



Study and Analysis of Meritophobia in the Country's Sports Organizations

Ayoob Ameri¹, Mohamad Sayyadfar^{2*}, Hani Etemadi³

¹PhD student in Sports Management, Islamic Azad University, Shiraz Branch, Shiraz, Iran.

²Assistant Professor of Physical Education, Hormoz Center, Islamic Azad University, Hormoz, Iran.

³Master of Physical Education Management, General Department of Education of Hormozgan Province, Hormozgan, Iran.

ARTICLE INFO

Received: 02.23.2021

Revised: 11.07.2021

Accepted: 11.21.2021

Keyword:

Sports organizations

Meritophobia

Meritocracy

Law

Supervision

***Corresponding Author:**

Mohamad Sayyadfar

Email: m_sayyadfar@yahoo.com

ABSTRACT

The current research was designed and implemented with the aim of studying and analyzing meritophobia in sports organizations of the country. The current research was descriptive analytical research that was conducted in the field. The statistical population of the current research included managers of selected sports organizations as well as some university professors and knowledgeable experts in the field of meritophobia (114 people). The current research tool included researcher-made questionnaires based on the research objectives. It included three questionnaires to determine the status of meritophobia, factors affecting meritophobia and structuring factors affecting meritophobia. To analyze the data of the present research, the statistical methods of Smirnof Klomograph, one-sample t-test and exploratory factor analysis of SPSS software were used. In addition, MicMac software was used to investigate and analyze the interpretative structural modeling method. The results of the present research showed that the situation of meritophobia in sports organizations is not favorable and this issue indicates the existence of meritophobia in sports organizations. In total, 6 factors (cultural, managerial, individual, regulatory, legal and political) covered 84.740% of the variance of all questions. The results also showed that legal and regulatory factors were among the key independent obstacles that influenced other obstacles. The results of this research can draw the attention of managers of sports organizations towards meritophobia and provide the basis for policy making to improve organizational culture to deal with meritophobia and on the other hand provide an opportunity for meritocracy.



EXTENDED ABSTRACT

Introduction

The managers of an organization perform many tasks to manage their departments. One of these tasks is the management of human resources and the workforce of the organization. Human resources, as one of the main factors and inputs of any organization plays a significant role in the quality and quantity of the outputs of any organization. In other words, the human factor is perhaps one of the factors that plays a role in all stages of activity, including the stages of internal data, process, and organization's headquarters. Therefore, today one of the main challenges of human resource management is the workforce and the changes created in it. Organizations have realized the importance of human resources as the most important source of competitive advantage. Today's organizations compete to attract and maintain human resources by providing welfare programs and attention to employees. This is evidenced by Fortune magazine, which in recent years has published a new ranking in which the top 100 companies that are the most desirable to work for as human resources are introduced. The phenomenon of "deserving phobia" can be studied in the category of the basics of organizational culture. A phenomenon that unfortunately has grown in some organizations as a syndrome within the culture of that organization. This concept is supported by the principles and theories of succession planning, organizational talent management, and Peter's incompetence principle.

Methodology

The current research was a descriptive analytical research conducted in the field. The statistical population of this research included managers of selected sports organizations as well as some university professors and knowledgeable experts in the field of meritocracy. Sports organizations in Iran are sports federations, sports boards, sports and youth departments, and sports clubs. Therefore, from each of these organizations, one organization was selected and considered as a society. For this purpose, a sports federation (Football Federation), a sports and youth department (Tehran), a sports board (Tehran Football Board) and a sports club (Persepolis Club) were purposefully selected from among all Varshi organizations and all their management staff chosen as a community. Therefore, 72 people were considered as the statistical population. According to the number of the statistical population, the statistical sample in the present research included all 72 people based on the selection of the entire population. Considering that in the present research, two questionnaires were implemented in two stages, the researcher distributed and collected the questionnaires after coordinating with the sports organizations. Based on this, 60 questionnaires after distribution were collected in the first stage. In the second stage, 42 questionnaires were collected from the previous 60 people. In addition to the managers of the selected sports organizations, in the first stage of the research, the opinions of some university professors and knowledgeable experts in the field of meritocracy were also used. In order to identify these people, a targeted sampling method was used, and finally 42 people knowledgeable in this field were identified. Therefore, 114 people were considered

as the total number of population and sample, of which 102 questionnaires were returned correctly and were identified as the research sample in the first stage.

Results and discussion

The descriptive results of the current research showed that 82% of the research sample were men and 16% were women. Furthermore, the age group of 40-50 years had the highest frequency with a frequency of 72%. The descriptive results of the research indicated that the level of master's education was the most frequent among the research samples with approximately 61%. The results of the Smirnov test revealed that the data of the current research was normal and parametric statistics should be used to analyze the data. The results of the present research demonstrated that the situation of meritophobia in sports organizations was in unfavorable conditions and this issue indicated the existence of meritophobia in sports organizations. In total, 6 factors (cultural, managerial, individual, regulatory, legal and political) covered 84.740% of the variance of all questions. The results also demonstrated that legal and regulatory factors were among the key independent obstacles that influence other obstacles. The results of this research can draw the attention of managers of sports organizations towards meritophobia and provide the basis for policy making to improve the organizational culture to deal with meritophobia and provide an opportunity for meritocracy.

Conclusion

In sports organizations, which have important tasks in popularizing sports, improving the level of sports, and generalizing sports should move towards the use of competent and efficient human resources, which will lead to quantitative growth and the quality of sports will be at the provincial level. Based on this, using an important solution such as fighting meritophobia can be important and worthy of attention. Operationally, meritocracy is an important aspect that should be taken into consideration by sports organizations. In this regard, the important issue to fight against meritophobia is the cultural issue. The culture and values governing the organization must create the opportunity for the organization to look for competent people, so meritocracy is a need and feeling this need is important for culture building. When competence becomes a need, a person tries to maintain their competence so that they are not degraded and replaced, and if they want to be promoted, they must develop competences. Therefore, sports organizations should turn meritocracy into a culture. This culture of needing competent people means the culture of increasing productivity and optimal use of resources, which itself guarantees the survival and fulfillment of the organization's goals. On the other hand, sports organizations must define specific criteria for selecting people. Criteria for selecting employees such as moral health, the absence of financial or moral corruption, high learning abilities in order to invest in the growth and dynamism of a person, and conscientiousness (which provides the context for doing tasks on time) should be taken into consideration. However, competence is not a fixed and stable characteristic and changes according to changing conditions and environment.

Acknowledgement

This article was extracted from a doctoral thesis.



دانشگاه فنی و حرفه‌ای
تکنولوژی و مهارت



شاپای الکترونیکی: ۴۴۲۰-۲۵۳۸

شاپای چاپی: ۹۷۹۶-۲۳۸۲



مطالعه و تحلیل شایسته‌هراسی در سازمان‌های ورزشی کشور

ایوب عامری^۱، محمد صیادفر^{۲*}، هانی اعتمادی^۳

- ۱- دانش آموخته دکتری مدیریت ورزشی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد شیراز، شیراز، ایران.
- ۲- استادیار گروه تربیت بدنی، مرکز هرمز، دانشگاه آزاد اسلامی، هرمز، ایران.
- ۳- کارشناسی ارشد مدیریت تربیت بدنی، اداره کل آموزش و پرورش استان هرمزگان.

چکیده

تحقیق حاضر با هدف مطالعه و تحلیل شایسته‌هراسی در سازمان‌های ورزشی کشور طراحی و اجرا گردید. تحقیق حاضر از نوع تحقیقات توصیفی- تحلیلی است که به صورت میدانی انجام گردید. جامعه آماری تحقیق حاضر شامل مدیران سازمان‌های ورزشی منتخب و همچنین برخی استادان دانشگاهی و خبرنگاران آگاه در حوزه شایسته‌هراسی بود (۱۱۴ نفر). ابزار تحقیق حاضر شامل پرسش‌نامه‌های محقق‌ساخته‌ای بود که با توجه به اهداف تحقیق شامل سه پرسش‌نامه از جمله پرسش‌نامه تعیین وضعیت شایسته‌هراسی، پرسش‌نامه عوامل مؤثر بر شایسته‌هراسی و پرسش‌نامه ساختاردهی به عوامل مؤثر بر شایسته‌هراسی بود. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌های تحقیق حاضر از روش‌های آماری کلموگراف اسمیرنوف، آزمون تی تک‌نمونه‌ای و تحلیل عاملی اکتشافی از نرم‌افزار SPSS استفاده گردید. همچنین در راستای بررسی و تحلیل روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری از نرم‌افزار MicMac استفاده گردید. نتایج تحقیق حاضر نشان داد که وضعیت شایسته‌هراسی در سازمان‌های ورزشی در شرایط نامطلوبی قرار دارد و این مسئله نشان‌دهنده وجود شایسته‌هراسی در سازمان‌های ورزشی است. در کل ۶ عامل (فرهنگی، مدیریتی، فردی، نظارتی، قانونی و سیاسی) ۸۴/۷۴۰ درصد از واریانس کل سؤالات را دربرگرفت. نتایج همچنین نشان داد که عوامل قانونی و نظارتی، از موانع مستقل کلیدی هستند که سبب تأثیرگذاری بر سایر موانع می‌شود. نتایج این پژوهش می‌تواند نظر مدیران سازمان‌های ورزشی را به شایسته‌هراسی جلب کند و زمینه خطمشی‌گذاری را برای بهبود فرهنگ سازمانی در راستای مقابله با شایسته‌هراسی به همراه داشته باشد و از طرفی به فراهم‌سازی فرصتی برای شایسته‌سالاری و شایسته‌پروری در سازمان منجر شود.

اطلاعات مقاله

دریافت مقاله: ۱۴۰۱/۰۲/۲۰

بازنگری مقاله: ۱۴۰۱/۰۵/۰۳

پذیرش مقاله: ۱۴۰۱/۰۸/۱۵

کلید واژگان:

سازمان‌های ورزشی
شایسته‌سالاری
شایسته‌هراسی
قانون
نظارت

*نویسنده مسئول: محمد صیادفر

پست الکترونیکی:

m_sayyadfar@yahoo.com



مقدمه

پیش از قرن نوزدهم، سرمایه‌گذاری در سرمایه انسانی و صرف هزینه در مورد آموزش‌های ضمن خدمت، از اهمیت چندانی برخوردار نبود. در قرن بیستم، آموزش، مهارت‌ها و دانش، تبدیل به عوامل تعیین‌کننده کارایی ملل و افراد شد به طوری که قرن بیستم را می‌توان عنصر سرمایه انسانی نام‌گذاری کرد (گومیس و همکاران، ۲۰۱۳)^۱. به‌طور کلی می‌توان گفت که مهم‌ترین سرمایه شکل گرفته در اجتماع برای توسعه، همانا سرمایه‌گذاری بر انسان‌هاست (مویرا، ۲۰۱۸)^۲. تئوری سرمایه انسانی را شولتز^۳ در سال ۱۹۶۰ مطرح کرد و بعدها در سال ۱۹۶۴ بکر^۴ آن را تعقیب کرد. از نظر وی سرمایه انسانی به دارایی‌های فردی اشاره می‌کند که می‌تواند ذاتی یا اکتسابی باشد و زمانی ایجاد می‌شود که مهارت‌ها و توانایی‌های یک فرد افزایش یابد (ژانگ، ۲۰۱۶)^۵. در واقع سرمایه انسانی، مجموعه‌ای از دانش عمومی و رفتاری کارکنان و توانایی‌های رهبری و حل مشکل و خطرپذیری است و نمایانگر ذخیره دانش یک سازمان است که در کارکنان آن، نمود می‌یابد (موحد و کیهزادی، ۲۰۱۰). سرمایه انسانی تحت عنوان دانش فردی، مهارت‌ها و توانایی‌ها و تجارب موجود در کارکنان یک سازمان برای خلق ارزش و حل کردن مسائل و کسب‌وکار نیز تعریف شده است. عامل انسانی، مهم‌ترین بخش تحول و توسعه جوامع است. با نگاهی به مراحل تمدن بشری مشخص می‌شود که نقش نیروی انسانی از نیروی کار ساده (قدرت بازو و کار مکانیکی) به سرمایه انسانی (دانش و مهارت) که مهم‌ترین عامل تولید به‌شمار می‌رود تکامل یافته است زیرا اگر انسان‌ها نتوانند از ابزارها و تجهیزات پیشرفته و تکنولوژی استفاده مطلوب کنند عملاً پیشرفت تکنولوژی فاقد کارایی لازم خواهد بود (واردارلیبر، ۲۰۱۶)^۶. کارکنان هر سازمان مهم‌ترین جزء سازمان محسوب می‌شوند که توجه به خواست و تأمین نیازهای موردنظر آن‌ها غیرقابل اجتناب است (ساین و همکاران، ۲۰۲۲)^۷. برای افزایش بهره‌وری در سازمان، نیاز به تأمین شرایط متعددی داریم که مهم‌ترین آن عامل انسانی است. نیروی انسانی برانگیخته شده برای انجام وظایف خود، مهم‌ترین عامل بهره‌وری است (ساپتونو و همکاران، ۲۰۲۲)^۸.

مدیران سازمان برای اداره مجموعه خود، وظایف متعددی را انجام می‌دهند؛ یکی از این وظایف، اداره منابع انسانی و نیروی کار سازمان است. منابع انسانی به‌عنوان یکی از عوامل و نهادهای اصلی هر سازمان، نقش به‌سزایی در کیفیت و کمیت ستاده‌های هر سازمان دارد. به‌عبارت‌دیگر، عامل انسانی شاید یکی از عواملی باشد که در تمامی مراحل فعالیت اعم از مراحل درون‌داد، فرایند و ستاده سازمان، نقش داشته باشد. از این‌رو، امروزه یکی از معضلات اصلی مدیریت منابع انسانی، نیروی کار و تحولات ایجادشده در آن است (کائو و لین، ۲۰۱۶)^۹. امروزه سازمان‌ها به اهمیت منابع انسان به‌عنوان مهم‌ترین منبع کسب مزیت رقابتی پی برده‌اند (جامادی و لیلیا، ۲۰۲۱)^{۱۰}. سازمان‌های امروزی برای جذب و نگهداری نیروی انسانی بر سر ارائه برنامه‌های رفاهی و میزان توجه به کارکنان رقابت می‌کنند. شاهد این امر، مجله فورچون است که در چند سال اخیر، رتبه‌بندی جدیدی را منتشر می‌کند که در آن ۱۰۰ شرکت برتری که کار کردن در آن‌ها برای نیروی انسانی مطلوب‌تر است معرفی می‌شوند. پدیده شایسته‌هراسی را می‌توان در دسته مبانی فرهنگ سازمانی مورد مطالعه قرار داد (کالیمانزیلا و سوریانته، ۲۰۲۱)^{۱۱}. پدیده‌ای که متأسفانه در برخی از سازمان‌ها به‌صورت یک سندرم

¹ Gümüş

² Moira

³ Sholtez

⁴ Beker

⁵ Zhang

⁶ Vardarlier

⁷ Singh

⁸ Saptano

⁹ Kao & Lin

¹⁰ Jumady & Lilla

¹¹ Kalimanzila & Suryanto

در بطن فرهنگ آن سازمان رشد کرده است. این مفهوم با اصول و نظریات جانشین‌پروری، مدیریت استعداد سازمانی و اصل بی‌کفایتی پیتر، پشتیبانی می‌شود (نوراسنیار، ۲۰۲۱)^۱. در واقع پدیده شایسته‌هراسی را می‌توان در تقابل با اصول جانشین‌پروری و مدیریت استعداد سازمانی که بر کفایت، شایستگی و توانمندی فرد برای حرکت عمودی در سلسله‌مراتب سازمانی تکیه دارند، دانست. در نظامات اداری که با این پدیده درگیر هستند عملاً قدرت سازمانی در حلقه محدودی از افراد دست‌به‌دست می‌شود و افراد شایسته هیچ‌گاه نمی‌توانند به درجات عالی مدیریتی در سازمان نائل شوند و این امر در بلندمدت می‌تواند موجبات رخوت سازمانی و مرگ آن را در پی داشته باشد (ریگل و همکاران، ۲۰۰۹)^۲.

در فرهنگ سازمانی برخی از سازمان‌ها، پنهانی و زیرپوستی، پدیده‌ای جالب در جریان است که (روگرز و همکاران، ۲۰۱۶)^۳ آن را تحت عنوان «شایسته‌هراسی»^۴ مفهوم‌پردازی کرده‌اند. در واقع با اینکه متخصصان حوزه مدیریت بر این اعتقادند که شایسته‌سالاری و شایسته‌گزینی، اصل مهم در اخذ پست و جایگاه سازمانی است ولی آنچه عملاً برخی سازمان‌ها با آن روبه‌رو هستند مقاومت‌های پنهان و غیرآشکار فرد یا گروه‌هایی است که جایگاه و منافع خود در سازمان را توسط فرد یا گروه شایسته‌تر بالقوه در خطر می‌بینند و از این رو به دلیل وجود هراس ادراکی ایشان از این موقعیت، همواره صدای پای این دسته از افراد را می‌شنوند که هر لحظه ممکن است جایگاه آنان را به‌خطر بیندازد (روگرز و همکاران، ۲۰۱۶). پدیده پیش‌گفته را به‌نوعی می‌توان به اصل بی‌کفایتی پیتر مرتبط دانست با این تفاوت که در اصل پیتر، بی‌کفایتی خود فرد، محدودکننده رشد و توسعه‌اش در مسیر پیشرفت در سلسله‌مراتب سازمانی است ولی در پدیده شایسته‌هراسی موانع ایجادشده خارجی هستند که نوعاً رشد فرد در مسیر شغلی را علی‌رغم شایستگی‌اش تحت تأثیر قرار می‌دهند که این امر از ترس فرد یا گروه حاکم، نشأت می‌گیرد. در نظامات اداری که فرهنگ‌های سازمانی مبتلا به عارضه شایسته‌هراسی است افراد یا گروه‌های حاکم در تلاش هستند تا فرد یا گروه شایسته‌تر از خود را به هر نحو ممکن از جایگاه فعلی که خود در آن مشغول به فعالیت‌اند دور نگه دارند (هاموندز، ۲۰۰۵)^۵.

پدیده شایسته‌هراسی را می‌توان در دسته مبانی فرهنگ سازمانی مطالعه کرد. این مفهوم با اصول و نظریات جانشین‌پروری، مدیریت استعداد سازمانی و اصل بی‌کفایتی پیتر پشتیبانی می‌شود. در واقع، پدیده شایسته‌هراسی را می‌توان در تقابل با اصول جانشین‌پروری و مدیریت استعداد سازمانی دانست که بر کفایت، شایستگی و توانمندی فرد برای حرکت عمودی در سلسله‌مراتب سازمانی تأکید دارند. در نظام‌های اداری که با این پدیده درگیر هستند، عملاً قدرت سازمانی در حلقه محدودی از افراد دست‌به‌دست می‌شود و افراد شایسته هیچ‌گاه نمی‌توانند به درجات عالی مدیریتی در سازمان، نائل شوند و این امر در بلندمدت می‌تواند موجبات رخوت سازمانی و مرگ آن را در پی داشته باشد (فانی و همکاران، ۲۰۲۱)^۶.

شایسته‌هراسی در محیط‌های سازمانی از اهمیت بالایی برخوردار است (کالیمانزیلا و سوریانته، ۲۰۲۱). سازمان‌های ورزشی به‌عنوان سازمان‌های حیاتی در حوزه ورزش، نقش مهمی در زمینه رونق ورزش در ابعاد مختلف دارند. فعالیت‌های سازمان‌های ورزشی برای توسعه و گسترش نیازمند برخورداری از نیروهای انسانی خیره هستند. این در حالی است که وجود برخی فرهنگ‌های نامناسب از جمله شایسته‌هراسی در سازمان‌های ورزشی سبب خواهد گردید تا نیروی انسانی در جایگاه خود به‌کار گرفته نشوند. (نوراسنیار، ۲۰۲۱) نیز اشاره داشتند که نیروی انسانی خیره سبب می‌گردد تا مدیران سازمان‌ها ترسی در خصوص عملکرد آنان داشته باشند. (سوسانتو و همکاران، ۲۰۲۱)^۶ اشاره داشتند که ترس از نیروی انسانی شایسته در سازمان‌ها به دلیل مهارت بالای برخی نیروهای انسانی است که سبب می‌گردد تا شایسته‌هراسی در

¹ Nurasniar

² Riggle

³ Rogers

⁴ meritocracy

⁵ Hammonds

⁶ Susanto

سازمان‌ها ایجاد گردد. (کولینگز و همکاران، ۲۰۱۸)^۱ نیز اشاره داشتند که نیروی انسانی شایسته در سازمان‌ها سبب می‌گردد تا انتظارات از مدیران و کارکنان بالا رود که این مسئله منجر به شایسته‌هراسی در این سازمان‌ها از سوی کارکنان و سایر مدیران گردد. (اسچوارتز و همکاران، ۲۰۱۸)^۲ نیز اعلام داشتند که فضای اخلاقی برخی سازمان‌ها در راستای برخورد با نیروی انسانی شایسته مناسب نمی‌باشد و این مسئله منجر به ایجاد برخی رفتارها می‌گردد که در نهایت سبب فاصله گرفته نیروی انسانی شایسته از سازمان‌ها می‌شود. تحقیقات اندکی در خصوص شایسته‌هراسی در سازمان‌های ورزشی به انجام رسیده است. (کاسکلی و همکاران، ۲۰۲۱)^۳ در تحقیق خود اشاره داشتند که برخلاف این واقعیت که نیروی انسانی خبره سبب بهبود مزیت رقابتی در سازمان‌های ورزشی می‌گردد اما فرهنگ نامناسب در برخی از سازمان‌های ورزشی می‌تواند منجر به دفع نیروی انسانی شایسته از سازمان‌ها گردد. (مالاگیلا و همکاران، ۲۰۲۱)^۴ نیز در تحقیق خود مشخص کردند که نیروی انسانی خبره به‌واسطه کارکردهای خود در سازمان‌ها سبب بهبود عملکرد باشگاه‌های ورزشی می‌گردند که این بهبود عملکرد در برخی شرایط سبب می‌شود تا در میان سایر ارکان باشگاه‌های ورزشی، شایسته‌هراسی به‌وجود آید. با این حال تحقیقات جامع در خصوص شایسته‌هراسی و دفع نیروی انسانی خبره در سازمان‌های ورزشی و محیط‌های ورزشی کشور صورت پذیرفته است. این مسئله سبب گردیده است تا ابهامات اساسی در خصوص شایسته‌هراسی در سازمان‌های ورزشی کشور ایجاد گردد. به‌نظر می‌رسد خلأ تحقیقاتی موجود در این حوزه سبب گردیده است تا برخی ابعاد پنهان شایسته‌هراسی در سازمان‌های ورزشی کشور شناسایی نشوند و نبود اطلاعات جامع در این خصوص باعث شده تا دغدغه مدیریت شایسته‌هراسی ایجاد نگردد و به‌نوعی مقابله‌ای با این عارضه در سازمان‌های ورزشی کشور ایجاد نگردد. از این‌رو تحقیق حاضر با هدف بررسی وضعیت شایسته‌هراسی در سازمان‌های ورزشی کشور و همچنین عوامل بروزدهنده شایسته‌هراسی در سازمان‌های ورزشی کشور طراحی و اجرا گردید. از این‌رو سؤال اصلی تحقیق حاضر این است که وضعیت شایسته‌هراسی در سازمان‌های ورزشی کشور به چه صورت است؟ و عوامل بروزدهنده شایسته‌هراسی در سازمان‌های ورزشی کشور به چه صورت می‌باشند؟

روش تحقیق

تحقیق حاضر از نوع تحقیقات توصیفی-تحلیلی می‌باشد که به‌صورت میدانی انجام گردید. جامعه آماری تحقیق حاضر شامل مدیران سازمان‌های ورزشی منتخب و همچنین برخی استادان دانشگاهی و خبرنگاران آگاه در حوزه شایسته‌هراسی بود. سازمان‌های ورزشی در ایران، فدراسیون‌های ورزشی، هیئت‌های ورزشی، ادارات ورزش و جوانان و باشگاه‌های ورزشی هستند. از این‌رو از بین هرکدام از این سازمان‌ها، یک سازمان انتخاب و به‌عنوان جامعه در نظر گرفته شد. بدین منظور یک فدراسیون ورزشی (فدراسیون فوتبال)، یک اداره ورزش و جوانان (تهران)، یک هیئت ورزشی (هیئت فوتبال تهران) و یک باشگاه ورزشی (باشگاه پرسپولیس) به‌صورت هدفمند از بین همه سازمان‌های ورزشی، انتخاب گردید و تمام کادر مدیریتی آن‌ها به‌عنوان جامعه، انتخاب شدند. از این‌رو تعداد ۷۲ نفر به‌عنوان جامعه در نظر گرفته شدند. با توجه به تعداد جامعه آماری، نمونه آماری در تحقیق حاضر بر اساس انتخاب تمام‌شمار، شامل تمامی ۷۲ نفر بودند. با توجه به اینکه در تحقیق حاضر در دو مرحله به‌وسیله دو پرسش‌نامه پیاده‌سازی شد؛ پس از هماهنگی با سازمان‌های ورزشی، پرسش‌نامه‌ها در دو مرحله پخش و جمع‌آوری شدند. بر این اساس پس از پخش پرسش‌نامه‌ها در مرحله اول، تعداد ۶۰ پرسش‌نامه نفر جمع‌آوری گردید. در مرحله دوم نیز موفق به جمع‌آوری ۴۲ پرسش‌نامه (از ۶۰ نفر قبلی) گردید. علاوه بر مدیران سازمان‌های ورزشی منتخب، در مرحله اول تحقیق از نظرات برخی استادان دانشگاهی و خبرنگاران

¹ Collings

² Schwartz

³ Cuskelly

⁴ Malagila

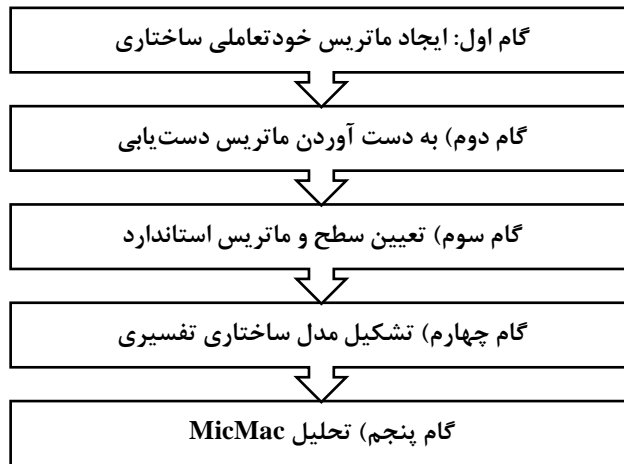
آگاه در حوزه شایسته‌هراسی استفاده گردید. به‌منظور شناسایی این افراد، از روش نمونه‌گیری هدفمند استفاده گردید که در نهایت تعداد ۴۲ فرد آگاه به این حوزه شناسایی گردید. بنابراین به‌صورت کلی، ۱۱۴ نفر به‌عنوان جامعه و نمونه (تمام‌شمار) در نظر گرفته شدند که از این تعداد، ۱۰۲ پرسش‌نامه به‌صورت صحیح عودت داده شد و به‌عنوان نمونه تحقیق در مرحله اول مشخص گردیدند.

ابزار تحقیق حاضر، شامل دو پرسش‌نامه محقق‌ساخته بود. پرسش‌نامه اول تحقیق حاضر، شامل وضعیت شایسته‌هراسی در سازمان‌های ورزشی و پرسش‌نامه دوم شامل عوامل بروزدهنده شایسته‌هراسی در سازمان‌های ورزشی بود. به‌منظور سنجش وضعیت شایسته‌هراسی در سازمان‌های ورزشی، از پرسش‌نامه محقق‌ساخته‌ای با ۵ سؤال استفاده گردید. همچنین به‌منظور بررسی عوامل بروزدهنده شایسته‌هراسی در سازمان‌های ورزشی، از پرسش‌نامه ۲۰ سؤالی استفاده گردید. در راستای شناسایی این عوامل، از مطالعه جامع منابع و همچنین بررسی نظرات خبرگان در قالب روش دلفی استفاده گردید. بدین منظور در ابتدا تعداد ۱۴ عامل بروزدهنده شایسته‌هراسی در سازمان‌های ورزشی شناسایی گردید و سپس با بررسی و انجام روش دلفی در مرحله اول، تعداد ۶ عامل بروزدهنده دیگر در زمینه شایسته‌هراسی در سازمان‌های ورزشی افزوده شد. این ۶ عامل از جمله عواملی هستند که از منظر خبرگان، مربوط به شرایط و ویژگی‌های سازمان‌های ورزشی می‌باشند. سپس در مرحله دوم روش دلفی، ۲۰ عامل بروزدهنده شایسته‌هراسی در سازمان‌های ورزشی شناسایی شده، مورد اتفاق نظر خبرگان رسید و در نهایت این ۲۰ عامل، به‌عنوان عوامل بروزدهنده شایسته‌هراسی در سازمان‌های ورزشی مشخص شدند بنابراین روش دلفی در تحقیق حاضر در دو مرحله انجام گردید. شایان ذکر است که خبرگان مورد استفاده در قالب روش دلفی شامل ۷ تن از استادان مدیریت ورزشی و افراد آگاه در خصوص سازمان‌های ورزشی بودند که نظرات آنان در زمینه شناسایی عوامل بروزدهنده شایسته‌هراسی در سازمان‌های ورزشی بررسی و تحلیل شد.

در مرحله دوم تحقیق، پرسش‌نامه محقق‌ساخته‌ای در زمینه ساختاردهی به عوامل بروزدهنده شایسته‌هراسی در سازمان‌های ورزشی بر اساس روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری شکل گرفت. این پرسش‌نامه به مقایسه دوه‌دو شش عامل کلی شناسایی شده در تحقیق حاضر بر اساس استانداردهای این روش پرداخته بود. روایی محتوایی این پرسش‌نامه‌ها با استفاده از نظرات ۷ تن از استادان دانشگاهی بررسی شد. روایی محتوایی این پرسش‌نامه‌ها نیز با استفاده از فرم‌های روایی‌سنجی CVI و CVR تأیید گردید. مقدار CVR با توجه به تعداد استادان (۷ نفر)، ۰/۹۹ و مقدار CVI، ۰/۹۹ برای پرسش‌نامه‌ها به‌دست آمد بنابراین روایی محتوایی پرسش‌نامه‌های تحقیق تأیید شد. همچنین روایی سازه پرسش‌نامه مرحله اول با استفاده از روش تحلیل عاملی اکتشافی مورد بررسی قرار گرفت.

پایایی پرسش‌نامه مرحله اول با استفاده از محاسبه آلفای کرونباخ با میزان ۰/۸۵ تأیید شد. همان‌طور که ذکر گردید برای انجام این پژوهش در مرحله دوم، از روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری استفاده شده است. این روش یک فرایند یادگیری تعاملی است که در آن مجموعه‌ای از عناصر مختلف و بهم مرتبط در یک مدل نظام‌مند جامع، ساختاردهی می‌شوند. این روش به ایجاد و جهت دادن به روابط پیچیده میان عناصر یک سیستم کمک می‌کند. یکی از اصلی‌ترین منطق‌های این روش آن می‌باشد که همواره عناصری که در یک سیستم تأثیرگذاری بیشتری بر سایر عناصر دارند از اهمیت بالاتری برخوردارند. مدلی که با استفاده از این متدولوژی به‌دست می‌آید، ساختاری از یک مسئله یا موضوع پیچیده، یک سیستم یا حوزه مطالعاتی را نشان می‌دهد که الگویی به‌دقت طراحی شده می‌باشد. در نتیجه، می‌توانیم بگوییم که مدل‌سازی ساختاری تفسیری نه‌تنها بینشی را در خصوص روابط میان عناصر مختلف یک سیستم فراهم می‌کند بلکه ساختاری را مبتنی بر اهمیت یا تأثیرگذاری عناصر برهم (بسته به نوع رابطه محتوایی تعریف‌شده) فراهم می‌کند و نمایشی تصویری را ارائه می‌دهد. این روش، تفسیری است زیرا قضاوت گروهی از افراد تعیین می‌کند که آیا روابطی میان این عناصر وجود دارد یا خیر. این روش، ساختاری است زیرا اساس روابط یک ساختار، سراسری است که از مجموعه پیچیده‌ای از متغیرها استخراج شده است. ایده اصلی مدل‌سازی ساختاری تفسیری، تجزیه یک سیستم

پیچیده به چند زیرسیستم (عناصر) با استفاده از تجربه عملی و دانش خبرگان به منظور ساخت یک مدل ساختاری چندسطحی می‌باشد. این مدل پنج گام دارد:



شکل ۱. گام‌های انجام مدل ساختاری تفسیری

یافته‌های تحقیق

نتایج توصیفی تحقیق حاضر نشان داد که ۸۲ درصد نمونه تحقیق مردان و ۱۶ درصد را زنان تشکیل می‌دادند. همچنین گروه سنی ۴۰ تا ۵۰ سال با فراوانی ۷۲ درصد، بیشترین فراوانی را دارد. همچنین نتایج توصیفی تحقیق مشخص کرد که سطح تحصیلات کارشناسی ارشد با حدود ۶۱ درصد بیشترین فراوانی را در میان نمونه‌های تحقیق شامل گردید. نتایج آزمون کلموگراف اسمیرنوف نشان داد که داده‌های تحقیق حاضر، نرمال است و باید از آمار پارامتریک در راستای تحلیل داده‌ها بهره گرفت. در زمینه بررسی وضعیت شایسته‌هراسی در سازمان‌های ورزشی، از روش تی تک نمونه‌ای استفاده گردید. جدول ۱ نتایج این آزمون را نشان داده است.

جدول ۱. نتایج آزمون تی تک نمونه‌ای در خصوص میزان شایسته‌هراسی در سازمان‌های ورزشی کشور

متغیر	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد	T	سطح معناداری
شایسته‌هراسی	۱۰۲	۳/۵۴	۰/۵۱۰	۱۰/۸۲۴	۰/۰۰۱

همان‌طور که نتایج آزمون تی تک نمونه‌ای نشان می‌دهد، میزان شایسته‌هراسی در سازمان‌های ورزشی دارای میانگین بالاتر از معیار عدد ۳ قرار دارد. با توجه به سطح معناداری که پایین‌تر از ۰/۰۵ است می‌توان مشخص کرد که وضعیت شایسته‌هراسی در سازمان‌های ورزشی، در وضعیت بالاتر از سطح متوسط است که نشان‌دهنده وجود شایسته‌هراسی در سازمان‌های ورزشی است.

به منظور استفاده از روش تحلیل عاملی اکتشافی؛ در ابتدا، برای بررسی کفایت حجم نمونه‌برداری از آزمون کفایت نمونه‌برداری کیزر-میر-الکین استفاده شد که میزان این آزمون ۰/۸۹۷ به دست آمد که نشان‌گر مناسب بودن میزان این آماره است. سپس برای اینکه مشخص شود همبستگی بین مواد آزمون در جامعه برابر صفر نیست، از آزمون کرویت بارلت استفاده گردید که نتایج این آزمون در سطح ۹۹ درصد اطمینان معنی‌دار شد. نتایج تحلیل عاملی اکتشافی نشان

داد که در کل ۶ عامل (عوامل فرهنگی، مدیریتی، فردی، نظارتی، قانونی و عوامل سیاسی) ۸۴/۷۴۰ درصد از واریانس کل سؤالات را دربرگرفت. جدول ۲ نتایج بار عاملی مربوط به هر گویه و دسته‌بندی عوامل را نشان می‌دهد.

جدول ۲. نتایج آزمون تحلیل عاملی اکتشافی

ردیف	گویه‌ها	مدیریتی	فردی	فرهنگی	نظارتی	قانونی	سیاسی
۱	نبود سیستم مناسب و شفاف حقوق و مزایا برحسب عملکرد در سازمان‌ها	۰/۸۳۰					
۲	نبود نمایش و گزارش تأثیرات مثبت نیروی انسانی شایسته در سازمان‌های ورزشی	۰/۷۸۹					
۳	ضعف در چگونگی و نحوه ارتقای افراد در ساختار سازمان‌های ورزشی	۰/۷۴۱					
۴	نبود اهداف سازمانی در خصوص پرورش و جذب نیروی انسانی شایسته در سازمان‌های ورزشی	۰/۶۳۹					
۵	نبود کمیته‌های تخصصی و کارگروه‌ها در خصوص شایسته‌پروری در سازمان‌های ورزشی	۰/۶۰۱					
۶	ترس مدیران ارشد در خصوص عملکرد مثبت و تأثیرگذار نیروی انسانی شایسته		۰/۸۱۱				
۷	تعهد سازمانی پایین مدیران ورزش کشور در خصوص شایسته‌پروری		۰/۷۳۹				
۸	نبود دانش مناسب و کافی در میان کارکنان و مدیران در خصوص اهمیت نیروی انسانی شایسته		۰/۷۱۴				
۹	نبود دغدغه میان مدیران ارشد ورزش در خصوص به‌کارگیری نیروی انسانی شایسته		۰/۶۳۳				
۱۰	نبود حمایت مدیران ارشد ورزش از نیروی‌های انسانی شایسته			۰/۸۰۰			
۱۱	نبود برنامه‌های آموزشی در خصوص اهمیت نیروی انسانی شایسته در ورزش کشور			۰/۷۴۱			
۱۲	نبود انگیزش در ساختار ورزش کشور در راستای توجه به نیروهای انسانی شایسته			۰/۶۴۴			
۱۳	نبود نظارت در خصوص اجرایی قوانین مربوط به به‌کارگیری، انتصاب و انتخاب در ساختار ورزش کشور			۰/۸۲۲			
۱۴	نبود نظارت بر عملکردها و فعالیت‌های مدیران ورزش کشور در خصوص شایسته‌پروری			۰/۷۱۴			
۱۵	نبود ابزارهای استاندارد ارزیابی عملکرد نیروهای انسانی			۰/۶۵۲			
۱۶	نبود دغدغه در خصوص شایسته‌گزینی در میان قانون‌گذاران ورزش کشور				۰/۷۴۶		
۱۷	نبود قوانین حمایتی در خصوص نیروی انسانی شایسته					۰/۶۳۹	

ردیف	گویه‌ها	مدیریتی	فردی	فرهنگی	نظارتی	قانونی	سیاسی
۱۸	تخطی در قوانین به‌کارگیری نیروی انسانی شایسته در ورزش کشور					۰/۵۵۸	
۱۹	نفوذ برخی گروه‌های سیاسی صاحب قدرت در ورزش کشور					۰/۷۹۰	
۲۰	انتخاب و انتصاب‌های سیاسی در ورزش کشور					۰/۶۵۹	

همان‌طور که نتایج تحلیل عاملی نشان می‌دهد تعداد شش عامل بروزدهنده شایسته‌هراسی در سازمان‌های ورزشی کشور وجود دارد. در این بین نبود سیستم مناسب و شفاف حقوق و مزایا برحسب عملکرد در سازمان‌ها با بار عاملی ۰/۸۳۰ مهم‌ترین عامل مدیریتی و نبود انگیزش در ساختار سازمان‌های ورزشی کشور در راستای توجه به نیروهای انسانی شایسته با بار عاملی ۰/۸۱۱ مهم‌ترین عامل فردی مشخص گردید. نتایج تحلیل عاملی همچنین مشخص کرد که حمایت نکردن مدیران ارشد از نیروی‌های انسانی شایسته با بار عاملی ۰/۸۰۰ مهم‌ترین عامل فرهنگی و نبود نظارت در خصوص اجرایی قوانین مربوط به به‌کارگیری، انتصاب و انتخاب در ساختار ورزش کشور با بار عاملی ۰/۸۲۲ مهم‌ترین عامل نظارتی هستند. نتایج تحقیق همچنین مشخص کردند که نبود دغدغه در خصوص شایسته‌گزینی در میان قانون‌گذاران ورزش کشور با بار عاملی ۰/۷۴۶ مهم‌ترین عامل قانونی و نفوذ برخی گروه‌های سیاسی صاحب قدرت در ورزش کشور با بار عاملی ۰/۷۹۰ مهم‌ترین عامل سیاسی بروزدهنده شایسته‌هراسی در سازمان‌های ورزشی کشور است. از روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری در زمینه ساختاردهی به عوامل بروزدهنده شایسته‌هراسی در سازمان‌های ورزشی کشور استفاده گردید. در این تحقیق ۶ عامل کلی شناسایی شده شامل عوامل فرهنگی، مدیریتی، نظارتی، قانونی، فردی و سیاسی به‌عنوان معیارها و عناصر مدنظر در مرحله اول روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری مورداستفاده قرار گرفت. در ادامه تحقیق در راستای انجام روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری، از ایجاد ماتریس خودتعاملی ساختاری استفاده شد.

جدول ۳. ماتریس خودتعاملی ساختاری

عوامل	۱	۲	۳	۴	۵	۶
عوامل سیاسی (شماره ۱)	O	X	X	A	X	A
عوامل فردی (شماره ۲)			X	X	X	A
عوامل مدیریتی (شماره ۳)				X	V	A
عوامل قانونی (شماره ۴)					V	O
عوامل فرهنگی (شماره ۵)						O
عوامل نظارتی (شماره ۶)						

در ادامه تحقیق، ماتریس دسترسی نهایی مطابق با روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری به‌دست آمد. نتایج این ماتریس در جدول ۴ به نمایش گذاشته است.

جدول ۴. ماتریس دسترسی نهایی

عوامل	۱	۲	۳	۴	۵	۶
۱	۱	۰	۱	۰	۱	۰
۲	۰	۱	۱	۱	۱	۰

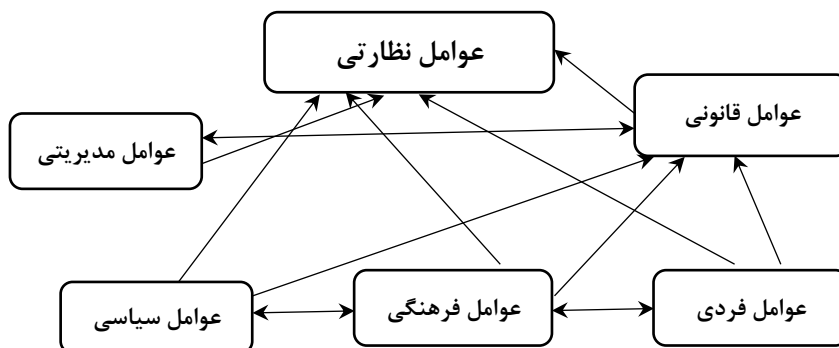
عوامل	۱	۲	۳	۴	۵	۶
۳	۱	۱	۱	۱	۱	۰
۴	۱	۱	۱	۱	۱	۰
۵	۱	۱	۰	۰	۱	۰
۶	۱	۱	۱	۰	۰	۱
وابستگی	۵	۵	۴	۳	۵	۱

جدول ۴ ماتریس نهایی را نشان می‌دهد. در این ماتریس علائم ۰ و ۱ پس از نوع روابط میان عوامل تبیین گردید و پس از اصلاحات انجام‌شده بر اساس روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری، برخی از این اعداد تغییر یافت که این مسئله با علامت * مشخص گردید. جدول ۵ سطح مربوط به هریک از عامل را نشان می‌دهد که سطح‌بندی‌های انجام‌شده بر اساس خروجی‌ها و ورودی‌های انجام‌شده می‌باشد.

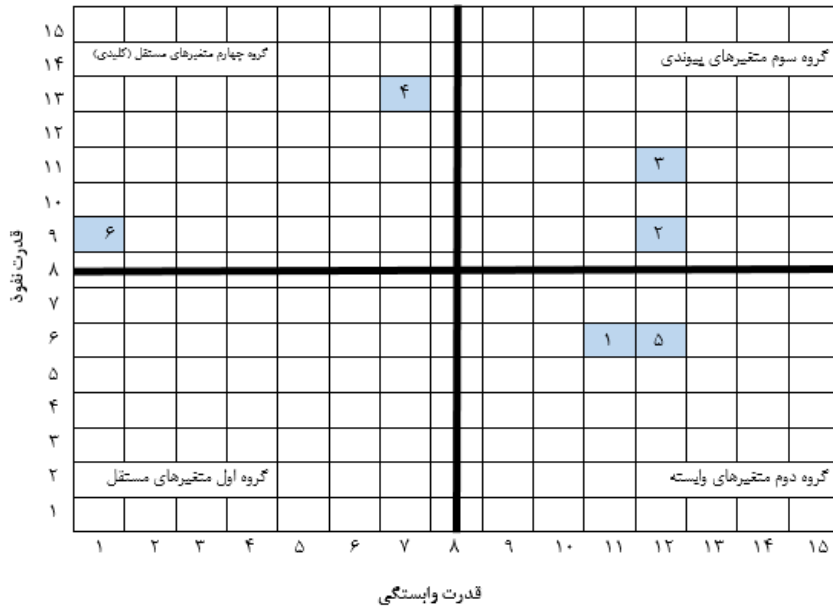
جدول ۵. تعیین سطح عوامل شناسایی شده

مراحل	عوامل	ورودی	خروجی	مشترک	سطح
مرحله اول	عوامل سیاسی	۱-۲-۵	۱-۳-۴-۵-۶	۱-۳-۵	۱
	عوامل فردی	۲-۳-۴-۵	۲-۳-۴-۵-۶	۲-۳-۴-۵	۱
	عوامل مدیریتی	۱-۲-۳-۴-۵	۱-۲-۳-۴-۶	۱-۲-۳-۴	
	عوامل قانونی	۱-۲-۳-۴-۵	۲-۳-۴	۲-۳-۴	
	عوامل فرهنگی	۱-۲-۵	۱-۲-۳-۴-۵	۱-۲-۵	۱
مرحله دوم	عوامل نظارتی	۱-۲-۳-۶	۶	۶	
	عوامل مدیریتی	۳-۴	۳-۴-۶	۳-۴	۲
	عوامل قانونی	۳-۴	۳-۴	۳-۴	۲
	عوامل نظارتی	۳-۶	۶	۶	
مرحله سوم	عوامل نظارتی	۶	۶	۶	۳

با توجه به نتایج جدول ۵، مشخص گردید که سه سطح کلی، در تحقیق حاضر وجود دارد که این سطوح در قالب مدل در شکل ۱ به نمایش گذاشته است.



شکل ۱. مدل ساختاری تفسیری موانع



شکل ۲. تحلیل MicMac

تحلیل Micmac

در این مرحله با استفاده از نرم‌افزار Micmac نوع متغیرها با توجه به تأثیرگذاری و تأثیرپذیری بر سایر متغیرها مشخص خواهد شد و پس از تعیین قدرت نفوذ یا تأثیرگذاری و قدرت وابستگی عوامل می‌توان تمامی عوامل شناسایی شده را در یکی از خوشه‌های چهارگانه روش ماتریس اثر متغیرها در چهار گروه، طبقه‌بندی کرد. اولین گروه شامل متغیرهای مستقل (خودمختار) می‌شود که قدرت نفوذ و وابستگی ضعیفی دارند. این متغیرها تا حدودی از سایر متغیرها مجزا هستند و ارتباطات کمی دارند. گروه دوم، متغیرهای وابسته هستند که از قدرت نفوذ ضعیف اما وابستگی بالایی برخوردارند. گروه سوم متغیرهای پیوندی می‌باشند که از قدرت نفوذ و وابستگی بالایی برخوردارند. در واقع هرگونه عملی بر روی این متغیرها باعث تغییر در سایر متغیرها می‌شود. گروه چهارم، متغیرهای مستقل (کلیدی) را دربرمی‌گیرد. این متغیرها دارای قدرت نفوذ بالا و وابستگی پایینی می‌باشند. شکل ۲، تحلیل Micmac در تحقیق حاضر را به نمایش گذاشته است.

با توجه به شکل ۲ مشخص گردید که عوامل فرهنگی و سیاسی، جزو موانع وابسته می‌باشند که بیشتر تحت تأثیر سایر موانع هستند. همچنین نتایج نشان داد که عوامل فردی و مدیریتی، جزو موانع پیوندی می‌باشند؛ بدین معنا که هرگونه عملی روی این موانع، سبب تغییر در سایر متغیرها می‌گردد. نتایج همچنین نشان داد که عوامل قانونی و نظارتی جزو موانع مستقل کلیدی هستند که سبب تأثیرگذاری بر سایر موانع می‌باشد. نتایج تحقیق همچنین نشان داد که از میان موانع شناسایی شده، هیچ‌کدام جزو متغیرهای مستقل خودمختار نمی‌باشد.

بحث و نتیجه‌گیری

نتایج تحقیق حاضر مشخص کردند که وضعیت شایسته‌هراسی در سازمان‌های ورزشی، در شرایط نامطلوبی قرار دارد و این مسئله نشان‌دهنده وجود شایسته‌هراسی در سازمان‌های ورزشی است. به نظر می‌رسد نبود تحقیقات جامع و

تخصصی در خصوص شایسته‌هراسی در ورزش ایران سبب گردیده است تا برنامه‌ریزی در این حوزه از سوی متولیان ورزش کشور انجام نگردد که این مسئله منجر به بروز شایسته‌هراسی در سازمان‌های ورزشی شده است. نتایج تحقیق حاضر نشان داد که عوامل مدیریتی، فرهنگی، سیاسی، نظارتی، قانونی و فردی؛ از جمله عوامل بروزدهنده شایسته‌هراسی در سازمان‌های ورزشی است. (هاموندز، ۲۰۰۵) مشخص کرد که برخی مشکلات فرهنگی، مدیریتی، نگرشی و فردی سبب می‌گردد تا نیروی انسانی شایسته در سازمان‌ها به‌عنوان منابع ترس و اضطراب برای سایر ارکان سازمان قلمداد گردد. همچنین (اگوینیس و همکاران، ۲۰۱۱)^۱ نیز مشخص کردند که برخی عوامل مدیریتی، سیاسی، نظارتی و فرهنگی سبب می‌گردد تا شایسته‌هراسی در سازمان‌ها ایجاد گردد. به‌نظر می‌رسد بروز عارضه شایسته‌هراسی در سازمان‌های ورزشی به دلیل وجود عوامل متعددی سبب گردیده است تا شرایط متعددی موجب ایجاد شایسته‌هراسی شوند. این مسئله، لزوم برنامه‌ریزی در خصوص رفع شایسته‌هراسی در سازمان‌های ورزشی در تمامی حوزه‌ها و ابعاد را نشان می‌دهد. نتایج تحقیق حاضر نشان داد که عوامل قانونی و نظارتی، مهم‌ترین عامل در بروز شایسته‌هراسی در سازمان‌های ورزشی است. (اسچوارتز و همکاران، ۲۰۱۸) اشاره داشتند که عوامل قانونی به‌عنوان یک عامل مهم، سبب می‌گردد تا شرایط در خصوص عدم‌حمایت از منابع انسانی ایجاد گردد و این خود سبب ترس از نیروی انسانی شایسته در میان افراد گردد. (کولینگز و همکاران، ۲۰۱۸) نیز اشاره داشتند که عوامل قانونی سبب می‌گردند تا برخی ضمانت‌ها در میان مدیران برای توسعه منابع انسانی شایسته، ایجاد نگردد که این مسئله سبب بروز پدیده شایسته‌هراسی می‌گردد. با این توجه می‌توان چنین اعلام داشت که نتایج تحقیق حاضر با نتایج تحقیقات (اسچوارتز و همکاران، ۲۰۱۸) و (کولینگز و همکاران، ۲۰۱۸) همخوان است. به‌نظر می‌رسد عوامل قانونی به علت شکل‌گیری خلأ قوانین حمایتی در خصوص نیروی انسانی شایسته سبب می‌گردد تا فشار در راستای به‌کارگیری و بهبود وضعیت شایسته‌سالاری در سازمان‌های ورزشی ایجاد نگردد. عوامل قانونی سبب می‌گردد دغدغه ایجاد قوانین و مقررات در سازمان‌های ورزشی در خصوص توسعه منابع انسانی به‌خصوص منابع انسانی شایسته ایجاد نگردد.

(هاموندز، ۲۰۰۵) و (تیلور و مگگراو، ۲۰۰۶)^۲ مشخص کردند که عوامل نظارتی به علت نبود فشار بر مدیران مانع از ایجاد شایسته‌سالاری می‌گردد. (دوهرتی و همکاران، ۲۰۱۴)^۳ نیز مشخص کردند که نبود نظارت در خصوص اجرایی شدن قوانین مربوط به به‌کارگیری، انتصاب و انتخاب نیروی انسانی سبب می‌گردد تا شایسته‌هراسی رشد یابد. با این توجه می‌توان چنین اعلام داشت که نتایج تحقیق حاضر با نتایج تحقیقات (هاموندز، ۲۰۰۵)، (تیلور و مگگراو، ۲۰۰۶) و (دوهرتی و همکاران، ۲۰۱۴) همخوان است. نبود نظارت در خصوص اجرای برنامه‌ها و فعالیت‌ها در خصوص شایسته‌سالاری سبب می‌گردد تا برای شایسته‌سالاری بر مدیران فشار ایجاد نگردد و این مسئله سبب بروز مشکلاتی در سازمان‌های ورزشی شود. عوامل نظارتی با کم‌اهمیت کردن عارضه شایسته‌هراسی سبب می‌گردد تا وضعیت شایسته‌هراسی در سازمان‌های ورزشی نامشخص باشد و تلاش‌هایی در خصوص رفع عارضه شایسته‌هراسی ایجاد نگردد. از سویی و در راستای این بحث می‌توان گفت که منابع هر سازمان به دو دسته منابع انسانی و منابع مادی تقسیم می‌شود. از آن‌جا که منابع مادی نیز توسط منابع انسانی مورد استفاده قرار می‌گیرد؛ استفاده بهینه از این منابع مادی بدون داشتن نیروی شایسته و کاردان میسر نیست و در دنیای پیشرفته امروز، در هر سازمانی نیروی انسانی، عمده‌ترین سرمایه و یکی از عوامل تأثیرگذار در تحقق اهداف هر سازمان محسوب می‌شود. (دوهرتی و همکاران، ۲۰۱۴) معتقدند در هزاره سوم، مزیت رقابتی شرکت‌ها میزان هوش، دانایی، دانش خردمندانه و شایستگی نیروی انسانی آنهاست. هر جامعه‌ای که به داشتن سهم مؤثر در هزاره سوم و مسائل جهانی علاقمند است باید راه‌گشا برای کسانی که به بسط

¹ Aguinis

² Taylor & McGraw

³ Doherty

دائمی و رشد ظرفیت هوشی خود علاقمند هستند باشد و در کل، احترام و علاقه به تعالی انسانی را در برنامه‌ریزی‌های کلان خود قرار دهد. با این حال و به‌طور کلی، کارایی هر سازمان به نحوه مدیریت و کاربرد صحیح منابع انسانی آن وابسته است و سازمانی موفق است که با استفاده از کارکنان و مدیران شایسته و مجرب، توان دستیابی به اهداف خود را داشته باشد. انتصاب افراد شایسته در جایگاه‌های مناسب با توانایی، تجارب و قابلیت‌های آنها فرایندی است که در قالب نظام شایسته‌سالاری (در مقابل شایسته‌هراسی) بررسی می‌شود و توجه‌نداشتن به تخصص، تجربه، کارایی، علاقه و توانایی مدیران در انتصاب به مسئولیت‌های سازمانی به تصمیمات نامناسب، اقدامات بیهوده، تضعیف و به‌تدریج مرگ سازمان منجر می‌شود.

بر این اساس در سازمان‌های ورزشی که وظایفی مهمی در همگانی کردن ورزش، ارتقای سطح ورزش، تعمیم ورزش و ... دارند، باید به سوی بهره‌گیری از منابع انسانی شایسته و کارآمد حرکت کنند که این عامل موجب رشد کمی و کیفی ورزش در سطح استان‌ها خواهد شد. بر این اساس استفاده از راهکار مهمی همچون مبارزه با شایسته‌هراسی می‌تواند حائز اهمیت و شایان توجه باشد. به‌صورت عملیاتی، شایسته‌هراسی ابعاد مهمی دارد که باید مورد توجه سازمان‌های ورزشی قرار گیرد. در این راستا، مسئله مهم برای مبارزه با شایسته‌هراسی مسئله فرهنگی است. فرهنگ و ارزش‌های حاکم بر سازمان باید این فرصت را ایجاد کنند تا سازمان به دنبال افراد شایسته باشد، پس شایسته‌خواهی، یک نیاز است و احساس این نیاز، مستلزم فرهنگ‌سازی است. وقتی شایستگی به نیاز تبدیل شد فرد سعی می‌کند شایستگی‌اش را حفظ کند تا تنزل پیدا نکند و دیگران جایش را نگیرند و اگر می‌خواهد ارتقا پیدا کند باید شایستگی‌هایش را توسعه دهد. از این‌رو سازمان‌های ورزشی باید شایسته‌خواهی را تبدیل به یک فرهنگ کنند. این فرهنگ نیاز به افراد شایسته یعنی فرهنگ افزایش بهره‌وری و استفاده بهینه از منابع دارد که خود ضامن بقا و تحقق اهداف سازمان می‌شود. از طرفی سازمان‌های ورزشی باید معیارهای مشخصی برای گزینش افراد تعریف کنند. معیارهایی از قبیل سلامت اخلاقی یعنی نبود زمینه‌های فساد مالی یا اخلاقی، قابلیت‌های یادگیری بالا به‌منظور سرمایه‌گذاری برای رشد و پویایی فرد وجدان کاری که زمینه انجام به‌موقع کارها را فراهم می‌کند می‌تواند به‌عنوان معیارهای مهم گزینش افراد مورد توجه قرار گیرد. در عین حال شایستگی یک ویژگی ثابت و پایدار نیست و متناسب با تغییر شرایط و محیط تغییر می‌یابد. پویایی و ناپایداری این ویژگی در قبال تغییرات محیط و تغییر در اهداف سازمان، توسعه فردی را ایجاب می‌کند که این وظیفه خطیر سازمان است که برای حفظ و ارتقای قابلیت‌های موردنیاز برای محیط جدید سرمایه‌گذرای لازم را انجام دهد. به عبارت دیگر سازمان تعهد دارد بستر لازم برای بروز شایستگی‌های افراد و توسعه آن را فراهم کند. در این زمینه، از فرهنگ‌سازی و تلاش برای غنای فرهنگی سازمان نیز نباید غفلت شود. مقابله با شایسته‌هراسی در سازمان یک مسئله دوجانبه است: از یک طرف سازمان باید بستر لازم برای بروز و توسعه شایستگی افراد را فراهم سازد و از طرف دیگر فرد شاغل باید خود را متعهد بداند تا شایستگی موردنیاز برای انجام وظیفه‌اش را کسب کند. در این راستا وظیفه سازمان است که در قالب یک نظام جامع و هدفمند آموزشی، آموزش‌های موردنیاز کارکنان خود را تدوین و اجرا کند تا با پرورش افراد، شایستگی آنها متناسب با تحولات محیطی حفظ شود و ارتقا یابد. حفظ نیروی شایسته و حفظ انگیزش نیروی انسانی، نیاز به برنامه‌ریزی دارد. بی‌توجهی مدیریت به نیروی شایسته و تأمین نشدن نیازهای روحی و معنوی و نیازهای مادی افراد، انگیزه تلاش و انجام کار به بهترین شکل را کاهش می‌دهد و دلسردی نسبت به محیط کار و تأمین نشدن نیازها فرد را وادار می‌کند تا فرصت‌های جدید را جستجو کند و در موقعیت مناسب، سازمان را ترک کند. از دست دادن نیروهای شایسته که برای گزینش و پرورش آنها سرمایه‌گذاری زیادی صورت گرفته است برای سازمان خسارت بزرگی به‌حساب می‌آید. پیدا کردن نیروی شایسته و پرورش آن به‌منظور جایگزینی نیروهای شایسته‌ای که سازمان را ترک کرده‌اند نه تنها موجب هدررفتن منابع می‌شود بلکه موجب تأخیر در تحقق اهداف خواهد شد و عملکرد سازمان با نقص مواجه می‌شود. با این حال وجود شایسته‌هراسی در سازمان‌های ورزشی کشور سبب می‌گردد تا نیروهای انسانی خیره

در حوزه ورزش که به‌عنوان یکی از مهم‌ترین منابع در سازمان‌های ورزشی هستند در شرایط نامطلوبی قرار گیرند. این مسئله سبب می‌گردد تا ورزش کشور، طی زمان عاری از نیروی انسانی خبره گردد. رخ دادن این عارضه ممکن است منجر به کاهش کیفیت برنامه‌ها و عملکرد ورزش کشور گردد و آسیب جدی به فعالیت‌های جاری ورزش ایران گردد. با توجه به وجود شایسته‌هراسی در سازمان‌های ورزشی ایران، نیاز به تغییرات اساسی در برخی ابعاد قانونی و نظارتی در خصوص حمایت از شایسته‌سالاری در سازمان‌های ورزشی است. با توجه به اهمیت عوامل قانونی و نظارتی و تأثیرگذاری این عوامل در شکل‌گیری سایر عوامل باید برنامه‌ها و راهکارهایی در خصوص رفع شایسته‌هراسی در سازمان‌های ورزشی ایجاد گردد. از این رو پیشنهاد می‌گردد تا با طراحی و ایجاد استانداردهای ارزیابی عملکرد افراد در ساختار سازمان‌های ورزشی کشور به تقویت شایسته‌سالاری در ورزش کشور اقدام کرد. همچنین با تدوین قوانین حمایتی در خصوص به‌کارگیری، انتصاب و انتخاب در ساختار ورزش کشور موجب بهبود نیروی انسانی خبره گردند. همچنین پیشنهاد می‌شود تا با کاهش نفوذ گروه‌های سیاسی در ساختار ورزش کشور، منجر به شفاف‌سازی در خصوص ارتقای افراد بر اساس شایستگی‌ها اقدام کرد تا بدین شکل نیروهای شایسته با توجه به عملکرد خود، در ساختار ورزش کشور رشد کنند. همچنین با بارز کردن کارکردهای نیروی انسانی شایسته در ساختار ورزش و مشخص کردن تأثیرات مثبت آنان، اقدام به شایسته‌سالاری در ساختار ورزش کشور و مدیریت عارضه شایسته‌هراسی شود. با توجه به مشکلات ایجادشده به‌واسطه شایسته‌هراسی در ورزش کشور و تأثیرات منفی این عارضه باید مدیران ارشد سازمان‌های ورزشی کشور در راستای تقویت شایسته‌سالاری و جذب و به‌کارگیری نیروی انسانی خبره تلاش‌های جدی داشته باشند. همچنین مدیران به فرصت‌های یادگیری و پیشرفت شخصی کارکنان در شغل توجه کنند و به مسئله جانشین‌پروری و ترفیعات توجه و برای آن خط‌مشی تعریف کنند، در مورد ترفیعات تنها سابقه کار را مد نظر قرار ندهند و به ویژگی‌های فردی مانند تحصیلات توجه کنند. امید است نتایج تحقیق حاضر ضمن ایجاد زنگ خطری در خصوص شیوع شایسته‌هراسی در سازمان‌های ورزشی کشور ایران، منجر به تقویت برنامه‌ها و فعالیت‌ها در خصوص مدیریت شایسته‌هراسی در سازمان‌های ورزشی ایران گردد.

References

- Aguinis, H., Joo, H., & Gottfredson, R. K. (2011). Why we hate performance management—And why we should love it. *Business Horizons*, 54(6), 503-507. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2011.06.001>
- Collings, D. G., Wood, G. T., & Szamosi, L. T. (2018). *Human resource management: A critical approach* (2 ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315299556>
- Cuskelly, G., Fredline, L., Kim, E., Barry, S., & Kappelides, P. (2021). Volunteer selection at a major sport event: A strategic Human Resource Management approach. *Sport Management Review*, 24(1), 116-133. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2020.02.002>
- Doherty, A., Misener, K., & Cuskelly, G. (2014). Toward a Multidimensional Framework of Capacity in Community Sport Clubs. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 43(2), 124S-142S. <https://doi.org/10.1177/0899764013509892>
- Fani, M., Torabi, M. A., Moghaddam, M., Ghamkhari, S. M., & Heydari, H. (2021). The Mediator Function of Competent-Phobia on the Relationship Between Organizational Turnover and Staff Performance. *Journal of Police Cultural Studies*, 8(3), 57-65. <https://www.magiran.com/paper/2346863>
- Gümüş, S., Apak, S., Gümüş, H. G., & Kurban, Z. (2013). An Application in Human Resources Management for Meeting Differentiation and Innovativeness Requirements of Business: Talent Management. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 99, 794-808. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.10.551>

- Hammonds, K. H. (2005). Why we hate HR. *Fast Company*, 97(8), 40-47. https://www.researchgate.net/publication/265143122_Why_we_hate_HR
- Jumady, E., & Lilla, L. (2021). Antecedent and Consequence the Human Resources Management Factors on Civil Servant Performance. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 1(2), 104-116. <https://doi.org/10.52970/grhrm.v1i2.101>
- Kalimanzila, J., & Suryanto, S. (2021). Application of competence models in public sectors: reflecting the disruption era. *Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen*, 7(3), 624-631. <https://doi.org/10.17358/jabm.7.3.624>
- Kao, T-W., & Lin, W. T. (2016). The relationship between perceived e-service quality and brand equity: A simultaneous equations system approach. *Computers in Human Behavior*, 57, 208-218. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2015.12.006>
- Malagila, J. K., Zalata, A. M., Ntim, C. G., & Elamer, A. A. (2021). Corporate governance and performance in sports organisations: The case of UK premier leagues. *International Journal of Finance & Economics*, 26(2), 2517-2537. <https://doi.org/10.1002/ijfe.1918>
- Moira, A. (2018). Human Development Tourism: Utilizing Cultural Heritage to Create a Universal Culture. In V. Katsoni & K. Velandar (Eds.), *Innovative Approaches to Tourism and Leisure: Fourth International Conference IACuDiT, Athens*. Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-67603-6_3
- Movahed, A., & Kohzadi, S. (2010). Analysis the effective factors on the tourism development in Kurdistan Province using SWOT model. *Research and Urban Planning*, 1(2), 85-102. https://jupm.marvdasht.iau.ir/article_1569.html?lang=en
- Nurasniar, W. A. (2021). Employee Performance Improvement Through Competence and Organizational Culture with Work Motivation as A Mediation Variable. *APTISI Transactions on Management*, 6(2), 121-131. <https://doi.org/10.33050/atm.v6i2.1743>
- Riggle, R. J., Edmondson, D. R., & Hansen, J. D. (2009). A meta-analysis of the relationship between perceived organizational support and job outcomes: 20 years of research. *Journal of Business Research*, 62(10), 1027-1030. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2008.05.003>
- Rogers, S. E., Jiang, K., Rogers, C. M., & Intindola, M. (2016). Strategic Human Resource Management of Volunteers and the Link to Hospital Patient Satisfaction. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 45(2), 409-424. <https://doi.org/10.1177/0899764015596434>
- Saptono, P. B., Mahmud, G., & Lei, L-F. (2022). Do international remittances promote poverty alleviation? Evidence from low-and middle-income countries. *IZA Journal of Development and Migration*, 13(1), 1-20. <https://doi.org/10.2478/izajodm-2022-0006>
- Schwartz, G. G., Steg, P. G., Szarek, M., Bhatt, D. L., Bittner, V. A., Diaz, R., Edelberg, J. M., Goodman, S. G., Hanotin, C., & Harrington, R. A. (2018). Alirocumab and cardiovascular outcomes after acute coronary syndrome. *New England Journal of Medicine*, 379(22), 2097-2107. <https://doi.org/10.1056/nejmoa1801174>
- Singh, S., Wang, J., & Cinti, S. (2022). An overview on recent progress in screen-printed electroanalytical (bio) sensors. *Electrochemical Society Sensors Plus*, 1(2), 023401. <https://doi.org/10.1149/2754-2726/ac70e2>
- Susanto, T., Setiawan, M. B., Jayadi, A., Rossi, F., Hamdhi, A., & Sembiring, J. P. (2021, October 27-28). *Application of Unmanned Aircraft PID Control System for Roll, Pitch and Yaw Stability on Fixed Wings*. 2021 International Conference on Computer Science, Information Technology, and Electrical Engineering, Banyuwangi, Indonesia <https://doi.org/10.1109/ICOMITEE53461.2021.9650314>

- Taylor, T., & McGraw, P. (2006). Exploring Human Resource Management Practices in Nonprofit Sport Organisations. *Sport Management Review*, 9(3), 229-251. [https://doi.org/10.1016/S1441-3523\(06\)70027-4](https://doi.org/10.1016/S1441-3523(06)70027-4)
- Vardarlier, P. (2016). Strategic Approach to Human Resources Management During Crisis. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 235, 463-472. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.11.057>
- Zhang, W-B. (2016). Tourism and economic structural change with endogenous wealth and human capital and elastic labor supply. *Theoretical & Applied Economics*, 23(4), 103-126. https://www.researchgate.net/publication/311714566_Tourism_and_Economic_Structural_Change_with_Endogenous_Wealth_and_Human_Capital_and_Elastic_Labor_Supply