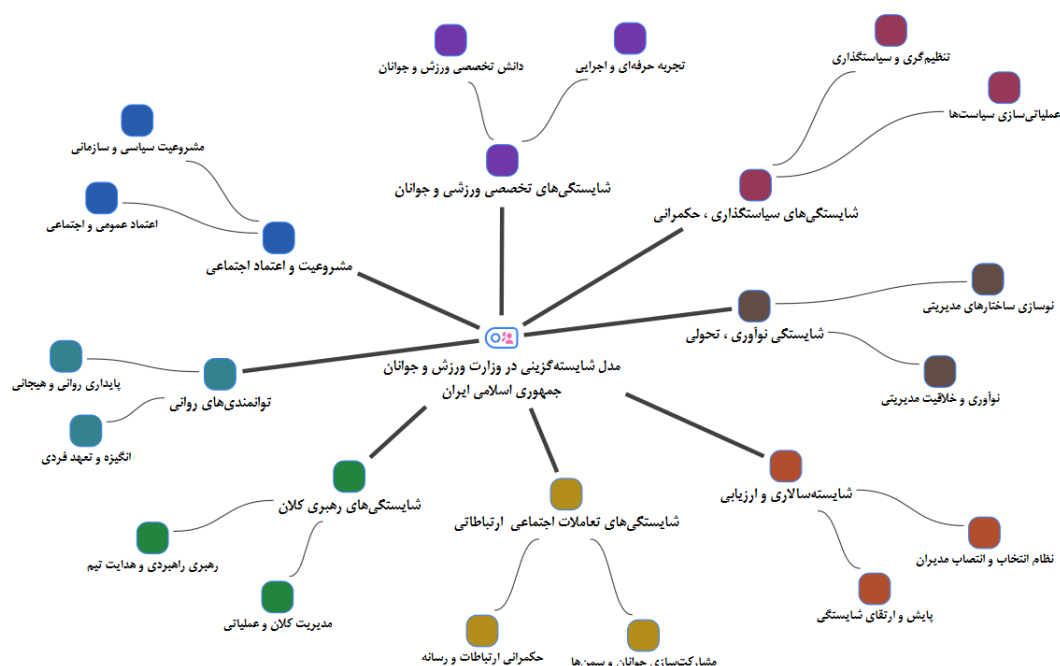
جدول ۲. نتایج تحلیل مضمون

مضمون سازمانده	مضمون پایه	کدهای باز
مشروعیت و اعتماد اجتماعی	مشروعیت سیاسی و سازمانی	مقبولیت در سطوح عالی کشور
		هماهنگی با سیاست‌های کلان
		پایبندی به مأموریت ملی
		التزام به قوانین و مقررات
		احترام به سلسله‌مراتب
		رعایت عدالت اداری
	اعتماد عمومی و اجتماعی	جلب اعتماد ورزشکاران و جامعه
		شفافیت تصمیمات
		پاسخگویی به ذی‌نفعان
		رفتار حرفه‌ای
		احترام به کرامت انسانی
		اعتمادسازی بین سازمان‌ها
توانمندی‌های روانی	پایداری روانی و هیجانی	مدیریت استرس
		کنترل هیجانات
		تاب‌آوری در بحران
		ثبات رفتاری
		انعطاف‌پذیری
		خودآگاهی

توانایی تصمیم‌گیری تحت فشار		
انگیزه و تعهد فردی	تعهد به توسعه ورزش و جوانان	انگیزه خدمت
		مسئولیت‌پذیری
		وجدان کاری
		تعهد اجتماعی
		علاقه به اثرگذاری ملی
		پشتکار و پشتوانه اخلاقی
شایستگی‌های رهبری کلان	رهبری راهبردی و هدایت تیم	هدایت تیم‌های بزرگ و چندسطحی
		انسجام گروهی
		الهام‌بخشی
		مدیریت تعارض
		تصمیم‌گیری مشارکتی
		الگوسازی رفتاری
		نفوذ مشروع
مدیریت کلان و عملیاتی	برنامه‌ریزی استراتژیک	تخصیص منابع
		حل مسئله
		مدیریت زمان و بحران
		ارزیابی عملکرد
		آینده‌نگری
		نظارت عملیاتی
		مدیریت پروژه‌های ملی
شایستگی‌های تخصصی ورزشی و جوانان	دانش تخصصی ورزش و جوانان	ورزش قهرمانی
		ورزش همگانی
		سیاست‌های جوانان
		مدیریت باشگاه‌ها و فدراسیون‌ها
		مدیریت استعدادها
تجربه حرفه‌ای و اجرایی	سابقه مدیریتی ملی و استانی	مدیریت رویدادهای ورزشی
		فعالیت ستادی
		تجربه فدراسیونی
		اجرای پروژه‌های توسعه ورزش و جوانان
شایستگی‌های سیاستگذاری، حکمرانی	تنظیم‌گری و سیاستگذاری	تدوین مقررات و سیاست‌ها
		هماهنگی بین نهادها
		نظارت هوشمند
		مدیریت ذی‌نفعان
		ایجاد تعادل منافع
		سیاستگذاری مبتنی بر شواهد
عملیاتی‌سازی سیاست‌ها		اجرای برنامه‌های ملی

بومی سازی سیاست‌ها				
پایش نتایج				
اصلاح فرآیندهای اجرایی				
مدیریت پروژه‌های عملیاتی و توسعه‌ای				
مدیریت روابط رسانه‌ای	حکمرانی ارتباطات و رسانه	اجتماعی	تعاملات	شایستگی‌های ارتباطاتی
اطلاع‌رسانی شفاف				
روایت‌سازی ورزشی				
پاسخ‌گویی به افکار عمومی				
مهارت مذاکره				
تعامل با نهادهای بیرونی				
توانمندسازی سازمان‌های مردم‌نهاد	مشارکت‌سازی جوانان و سمن‌ها			
ایجاد تعامل با جوانان				
شبکه‌سازی اجتماعی				
مدیریت مشارکت اجتماعی				
تعامل بین‌نسلی و فرهنگی				
بهبود فرآیندهای فرسوده	نوسازی ساختارهای مدیریتی			شایستگی نوآوری، تحولی
چابک‌سازی سازمان				
مقابله با رکود				
اصلاح سنت‌ها و ساختارهای ناکارآمد				
افزایش انعطاف سازمانی				
طراحی مدل‌های نوین اداره ورزش	نوآوری و خلاقیت مدیریتی			
بهره‌گیری از فناوری				
مدیریت تغییر				
استفاده از ایده‌های نو				
خلاقیت در سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی				
معیارسازی بومی	نظام انتخاب و انتصاب مدیران			شایسته‌سالاری و ارزیابی
شفافیت فرآیند انتصاب				
حذف انتصاب‌های سلیقه‌ای				
تفکیک سیاست از اجرا				
شایسته‌سالاری				
ارزیابی دوره‌ای عملکرد	پایش و ارتقای شایستگی			
بازخورد مستمر				
اصلاح فرآیندها				
یادگیری سازمانی				
بهبود مستمر شایستگی‌ها				
تدوین شاخص‌های کارآمد				

به منظور تبیین بهتر دستاورد مقاله مقوله‌بندی‌های صورت گرفته در شش دسته زیر قرار داده می‌شود. در نهایت در گام ششم، تحلیل پایانی و گزارش ارائه می‌شود. مدل کیفی تحقیق به صورت زیر ارائه می‌شود.



شکل ۱. الگوی مفهومی اولیه مستخرج از بخش کیفی

نتایج حاصل نشان داد که شامل: ۹۴ کد باز، ۱۶ مضمون پایه، ۸ مضمون سازمان دهنده و ۱ مضمون فراگیر برای ارائه مدل شناسایی شده‌اند.

– مضمون سازمان‌دهنده مشروعیت و اعتماد اجتماعی شامل: ۲ مضمون پایه مشروعیت سیاسی و سازمانی، اعتماد عمومی و اجتماعی در وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران است.

– مضمون سازمان‌دهنده توانمندی‌های روانی شامل: ۲ مضمون پایه پایداری روانی و هیجانی، انگیزه و تعهد فردی در وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران است.

– مضمون سازمان‌دهنده شایستگی‌های رهبری کلان شامل: ۲ مضمون پایه رهبری راهبردی و هدایت تیم، مدیریت کلان و عملیاتی در وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران است.

– مضمون سازمان‌دهنده شایستگی‌های تخصصی ورزشی و جوانان تربیت‌بدنی شامل: ۲ مضمون پایه دانش تخصصی ورزش و جوانان، تجربه حرفه‌ای و اجرایی در وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران است.

– مضمون سازمان‌دهنده شایستگی‌های سیاست‌گذاری، حکمرانی شامل: ۲ مضمون پایه تنظیم‌گری و سیاست‌گذاری، عملیاتی‌سازی سیاست‌ها در وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران است.

- مضمون سازمان‌دهنده شایستگی‌های تعاملات اجتماعی ارتباطاتی شامل: ۲ مضمون پایه حکمرانی ارتباطات و رسانه، مشارکت‌سازی جوانان و سمن‌ها در وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران است.
- مضمون سازمان‌دهنده شایستگی نوآوری، تحولی شامل: ۲ مضمون پایه نوآوری ساختارهای مدیریتی، نوآوری و خلاقیت مدیریتی در وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران است.
- مضمون سازمان‌دهنده شایسته‌سالاری و ارزیابی شامل: ۲ مضمون پایه نظام انتخاب و انتصاب مدیران، پایش و ارتقای شایستگی در وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران است.

بحث و نتیجه‌گیری

هدف پژوهش حاضر طراحی مدل شایسته‌گزینی در وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران با استفاده از روش تحلیل مضمون بود. نتایج تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه با خبرگان منجر به شناسایی ۹۴ کد باز، ۱۶ مضمون پایه، ۸ مضمون سازمان‌دهنده و یک مضمون فراگیر شد. مضامین سازمان‌دهنده شامل مشروعیت و اعتماد اجتماعی، توانمندی‌های روانی، شایستگی‌های رهبری کلان، شایستگی‌های تخصصی ورزشی و جوانان، شایستگی‌های سیاست‌گذاری و حکمرانی، شایستگی‌های تعاملات اجتماعی و ارتباطاتی، شایستگی نوآوری و تحول، و شایسته‌سالاری و ارزیابی بودند. این یافته‌ها نشان می‌دهد که شایسته‌گزینی در وزارت ورزش و جوانان پدیده‌ای چندبعدی است و نمی‌توان آن را صرفاً به معیارهای سنتی نظیر تحصیلات، سابقه خدمت یا مهارت‌های فنی محدود کرد. در واقع، مدل به‌دست‌آمده بیانگر آن است که مدیران این وزارتخانه باید به‌طور همزمان از شایستگی‌های فردی، حرفه‌ای، اجتماعی، راهبردی و ارزشی برخوردار باشند تا بتوانند مأموریت‌های پیچیده این سازمان را به‌درستی هدایت کنند.

یکی از مهم‌ترین یافته‌های پژوهش، شناسایی «مشروعیت و اعتماد اجتماعی» به‌عنوان یکی از ابعاد اصلی شایسته‌گزینی بود. این مضمون شامل دو مؤلفه مشروعیت سیاسی و سازمانی و اعتماد عمومی و اجتماعی است. اهمیت این یافته را می‌توان در ماهیت وزارت ورزش و جوانان جست‌وجو کرد که به دلیل ارتباط مستقیم با افکار عمومی، ورزشکاران، جوانان و نهادهای مختلف اجتماعی، نیازمند مدیرانی است که از اعتبار، مقبولیت و اعتماد عمومی برخوردار باشند. مدیرانی که بتوانند شفافیت، پاسخگویی و عدالت اداری را در تصمیمات خود رعایت کنند، زمینه افزایش سرمایه اجتماعی سازمان را فراهم می‌آورند. این یافته با نتایج مطالعه پارک و لیانگ همسو است که نشان دادند اجرای اصول شایستگی در سازمان‌های دولتی موجب بهبود عملکرد سازمانی و افزایش اثربخشی مدیریتی می‌شود و هنگامی که با مدیریت مناسب روابط انسانی و اجتماعی همراه گردد، نتایج مطلوب‌تری به همراه خواهد داشت (Park & Liang, 2020). همچنین یافته حاضر با نتایج پژوهش معتضدیان و همکاران همخوانی دارد که شایسته‌سالاری را عامل تحقق عدالت، سلامت اداری و بهبود خدمات عمومی دانستند (Motazediyan et al., 2022). از سوی دیگر، نتایج

پژوهش فرهادی‌نژاد و همکاران که به غلبه روابط و وابستگی‌های سیاسی در برخی نظام‌های انتصابی اشاره داشتند، اهمیت توجه به مشروعیت سازمانی و اعتماد اجتماعی را در فرایند انتخاب مدیران برجسته می‌سازد (Farhadinejad et al., 2022).

یافته دیگر پژوهش، شناسایی «توانمندی‌های روانی» به عنوان یکی از ابعاد بنیادین شایسته‌گزینی بود. این بعد شامل پایداری روانی و هیجانی و همچنین انگیزه و تعهد فردی است. مدیران وزارت ورزش و جوانان با محیطی پیچیده، متغیر و سرشار از فشارهای اجتماعی، سیاسی و رسانه‌ای مواجه هستند؛ بنابراین برخورداری از ویژگی‌هایی همچون تاب‌آوری، خودآگاهی، کنترل هیجانات، تصمیم‌گیری تحت فشار و انگیزه خدمت از اهمیت فراوانی برخوردار است. این نتیجه با یافته‌های ساعدی و همکاران مطابقت دارد که هوش هیجانی، تفکر تحلیلی، انعطاف‌پذیری و یادگیری فعال را از مهم‌ترین مؤلفه‌های شایسته‌گزینی در سازمان‌های دولتی معرفی کردند (Saedi et al., 2021). همچنین امسه و آگوتا تأکید کردند که نظام‌های مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی باید علاوه بر مهارت‌های فنی، ویژگی‌های شخصیتی و رفتاری افراد را نیز مورد توجه قرار دهند (Emese & Ágota, 2022). بنابراین، یافته حاضر نشان می‌دهد که شایستگی‌های روان‌شناختی بخش جدایی‌ناپذیر فرآیند انتخاب مدیران در سازمان‌های پیچیده و مأموریت‌محور محسوب می‌شوند.

از دیگر یافته‌های مهم پژوهش، شناسایی «شایستگی‌های رهبری کلان» بود که شامل رهبری راهبردی و هدایت تیم و همچنین مدیریت کلان و عملیاتی می‌شود. این نتیجه نشان می‌دهد که مدیران وزارت ورزش و جوانان باید علاوه بر توانایی مدیریت روزمره امور، از ظرفیت تدوین چشم‌انداز، هدایت راهبردی، تصمیم‌گیری کلان و مدیریت پروژه‌های ملی نیز برخوردار باشند. این یافته با نتایج پژوهش آبوآگی و همکاران همسو است که در چارچوب پیشنهادی خود برای ارزیابی مدیران پروژه، بر اهمیت شایستگی‌های رهبری، تصمیم‌گیری و مدیریت منابع تأکید کردند (Aboagye et al., 2024). همچنین تیموری و همکاران در مدل مدیریت منابع انسانی شایسته‌محور، رهبری، آینده‌نگری و جامعیت را از ارکان اصلی مدیریت اثربخش دانستند (Teymouri et al., 2022). افزون بر این، یافته حاضر با مطالعات مرتبط با توسعه حرفه‌ای مدیران دولتی نیز سازگار است که نقش توانایی‌های راهبردی را در موفقیت سازمانی برجسته کرده‌اند (Emese & Ágota, 2022).

نتایج پژوهش همچنین نشان داد که «شایستگی‌های تخصصی ورزشی و جوانان» یکی از مهم‌ترین ابعاد مدل شایسته‌گزینی محسوب می‌شود. این بعد شامل دانش تخصصی در حوزه ورزش و جوانان و تجربه حرفه‌ای و اجرایی است. این یافته منطقی به نظر می‌رسد؛ زیرا مدیران وزارت ورزش و جوانان باید شناخت عمیقی از ساختار ورزش کشور، سیاست‌های جوانان، مدیریت فدراسیون‌ها، باشگاه‌ها و برنامه‌های توسعه‌ای داشته باشند. پژوهش ملکی حسنوند و همکاران نیز نشان داد که در فرایند شایسته‌گزینی، دانش تخصصی و تجربه حرفه‌ای از عوامل کلیدی انتخاب افراد شایسته به شمار می‌روند (Maleki Hasanvand et al., 2023). همچنین پژوهش کرامتی تولویی و همکاران بر اهمیت انطباق تخصص‌های حرفه‌ای با نیازهای سازمان در فرایند جذب و انتخاب منابع انسانی تأکید کرده است (Keramati Tolouei et al., 2023). از سوی دیگر، مطالعه کیم

در حوزه اقتصاد ورزش نشان داد که مدیریت مبتنی بر شایستگی در سازمان‌های ورزشی می‌تواند آثار مثبت قابل توجهی بر بهره‌وری، عملکرد و توسعه اقتصادی بخش ورزش داشته باشد (Kim, 2025). بنابراین، دانش و تجربه تخصصی نه تنها پیش‌نیاز موفقیت مدیران ورزشی است، بلکه بر کارآمدی کل نظام ورزش کشور نیز اثرگذار است.

یافته دیگر پژوهش، شناسایی «شایستگی‌های سیاست‌گذاری و حکمرانی» بود که شامل تنظیم‌گری و سیاست‌گذاری و همچنین عملیاتی‌سازی سیاست‌ها می‌شود. این یافته نشان می‌دهد که مدیران وزارت ورزش و جوانان باید علاوه بر شناخت مسائل اجرایی، توانایی تدوین سیاست‌های کلان، هماهنگی بین نهادهای مدیریت ذی‌نفعان و اجرای برنامه‌های ملی را نیز داشته باشند. این نتیجه با یافته‌های امسه و آگوتا هماهنگ است که بر ضرورت همسویی شایستگی‌های مدیران با مأموریت‌ها و اهداف نظام خدمات عمومی تأکید کردند (Emese & Ágota, 2022). همچنین مطالعه انیزا نشان داد که نظام شایستگی در سازمان‌های دولتی زمانی اثربخش خواهد بود که مدیران توانایی تبدیل سیاست‌ها به اقدامات عملی را داشته باشند (Anniza, 2023). این موضوع در وزارت ورزش و جوانان از اهمیت بیشتری برخوردار است؛ زیرا این وزارتخانه نقش محوری در اجرای سیاست‌های ملی مرتبط با ورزش، سلامت اجتماعی و امور جوانان دارد.

نتایج پژوهش همچنین «شایستگی‌های تعاملات اجتماعی و ارتباطاتی» را به‌عنوان یکی از ابعاد کلیدی مدل معرفی کرد. این بعد شامل حکمرانی ارتباطات و رسانه و همچنین مشارکت‌سازی جوانان و سازمان‌های مردم‌نهاد است. چنین نتیجه‌ای بیانگر آن است که مدیران این وزارتخانه باید توانایی تعامل مؤثر با رسانه‌ها، ورزشکاران، جوانان، سازمان‌های مردم‌نهاد و سایر ذی‌نفعان را داشته باشند. یافته حاضر با نتایج پژوهش ساعدی و همکاران همخوانی دارد که مهارت‌های فرهنگی، اجتماعی و ارتباطی را از الزامات شایسته‌گزینی در سازمان‌های دولتی دانستند (Saedi et al., 2021). همچنین مطالعه پارک و لیانگ نشان داد که مدیریت مؤثر تنوع و تعاملات انسانی می‌تواند اثرات مثبت اصول شایستگی را بر عملکرد سازمانی تقویت کند (Park & Liang, 2020). بنابراین، در عصر ارتباطات و رسانه، موفقیت مدیران تنها به توانایی‌های مدیریتی محدود نمی‌شود، بلکه مهارت‌های ارتباطی و اجتماعی نیز نقش تعیین‌کننده‌ای دارند.

از دیگر یافته‌های مهم پژوهش، شناسایی «شایستگی نوآوری و تحول» بود. این بعد شامل نوسازی ساختارهای مدیریتی و نوآوری و خلاقیت مدیریتی است. اهمیت این یافته از آنجا ناشی می‌شود که سازمان‌های امروزی برای بقا و پیشرفت ناگزیر از سازگاری مستمر با تغییرات محیطی هستند. مدیران وزارت ورزش و جوانان نیز باید بتوانند ساختارهای سنتی را بازنگری کرده و با بهره‌گیری از فناوری و ایده‌های نو، زمینه تحول سازمانی را فراهم سازند. این نتیجه با یافته‌های ساعدی و همکاران درباره اهمیت تفکر نوآورانه و مهارت‌های دیجیتال همسو است (Saedi et al., 2021). همچنین طلایی و همکاران در مدل توسعه فردی منابع انسانی شایسته‌محور، یادگیری مستمر و توسعه قابلیت‌های نوآورانه را از عوامل کلیدی موفقیت سازمانی

معرفی کردند (Talaee et al., 2022). از این رو، نوآوری و تحول‌گرایی باید به‌عنوان یکی از معیارهای اصلی انتخاب مدیران مورد توجه قرار گیرد.

در نهایت، پژوهش حاضر «شایسته‌سالاری و ارزیابی» را به‌عنوان یکی از ابعاد اصلی مدل شناسایی کرد که شامل نظام انتخاب و انتصاب مدیران و همچنین پایش و ارتقای شایستگی است. این یافته نشان می‌دهد که شایسته‌گزینی نباید به یک تصمیم مقطعی محدود شود، بلکه باید در قالب یک نظام مستمر ارزیابی، بازخورد و توسعه شایستگی‌ها تداوم یابد. این نتیجه با یافته‌های سرشار و سمیعی مطابقت دارد که شایسته‌سالاری را فرآیندی متشکل از شایسته‌سنجی، شایسته‌گزینی، شایسته‌گماری و شایسته‌پروری دانستند (Sarshar & Samiei, 2020). همچنین نتایج پژوهش پینتو-دلاکادنا و همکاران نشان داد که استفاده از روش‌های علمی و چندمعیاره می‌تواند دقت و عدالت فرایند انتخاب افراد را افزایش دهد (Pinto-Delacadena et al., 2024). افزون بر این، یافته‌های مایر-ساهلینگ و همکاران نشان داد که نظام‌های استخدام مبتنی بر شایستگی می‌توانند انگیزش خدمات عمومی و تعهد سازمانی را تقویت کنند (Meyer-Sahling et al., 2021). بنابراین، استقرار نظام‌های علمی ارزیابی و انتخاب مدیران می‌تواند زمینه ارتقای کیفیت مدیریت در وزارت ورزش و جوانان را فراهم سازد.

به طور کلی، نتایج پژوهش حاضر نشان داد که شایسته‌گزینی در وزارت ورزش و جوانان مفهومی چندبعدی و پیچیده است که ابعاد فردی، تخصصی، مدیریتی، اجتماعی، حکمرانی و ارزشی را به‌طور همزمان دربرمی‌گیرد. مدل ارائه‌شده می‌تواند چارچوبی علمی و بومی برای انتخاب مدیران این وزارتخانه فراهم آورد و زمینه ارتقای کارآمدی، شفافیت، پاسخگویی و اعتماد عمومی را مهیا سازد.

پژوهش حاضر با وجود دستاوردهای علمی ارزشمند، دارای محدودیت‌هایی بود. نخست، داده‌ها صرفاً از طریق مصاحبه با خبرگان دانشگاهی و مدیران ورزشی گردآوری شد و امکان مشارکت گروه‌های گسترده‌تری از ذی‌نفعان نظیر ورزشکاران، مدیران استانی، کارکنان وزارتخانه و نمایندگان سازمان‌های مردم‌نهاد وجود نداشت. دوم، ماهیت کیفی پژوهش سبب می‌شود که نتایج بیشتر در قالب تبیین مفهومی قابل استفاده باشد و تعمیم آماری آن به سایر سازمان‌ها با احتیاط صورت گیرد. سوم، شرایط سازمانی و مدیریتی کشور در طول زمان ممکن است تغییر کند و برخی مؤلفه‌های شناسایی شده نیازمند بازنگری‌های دوره‌ای باشند.

پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آینده، مدل ارائه‌شده از طریق مطالعات کمی و استفاده از روش‌های مدل‌سازی معادلات ساختاری اعتبارسنجی شود. همچنین بررسی دیدگاه سایر ذی‌نفعان حوزه ورزش و جوانان، از جمله ورزشکاران، مربیان، مدیران استانی و کارشناسان اجرایی می‌تواند به غنای مدل کمک کند. اجرای مطالعات تطبیقی میان وزارت ورزش و جوانان ایران و سازمان‌های ورزشی موفق در سایر کشورها نیز می‌تواند ابعاد جدیدی از شایسته‌گزینی را آشکار سازد. علاوه بر این، بررسی تأثیر استقرار مدل شایسته‌گزینی بر عملکرد سازمانی، رضایت ذی‌نفعان و موفقیت برنامه‌های توسعه ورزش از موضوعات مهم برای تحقیقات آتی محسوب می‌شود.

توصیه می‌شود وزارت ورزش و جوانان از مدل ارائه شده به عنوان مبنایی برای تدوین دستورالعمل‌های انتخاب و انتصاب مدیران استفاده کند. ایجاد کانون‌های ارزیابی مبتنی بر شایستگی، طراحی نظام‌های چندبعدی ارزیابی مدیران، استفاده از شاخص‌های شفاف در انتصابات و استقرار نظام پایش مستمر شایستگی‌ها می‌تواند به تحقق شایسته‌سالاری کمک کند. همچنین برگزاری دوره‌های آموزشی برای توسعه شایستگی‌های رهبری، ارتباطی، سیاست‌گذاری و نوآوری مدیران ضروری است. در نهایت، نهادینه‌سازی فرهنگ شایسته‌سالاری و کاهش تأثیر عوامل غیرحرفه‌ای در فرآیندهای انتصاب می‌تواند زمینه ارتقای کارآمدی و اثربخشی نظام مدیریتی حوزه ورزش و جوانان را فراهم آورد.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ گونه 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

Human resources are widely recognized as the most valuable strategic asset of modern organizations, and the effectiveness of organizational performance largely depends on the quality of individuals selected for managerial and executive positions. In contemporary public administration, merit-based selection has emerged as a fundamental principle for ensuring organizational effectiveness, transparency, accountability, and sustainable development. Merit-based selection refers to the process of recruiting and appointing individuals according to their competencies, qualifications, expertise, and professional capabilities rather than personal relationships, political affiliations, or other non-professional considerations (Haider, 2019; Shahriari et al., 2024).

The growing complexity of organizational environments and the increasing expectations of stakeholders have intensified the need for competency-based approaches to human resource management. In public sector organizations, where managerial decisions directly affect citizens' welfare and public trust, the implementation

of meritocratic systems has become particularly important. Research has demonstrated that merit-based recruitment contributes positively to public service motivation, organizational commitment, and governmental performance (Meyer-Sahling et al., 2021). Furthermore, merit principles have been associated with enhanced organizational effectiveness, especially when integrated with diversity management and inclusive governance practices (Park & Liang, 2020).

Competency-based human resource management has gained considerable attention as an effective framework for aligning organizational needs with individual capabilities. According to competency-based perspectives, successful managers must possess a combination of technical expertise, leadership abilities, behavioral competencies, and strategic capabilities. Such an approach facilitates the identification, assessment, and development of personnel who are capable of achieving organizational goals in dynamic environments (Emese & Ágota, 2022). Similarly, competency-based human resource development models emphasize continuous evaluation, learning, succession planning, and professional growth as essential components of sustainable organizational performance (Talaie et al., 2022; Teymouri et al., 2022).

Recent studies have highlighted the multidimensional nature of merit-based selection. Aboagye et al. proposed a competency-based evaluation framework emphasizing managerial roles, environmental challenges, and professional competencies as critical determinants of effective managerial performance (Aboagye et al., 2024). Likewise, Pinto-DelaCadena et al. demonstrated that multi-criteria decision-making methods can improve personnel selection processes by providing systematic and objective mechanisms for evaluating candidates across multiple competency dimensions (Pinto-DelaCadena et al., 2024). These findings suggest that merit-based selection requires comprehensive models capable of integrating diverse competency indicators into a coherent framework.

In educational and governmental settings, merit-based systems have also attracted substantial scholarly attention. Camo et al. found that professional readiness, continuous learning, and career development significantly influence the successful implementation of merit-based programs (Camo et al., 2024). Similarly, Maleki Hasanvand et al. identified individual, professional, and organizational factors as important determinants of merit-based teacher selection (Maleki Hasanvand et al., 2023). In another study, Keramati Tolouei et al. emphasized the importance of aligning recruitment systems with organizational strategies and competency requirements to enhance human resource effectiveness (Keramati Tolouei et al., 2023).

Within the Iranian context, meritocracy and competency-based management have become important priorities in public sector reform initiatives. Sarshar and Samiei proposed a process-oriented model of meritocracy consisting of competency identification, competency assessment, merit-based appointment, competency retention, and competency development (Sarshar & Samiei, 2020). Furthermore, Motazediyan et al. argued that meritocracy contributes not only to organizational effectiveness but also to social justice and ethical governance in public institutions (Motazediyan et al., 2022). Despite these developments, several studies have reported persistent challenges in implementing merit-based appointment systems within governmental

organizations. Factors such as political influence, personal relationships, and non-professional considerations continue to undermine meritocratic principles in some administrative contexts (Farhadinejad et al., 2022). The Ministry of Sports and Youth of the Islamic Republic of Iran occupies a unique position within the governmental structure due to its responsibility for national sports development, youth affairs, public health promotion, and social engagement. Achieving these objectives requires managers who possess not only specialized knowledge in sports and youth affairs but also strategic leadership capabilities, policy-making competencies, communication skills, and innovative thinking. Recent evidence suggests that competency-based management can significantly improve performance and economic outcomes within sports organizations (Kim, 2025). However, despite the importance of managerial appointments in this sector, no comprehensive indigenous model has been developed specifically for merit-based selection within the Ministry of Sports and Youth.

Moreover, studies have shown that effective competency systems require robust evaluation mechanisms, continuous professional development, and institutional support structures (Anniza, 2023). The absence of such integrated frameworks may limit the effectiveness of meritocratic practices. Consequently, the development of a context-specific model tailored to the unique characteristics of the Ministry of Sports and Youth appears necessary. Therefore, the present study aimed to design a comprehensive merit-based selection model for the Ministry of Sports and Youth of the Islamic Republic of Iran using thematic analysis.

Methods and Materials

This study employed a qualitative research design with a developmental purpose and utilized thematic analysis as the primary methodological approach. The research population consisted of experts with extensive experience and specialized knowledge in sports management, public administration, and human resource management. Thirteen participants, including 8 university faculty members and 5 sports managers, were selected through purposive sampling. Sampling continued until theoretical saturation was achieved and no new concepts emerged from the interviews.

Data were collected through semi-structured interviews designed to explore participants' perspectives regarding the characteristics, competencies, and requirements of merit-based managerial selection within the Ministry of Sports and Youth. Interviews were recorded, transcribed verbatim, and analyzed using Braun and Clarke's thematic analysis framework. The analysis process involved familiarization with the data, generation of initial codes, identification of themes, theme review, theme definition, and report preparation.

To enhance research rigor, several strategies were implemented. Reliability was assessed through intercoder agreement, resulting in a Cohen's kappa coefficient of 0.75, indicating acceptable reliability. Validity was established through expert review, member checking, and continuous researcher engagement with the data. MAXQDA software was used to facilitate data organization, coding, and thematic analysis.

Findings

The thematic analysis resulted in the identification of 94 open codes, 16 basic themes, 8 organizing themes, and one overarching theme representing the comprehensive merit-based selection model for the Ministry of Sports and Youth.

The first organizing theme, **Social Legitimacy and Trust**, comprised two basic themes: political and organizational legitimacy, and public and social trust. Participants emphasized the importance of credibility, transparency, accountability, adherence to regulations, public confidence, and ethical conduct as essential criteria for managerial appointments.

The second organizing theme, **Psychological Capabilities**, included psychological and emotional stability as well as motivation and personal commitment. Key indicators encompassed emotional regulation, resilience, self-awareness, adaptability, responsibility, commitment to public service, and ethical integrity.

The third organizing theme, **Strategic Leadership Competencies**, consisted of strategic leadership and team management, together with macro and operational management capabilities. Participants highlighted competencies such as strategic planning, resource allocation, crisis management, performance evaluation, conflict management, and inspirational leadership.

The fourth organizing theme, **Specialized Sports and Youth Competencies**, incorporated specialized knowledge of sports and youth affairs and professional executive experience. Important indicators included expertise in sports policy, youth affairs, federation management, sports development, talent management, and national-level executive experience.

The fifth organizing theme, **Policy-Making and Governance Competencies**, included regulatory and policy-making competencies as well as policy implementation capabilities. Participants stressed the importance of evidence-based policy-making, stakeholder management, interorganizational coordination, monitoring, and execution of national programs.

The sixth organizing theme, **Social and Communication Competencies**, comprised communication and media governance along with youth and civil society engagement. Key competencies included negotiation skills, public communication, media relations, social networking, stakeholder engagement, and collaboration with non-governmental organizations.

The seventh organizing theme, **Innovation and Transformational Competencies**, consisted of managerial modernization and managerial creativity. Participants emphasized organizational agility, technological adaptation, change management, innovation, and creative problem-solving as critical requirements for contemporary leadership.

The eighth organizing theme, **Meritocracy and Evaluation**, included merit-based appointment systems and competency monitoring and development. Important indicators involved transparent appointment procedures, elimination of subjective selection practices, continuous evaluation, performance monitoring, competency improvement, and organizational learning.

Overall, the findings revealed that merit-based selection within the Ministry of Sports and Youth extends beyond technical qualifications and requires a multidimensional framework encompassing ethical, psychological, strategic, professional, social, governance, and developmental competencies.

Discussion and Conclusion

The findings of this study demonstrate that merit-based selection in the Ministry of Sports and Youth is a multidimensional and complex phenomenon that cannot be adequately explained through traditional recruitment criteria alone. The identified model highlights the necessity of integrating professional expertise with leadership capabilities, psychological competencies, social legitimacy, communication skills, innovation, governance capacities, and continuous evaluation mechanisms.

The prominence of social legitimacy and trust suggests that managerial effectiveness within the Ministry depends not only on technical competence but also on the ability to gain public confidence and maintain organizational credibility. Given the Ministry's extensive interaction with athletes, youth populations, media organizations, and governmental institutions, managers must possess strong ethical foundations and demonstrate accountability in their decision-making processes.

The identification of psychological capabilities underscores the importance of emotional resilience, adaptability, and commitment in contemporary public administration. Managers operating within complex and politically sensitive environments require the capacity to manage uncertainty, respond effectively to crises, and maintain motivation under pressure. These competencies contribute significantly to leadership effectiveness and organizational stability.

Strategic leadership competencies emerged as another critical component of the proposed model. The findings indicate that successful managers must be capable of formulating long-term visions, allocating resources effectively, coordinating complex initiatives, and leading multidisciplinary teams. Such competencies are essential for achieving national objectives related to sports development and youth empowerment.

The study also revealed the central role of specialized knowledge and professional experience in sports and youth affairs. While general managerial skills are important, effective leadership within the Ministry requires a deep understanding of sector-specific challenges, policies, and institutional structures. Specialized expertise enables managers to make informed decisions and implement programs aligned with national priorities.

Policy-making, governance, communication, and innovation competencies further reflect the evolving expectations placed upon public sector leaders. Modern managers are expected to engage stakeholders, manage public narratives, promote collaboration, and drive organizational transformation. Consequently, merit-based selection systems must assess candidates across a broad spectrum of competencies rather than relying exclusively on seniority or educational credentials.

Finally, the emergence of meritocracy and evaluation as a distinct dimension highlights the importance of establishing transparent, evidence-based appointment systems supported by continuous monitoring and professional development. Merit-based selection should be viewed as an ongoing organizational process rather

than a single recruitment event. Sustainable meritocracy requires institutionalized evaluation systems, competency development programs, and mechanisms for continuous improvement.

In conclusion, the proposed model provides a comprehensive indigenous framework for managerial selection within the Ministry of Sports and Youth of the Islamic Republic of Iran. By integrating eight major competency domains, the model offers a scientifically grounded basis for improving transparency, accountability, managerial effectiveness, and organizational performance. The implementation of this framework may contribute significantly to strengthening meritocratic practices and enhancing the overall quality of governance within the sports and youth sector.

References

- Aboagye, J. N., Kissi, E., Adjei-Kumi, T., & Badu, E. (2024). A Conceptual Framework for the Development of a Competency-Based Evaluation Tool for Project Managers Within the Road Infrastructure Industry. In *International Conference on Engineering, Project, and Production Management* (pp. 3-21). Springer Nature Switzerland. https://doi.org/10.1007/978-3-031-56878-7_1
- Anniza, N. (2023). Merit System in the Career Development of Civil Servants in the Makassar City Government. *Kne Social Sciences*, 604-614. <https://doi.org/10.18502/kss.v8i17.14154>
- Brierley, S. (2021). Combining Patronage and Merit in Public Sector Recruitment. *The Journal of Politics*, 83(1), 182-197. <https://doi.org/10.1086/708240>
- Camo, J., Uy, D., & Molina, J. (2024). Teachers Preparedness on Implementation of Merit Selection Plan: Basis for Professional Development Program Educators. *International Journal of Education and Teaching Zone*, 3(1), 25-36. <https://doi.org/10.57092/ijetz.v3i1.143>
- Emese, B., & Ágota, D. (2022). Competency-Based Human Resource Management in the Public Service from Educational Perspective. *Pro Publico Bono - Public Administration*, 10(4), 20-41. <https://doi.org/10.32575/ppb.2022.4.2>
- Farhadinejad, M., Leilidoust, F., & Hassani, M. (2022). Examining the Current Status and Depicting the Desired Status of the Appointment System in Iranian Government Organizations. *Organizational Resource Management Research*, 12(2), 85-110.
- Haider, H. (2019). *Merit-Based Recruitment in the Public Sector: Effectiveness and Challenges*.
- Keramati Tolouei, S., Doei, H., & Kazemi, A. (2023). Presenting and Validating a Human Resource Recruitment Model Based on Upstream Documents: A Case Study of the Social Security Organization of Iran. *Iranian journal of management sciences*, 18(69), 78-104.
- Kim, J. (2025). Economic implications of merit-based management in school sports. *Applied Sport Economics*, 19(4), 301-318.
- Maleki Hasanvand, M., Abdollahi, H., Taheri, M., & Ghaderi, M. (2023). Designing a Merit-Based Selection Model for Primary School Teachers: A Case Study of Khorramabad County. *Scientific Quarterly Journal of Studies on the Iranian-Islamic Model of Progress*.
- Meyer-Sahling, J., Mikkelsen, K. S., & Schuster, C. (2021). Merit Recruitment, Tenure Protections and Public Service Motivation: Evidence from a Conjoint Experiment with 7,300 Public Servants in Latin America, Africa and Eastern Europe. *Public Administration*, 99(4), 740-757. <https://doi.org/10.1111/padm.12708>
- Motazedizian, A., Masoud, G., & Emadzadeh, M. (2022). Meritocracy from a Jurisprudential Perspective and Its Effect on Public Service Delivery. *Scientific Quarterly Journal of Economic Jurisprudence Studies*, 4(2), 217-234.
- 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>
- Pinto-DelaCadena, P. A., Liern, V., & Vinueza-Cabezas, A. (2024). A Comparative Analysis of Multi-Criteria Decision Methods for Personnel Selection: A Practical Approach. *Mathematics*, 12(2), 324. <https://doi.org/10.3390/math12020324>
- Saedi, A., Ahang, F., & Imani, A. (2021). Analysis and Evaluation of Managers' Mindsets toward Merit-Based Human Resource Selection in the Post-Corona Era: A Case Study of Government Organizations in Lorestan Province. *Human Resource Management Research*, 13(4), 191-219.
- Sarshar, E., & Samiei, R. (2020). Presenting a Process Model of Meritocracy in the Administrative System with a Human Resource Development Approach at Golestan University of Medical Sciences. *Career and Organizational Counseling*, 12(43), 199-216. <https://doi.org/10.52547/jcoc.12.2.199>
- Shahriari, H., Rousta, A., Kashefi Neyshabouri, M., & Asayesh, F. (2024). Evaluation of Effective Factors on Merit Selection in Government Organizations. *Journal of System Management*, 2(2), 215.
- Sobuwa, S., & McKenna, S. (2019). The Obstinate Notion That Higher Education Is a Meritocracy. *Critical Studies in Teaching and Learning*, 7(2), 1-15. <https://doi.org/10.14426/cristal.v7i2.184>
- Talaei, G., Seyedjavadin, S. R., Nargesian, A., & Amiri, M. (2022). Presenting a Comprehensive Model of Competency-Based Human Resource Individual Development: A Systematic Literature Review and Concept Development. *Human Resource Management Research*, 14(1), 11-39.

- Teymouri, H., Shahin, A., & Karimi, A. (2022). Presenting a Competency-Based Human Resource Management Model with a Succession Planning Approach. *Applied Sociology*, 33(2), 69-92.
- van Dijk, H., Kooij, D., Karanika-Murray, M., De Vos, A., & Meyer, B. (2020). Meritocracy a Myth? A Multilevel Perspective of How Social Inequality Accumulates through Work. *Organizational Psychology Review*, 10(3-4), 240-269. <https://doi.org/10.1177/2041386620930063>