

موانع تحقق شایسته‌سالاری در سازمان‌های دولتی شهر شیراز از دیدگاه کارشناسان استانداری

فارس

مجتبی شاهنوشی، استادیار، گروه مدیریت و برنامه‌ریزی فرهنگی دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)*

میترا دادخواه، کارشناس ارشد مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان

چکیده

هدف پژوهش حاضر، بررسی موانع تحقق شایسته‌سالاری در سازمان‌های دولتی در سطح شهر شیراز است. عوامل درون و برون‌سازمانی شایسته‌سالاری در سازمان، احصاء و به تحلیل و چالش کشیده شده است. این پژوهش از حیث هدف، کاربردی و از نظر شیوه جمع‌آوری داده‌ها توصیفی از نوع پیمایشی است. جامعه آماری پژوهش، ۲۰۰ نفر از کارکنان استانداری فارس است. حجم نمونه با استفاده از جدول مورگان در جامعه محدود به تعداد ۱۲۷ نفر محاسبه شد. شیوه نمونه‌گیری پژوهش، تصادفی طبقه‌ای و از نوع متناسب با حجم هر طبقه بوده است. ابزار جمع‌آوری داده‌ها پرسش‌نامه محقق‌ساخته با ۴۶ سؤال است. روایی پرسش‌نامه به دو روش محتوایی و صوری انجام شده است. برای تعیین پایایی پرسش‌نامه از روش آلفای کرونباخ و در تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار SPSS استفاده شده است. نتایج پژوهش بیان می‌کند از نظر پاسخ‌گویان، موانع تحقق شایسته‌سالاری در سازمان‌ها عوامل درون‌سازمانی و برون‌سازمانی هستند. عوامل درون‌سازمانی، ساختار نامناسب و ویژگی‌های شخصیتی و عوامل برون‌سازمانی، گرایش‌های فرهنگی نامناسب، قانون‌گریزی و سیاسی کاری را شامل می‌شوند.

واژه‌های کلیدی: ساختار سازمانی، شایستگی، شایسته‌سالاری، سازمان‌های دولتی شهر شیراز

مقدمه و بیان مسأله

شایسته‌سالاری، آرزوی دیرینه‌ای است که همپای خلقت انسان با فطرت خداجوی او عجین شده است. هر انسانی در ناخودآگاه و فطرت پاک خود تمایل دارد همواره شایسته باشد، با شایستگان در ارتباط باشد و در جامعه‌ای با حاکمیت شایسته زندگی کند؛ اما این خواست گران‌سنگ به دلیل ناتوانی انسان در ارائه اندیشه منسجم و متناسب با ابعاد گوناگون شایسته‌سالاری با مشکلاتی مواجه بوده و همواره این پرسش ذهن دانشمندان را مشغول کرده است که برای تحقق این امر از چه الگویی و به‌طور خاص از کدام راهبرد استفاده کنند (رحیمی، ۱۳۹۰: ۳۶).

لستر تارو^۱، نظریه‌پرداز مشهور و استاد دانشگاه معتقد است در هزاره سوم، مزیت رقابتی شرکت‌ها میزان هوش، دانایی، دانش خردمندانه و شایستگی نیروی انسانی آنهاست و دیگر منابع خدادادی مانند نفت برای بالندگی و رشد جوامع کافی نیست. هر جامعه‌ای که به داشتن سهم مؤثر در هزاره سوم و چالش‌های جهانی علاقمند است، باید راه را بگشاید برای کسانی که به بسط دانایی و رشد ظرفیت هوشی خود علاقمند هستند و درکل، احترام و علاقه به تعالی انسانی را در برنامه‌ریزی‌های کلان خود قرار دهد (قهرمانی، ۱۳۸۵).

دنیای پرچالش و پویای کنونی، مجال از دست‌دادن فرصت‌های طلایی را به هیچ شرکت و سازمانی نمی‌دهد. با کوچک‌ترین اشتباه استراتژیک، یک سازمان برای همیشه به ورطه نابودی کشانده خواهد شد. اگر زمانی منابعی مانند سرمایه، زمین، ماشین‌آلات، کار نیروی انسانی غیرمتخصص، مواد اولیه و این چنین موارد فیزیکی برای امکان بقای سازمان‌ها در گردونه رقابت کافی بودند، امروزه باتوجه‌به رقابت بسیار شدید و پیچیده، محیط ناپایدار، پیشرفت‌های برق‌آسای فناوری، توسعه روزافزون اطلاعات و ارتباطات و ...، تقریباً ادامه حیات برای سازمانی بدون مؤلفه‌های دانش

محور یا همان نیروی انسانی متخصص و کارآزموده وجود نداشت. سازمان‌های دنیای مدرن با مجموعه بسیار گسترده‌ای از ذی‌نفعان گوناگون مانند مصرف‌کنندگان، مشتریان، کارکنان، تأمین‌کنندگان، سرمایه‌گذاران دولت، سازمان‌های غیرانتفاعی، شکل‌های مدنی و بسیاری از مجموعه‌های زنده اجتماعی دیگر در ارتباط هستند. عصر فناوری اطلاعات و انقلاب دیجیتال نیز توجه به ارزش این عناصر گرانبها در چرخه عمر شرکت‌ها و سازمان‌ها را دوچندان کرده است و شاید به جرئت بتوان ادعا کرد پیشرفت و تعالی هر سازمانی مرهون توانایی و شایستگی‌های منحصربه‌فرد نیروی انسانی آن است (قهرمانی، ۱۳۸۵).

اکنون باتوجه‌به اهمیت نظام شایسته‌سالاری و گزینش نیروی انسانی براساس مؤلفه‌های شایستگی باید دید چه موانعی در راستای استقرار یا گسترش این اصل مهم در سازمان‌ها وجود دارد.

اهمیت و ضرورت این پژوهش در این است که استقرار نظام شایسته‌سالاری، نتایج و فواید بی‌شماری دارد؛ تقویت حس رقابت‌جویی، فرهنگ‌سازی تکریم کارشناسان و کارکنان برجسته و خلاق، الگوسازی از کارشناسان موفق، پرورش کارشناسان خلاق و نوآور و بسترسازی و ایجاد انگیزه برای ظهور این‌گونه افراد، اصلاح فرهنگ نابسامان سازمانی، تقویت همبستگی سازمانی، ایجاد و تقویت تعهد شغلی و سازمانی، تقویت اعتمادبه‌نفس در کارکنان، غنی‌سازی سرمایه‌های انسانی دستگاه.

پژوهشی نشان می‌دهد متوسط هزینه انتصاب نابجای یک مدیر حدود ۷۵۰۰ دلار در سال است؛ درحالی‌که تکانه ناشی از برکناری همین مدیر حدود ۱۶۰۰۰۰ دلار تخمین زده می‌شود. درعین حال، صرفه‌جویی ناشی از انتصاب یک مدیر موفق، ۵/۳ میلیون دلار در سال بوده است که درباره مدیران اثربخش به ۷ میلیون دلار می‌رسد (درگاهی، ۱۳۸۹: ۹۶).

به‌طورکلی، کارایی هر سازمان به نحوه مدیریت و کاربرد

¹ Lester Taro

شایسته‌سالاری، تمرکزگرایی و نظام مدیریت متمرکز، مقررات دست‌وپاگیر اداری، بی‌نظمی در فرایند انتخاب و انتصاب و بی‌ثباتی در مدیریت‌ها، ذهنی و غیرشفاف‌بودن معیارهای ارزیابی عملکرد، نبود تناسب میان نظام آموزشی و نیاز بازار کار و تناسب‌نداشتن ساختار و تشکیلات با اهداف نظام شایستگی مبتنی بر مدیریت سرمایه‌انسانی (رزاقی کوچکسرای، ۱۳۹۰).

در ابتدا برای بررسی موضوع، مصاحبه‌هایی با کارمندان استانداری و برخی سازمان‌های دولتی انجام شد و با تحلیل محتوای نظریه‌های آنان و بررسی سوابق پژوهش، اهداف زیر برای پژوهش حاضر در نظر گرفته شد:

هدف اصلی، شناسایی موانع تحقق شایسته‌سالاری در سازمان‌های دولتی استان فارس و رتبه بندی این موانع و اهداف فرعی:

۱. شناسایی نقش گرایش‌های فرهنگی نامناسب در تحقق نیافتن شایسته‌سالاری؛
۲. شناسایی نقش قانون‌گریزی در تحقق نیافتن شایسته‌سالاری؛
۳. شناسایی نقش سیاسی کاری در تحقق نیافتن شایسته‌سالاری؛
۴. شناسایی نقش ساختار نامناسب سازمانی در تحقق نیافتن شایسته‌سالاری؛
۵. شناسایی نقش ویژگی‌های انسانی پرسنل در تحقق نیافتن شایسته‌سالاری.

براساس این اهداف، پنج فرضیه تدوین و آزمون شد که در قسمت‌های بعدی مقاله به آنها خواهیم پرداخت.

توضیح متغیرهای فوق از این قرار است:

- گرایش‌های فرهنگی نامناسب: در این پژوهش به معنی بی‌توجهی به شایسته‌سالاری و انتخاب براساس روابط دوستی، قوم‌گرایی، در نظر گرفتن وضعیت ظاهری و تبعیض جنسیتی است.

- قانون‌گریزی: در این پژوهش به معنی رعایت و

صحیح منابع انسانی آن وابسته است و سازمانی موفق است که با استفاده از مدیران 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 بررسی می‌شود. مدیران برای موفقیت در دریای طوفان خیز تحولات محیطی به شایستگی‌های خاص مدیریتی نیازمند هستند. این شایستگی‌ها با کسب دانش و معلومات حرفه‌ای حاصل نمی‌شود؛ بلکه این امر به توسعه همه‌جانبه در ابعاد مهارت‌های شخصیتی و حرفه‌ای و تحول در نگرش و رفتار مدیران در سازمان‌ها نیاز دارد (مکی‌نژاد اصفهانی، ۱۳۹۳).

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. در ادبیات مدیریت دولتی، هر نوع استخدام غیرقانونی خویشاوندان، دوستان، آشنایان و همسایگان از طرف دیوان‌سالار یا بروکرات در نظام بوروکراسی، امر منفی و خویشاوندگرایی تلقی می‌شود. براین اساس، گزینش نامناسب و بدون ضابطه مدیران از آفت‌های سازمان‌های کنونی است (عطافر، ۱۳۸۰: ۱۷).

شایسته‌سالاری به حذف افراد ناکارآمد در راستای رضایت مشتریان و فقدان آن به حذف یا فرار شایستگان و نارضایتی منجر می‌شود. روشن است که موضوع شایسته‌سالاری برای مشاغل حساس اهمیت بیشتری دارد (گلکار، ۱۳۹۲: ۹۹).

در ایران شیوه‌های مدیریت شایسته‌سالاری بر مبنای آموزه‌های اسلامی و ارزش محوری در سطح وسیع است؛ با این حال، درک جامعی از روابط بین شایسته‌سالاری در مدیریت و فرهنگ اسلامی حاکم بر ایران وجود ندارد (دانایی‌فرد، ۱۳۹۱: ۲۴۴).

تحلیل وضعیت موجود نظام اداری کشور بیان‌کننده وجود موانع و چالش‌هایی در مسیر استقرار نظام مدیریت بر مبنای شایستگی (مدیریت سرمایه‌انسانی) است از جمله نبود فرهنگ

ستایش و تمجید کنند. به بیان ساده‌تر، شایسته کسی است که در شرایط برابر، کاری را بهتر از دیگران انجام دهد و در مقایسه با آنها راندمان بیشتری داشته باشد (قهرمانی، ۱۳۸۵).

برخی از تعاریف شایستگی عبارتند از:

به نظر کین^۴، شایستگی، توانایی است که مسئولیت یک وضعیت و شرایط را مدیریت می‌کند؛ حتی اگر این شرایط پیش‌بینی نشده باشد (قنبری، ۱۳۹۱: ۸۹).

پپل سافت^۵ می‌گوید: شایستگی‌ها مجموعه‌ای از دانش، مهارت‌ها و رفتارهای درخور سنجش و مشاهده که در موفقیت یک شغل یا پست سهیم هستند (قهرمانی، ۱۳۸۵).

بوزنجانی می‌گوید: شایستگی ترکیبی از مهارت‌ها، ویژگی‌های شخصی و شخصیتی و رفتارهایی است که به‌طور مستقیم با عملکرد موفق در یک شغل خاص مرتبط هستند. در فرهنگ دانشگاه هاروارد، شایستگی، تحولات زیر را شامل می‌شود: ۱- رفتارهای مرتبط با شغل (آنچه فرد می‌گوید و انجام می‌دهد) ۲- انگیزه‌ها (آنچه فرد درخصوص شغل و سازمان خود احساس می‌کند) ۳- دانش و مهارت (آنچه فرد درخصوص وقایع، تکنولوژی، حرفه، فرایندها و سازمان خود می‌داند و نشان می‌دهد) (بیرامی، ۱۳۹۰).

یکی از دلایل مهم شفاف‌نبودن مفهوم شایستگی، ارائه تعاریف متفاوت و نبود تمایز بین دو مفهوم زمینه‌های شایستگی و شایستگی‌های مرتبط با افراد است (دهقانان، ۱۳۸۵)؛ بنابراین، برای سنجش شایستگی افراد، عده‌ای بر مهارت‌های فنی به‌ویژه شغل توجه دارند و عده‌ای نیز بر ترکیبی از شایستگی‌های فردی و اجتماعی و زمینه‌های شغلی (مهارت‌های فنی) تأکید دارند (رزاقی کوچکسرای، ۱۳۹۰).

طبق تعریف دایرةالمعارف^۶ و ویکیپدیا واژه شایسته‌سالاری برای نخستین بار مایکل یانگ^۷ در کتابی در سال ۱۹۵۸ استفاده کرده است. وی در این کتاب به تمسخر از نظامی یاد می‌کند

اجرا نکردن قانون به دلیل نداشتن آگاهی از آن، پاسخگو نبودن مدیران و ضعف دستگاه‌های نظارتی، بروکراسی و قوانین دست‌وپاگیر، نقص و خلأ قانونی و تغییر مداوم قانون است.

- ساختار نامناسب: به معنی تمرکز سازمانی و واگذارنشدن اختیار، ایجاد اشکال در مسیر ارتقای شغلی، اشکال در فرایند شناسایی و جذب نیروهای شایسته.

- سیاسی کاری: به معنی دخالت احزاب مختلف در انتصاب افراد و تغییرات سیاسی است.

- ویژگی‌های انسانی نامناسب: منظور خودبینی و خودخواهی، ترس از ارتقای زیردستان، بی‌توجهی به تخصص و کارایی، تعهد و تعلق خاطر نداشتن به سازمان و استقرار شایسته‌سالاری.

ادبیات پژوهش

شایسته‌سالاری، تعریف و خواستگاه‌های آن

شایسته‌سالاری یا مریتوکراسی از دو واژه مریت^۱ به معنای شایستگی قابلیت یا سزاواری و کراسی^۲ به معنای حکومت یا روش اداره امور تشکیل شده است. شایسته‌سالاری به نظام اجتماعی اطلاق می‌شود که در آن بالاترین قدرت و مرتبه اجتماعی به افرادی با بیشترین توانایی سپرده می‌شود (باباجانی محمدی، ۱۳۹۲)

طبق تعریفی که فرهنگ لغات بریتانیکا^۳ از واژه شایسته‌سالاری دارد، این مفهوم به سیستمی اطلاق می‌شود که در آن ملاک انتخاب افراد، شایستگی و قابلیت‌های درونی آنها بوده است (برخوردراری از ثروت یا جایگاه سیاسی نبوده است) و افراد، مسیر پیشرفت و تعالی را براساس شایستگی خود طی می‌کنند. طبق این تعریف، شایسته، لقبی معنوی است و به فردی اعطا می‌شود که به‌علت انجام کاری صحیح و برجسته با کارایی بالا و حصول منفعت مشخص و قطعی او را

⁴ Kane

⁵ People soft

⁶ Wikipedia

⁷ Yang

¹ Merit

² Cracy

³ Britannica

به‌عبارت‌دیگر، فردی که به سمت مدیریت عالی سازمان برگزیده می‌شود، باید قبلاً پست‌های مدیریت عملیاتی و میانی را طی کرده باشد. کارکنان در سبک مدیریت ژاپنی به فکر تصاحب پست مدیریتی عالی نیستند؛ زیرا احراز پست مدیریت عالی، شرایط بسیار سختی دارد و حداقل به ۲۵ سال سابقه کار مفید نیاز دارد (حسام‌الدین بیان، ۱۳۷۲).

در کشور کره جنوبی، مؤسسه‌ای مستقل به‌نام کمیسیون خدمات کشوری که زیر نظر مستقیم رئیس‌جمهور ایجاد شده است، وظایفی مانند استقرار نظام باز و وضع سیاست‌های راهبردی در امور اداری کارکنان، بازرسی و مدیریت کارکنان و ... را به عهده دارد. در کشور کره جنوبی متقاضیان ورود به مشاغل دولتی، بعد از پذیرش در آزمون ورودی باید در مصاحبه‌های تخصصی نیز شایستگی خود را به اثبات برسانند و پس از آن برای بررسی نهایی پیش از استخدام، شش ماه تا یک سال به‌صورت آزمایشی استخدام و در صورت مثبت‌بودن نتایج ارزیابی عملکردشان برای کارمند رسمی و دائمی انتخاب می‌شوند (سالکی، ۱۳۸۶).

در کشور فرانسه، کارکنان دولت در چهار گروه اداری، اجرایی، دفتری، انتظامی طبقه‌بندی می‌شوند. در هر گروه نیز طبقات خاصی مانند هیئت‌های عالی‌رتبه قرار دارند. در سال‌های اخیر در سطوح بالاتر مدیریت، حدود ده هزار نفر از کارکنان دولت قرار گرفته‌اند که به‌ترتیب اهمیت، طبقات مستخدمان اصلی دولت (پرسنل خدمات مالی، اداری و مدیریت)، مستخدمان ارشد دولت (مهندسان و مدیران خدمات کشور)، مستخدمان عالی‌رتبه دولت (بازرس امور مالی، کارکنان دیوان محاسبات و اعضای هیئت‌های سیاسی) و مقامات عالی‌رتبه دولت (معاونان وزرا، مدیر بودجه و اعضای عالی‌رتبه شورای ملی دولتی) را شامل می‌شوند (سالکی، ۱۳۸۶).

شایسته‌سالاری در اسلام

با درنگی در اندیشه‌های سیاسی - اجتماعی اسلام و با

که در آن جایگاه اجتماعی افراد براساس اشرافیت، پیشینه فامیلی و اصل و نسب آنها نیست؛ بلکه با تلاش و ضریب هوشی آنها مشخص شده است و این نظام به لگام گسیختگی‌های اجتماعی افراد جوان و جویای نام و بی‌منزلت شدن ارزش‌های حاکم منجر شده و در تعارض با حکومت طبقه اشراف^۵ در جامعه است. برخلاف ریشه منفی این واژه در فرهنگ لغات فوق، امروزه واژه شایسته‌سالاری با ارزش‌های بزرگ اجتماعی و اخلاقی مترادف بوده و موافقان این سیستم عقیده دارند روشی عادلانه و ارزنده برای پیشرفت در یک اجتماع دموکراتیک است (فهرمانی، ۱۳۸۵).

مایکل یانگ در سال ۱۹۵۸ بیان کرد موقعیت اجتماعی افراد در آینده، ترکیبی از بهره هوشی و کوشش فراوان خواهد بود (فرمول یانگ: هوش + تلاش + داشتن نگرش مثبت + شخصیت اخلاقی بالا = شایسته‌سالاری). او همچنین نظام شایسته‌سالاری را نظامی عادلانه و کارآمدتر از دیگر نظام‌ها دانسته و معتقد است این نظام به تبعیض‌ها پایان می‌دهد (معمارزاده، ۱۳۹۱: ۳۸).

معمولاً برای شایستگی مؤلفه‌های زیر بیان می‌شود:

دانش: معلومات نظری که پرسابقه‌ترین بُعد شایستگی است.

مهارت: مهارت عبارت است از توانایی پیاده‌سازی علم در عمل.

توانایی: توان خصلتی باثبات و وسیع را مصور می‌کند که شخص را برای دستیابی و نهایت عملکرد در مشاغل فیزیکی و فکری مقید می‌کند (درگاهی، ۱۳۸۹: ۱۰۰).

شایسته‌سالاری در برخی کشورها

در ژاپن اگر هرم مدیریت را در نظر بگیرید، این هرم سه سطح مدیریتی دارد، عملیاتی، میانی و عالی. معمولاً شروع به کار افراد در مدیریت ژاپنی از پایین هرم آغاز می‌شود و در نهایت پس از ۳۰ سال خدمت از سازمان خارج می‌شوند.

امام علی (ع) در سخنانی می‌فرمایند: سزاوارترین مردم در امر خلافت و رهبری باید تواناترین بر اداره و داناترین در فهم مسائل باشد (نهج البلاغه، نامه ۲۷). از این روایت استنباط می‌شود که در تمامی مسائل مربوط به اداره حکومت از رهبری تا پایین‌ترین مسئولیت‌ها باید پیوسته، شایستگی‌محور باشد (باباجانی محمدی، ۱۳۹۲).

شایسته‌سالاری و قوانین مدون نظام جمهوری اسلامی ایران

پس از پیروزی انقلاب اسلامی متناسب نبودن افزایش حقوق با نرخ تورم و همچنین ورود دیدگاه‌های جدید در علم مدیریت دولتی به افزایش مطالعات کارکنان و مدیران منجر شد و گاهی اوقات مسئولان وقت برای ارتقای کارایی و بهبود وضعیت معیشتی کارکنان به تهیه طرح‌هایی در زمینه تدوین قوانین اداری و استخدامی اقدام می‌کردند که به سوی شایسته‌سالاری سوق می‌داد؛ اما این کنش‌ها آنقدر تأثیرگذار و جدی نبوده است که به پیشرفت و حرکت در جهت استقرار یک نظام شایسته‌سالار منجر شود (معمارزاده، ۱۳۹۱: ۴۰).

مطابق با ماده ۵۳ قانون مدیریت خدمات کشوری، انتصاب و ارتقای شغلی کارمندان باید با رعایت شرایط تحصیلی و تجربی لازم و پس از احراز شایستگی و عملکرد موفق در مشاغل قبل آنان صورت گیرد. قانون مدیریت خدمات کشور بر انتخاب با معیارهای شایسته‌سالارانه تأکید دارد.

در کشور از اواخر دهه ۶۰، واژه شایسته‌سالاری به کار گرفته شد؛ اما هیچ‌گاه به گونه‌ای مستمر با نگاهی جامع توسعه نیافت تا زمانی که سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی، لایحه شایسته‌سالاری مشتمل بر ۹ ماده در راستای اجرای ماده ۱۴۱ قانون برنامه چهارم توسعه را برای طی کردن مراحل قانونی به هیئت وزیران در مرداد ۱۳۸۴ ارائه کرد که

واکاوی آموزه‌های تعالی‌بخش دینی به‌خوبی جایگاه شایسته‌سالاری مشخص می‌شود. عدالت، اصل مهم دینی است و مصادیقی مانند شایسته‌سالاری در عرصه اجتماع دارد؛ زیرا با تحقق عدالت اسلامی، اصل استقرار هر چیزی در جای مخصوص به خود برآورده می‌شود. خداوند تأکید کرده است که حکومت و سروری بر زمین برای بندگان صالح و شایسته است (سوره انبیاء، آیه ۱۰۵). همچنین زمانی که بنی‌اسرائیل از پیامبری به‌نام اشموئیل درخواست فرماندهی کردند تا با ستمگران بستیزند، او به درگاه خداوند روی آورد و خداوند طالوت را به فرماندهی آنان برگزید. قوم بنی‌اسرائیل نسبت به این انتصاب اعتراض کردند و گفتند چگونه او بر ما حکومت داشته باشد درحالی‌که ما از او شایسته‌تر و ثروتمندتریم؛ اما خداوند در پاسخ به شایستگی طالوت اشاره کرد و می‌فرماید: او را بر شما برگزیده؛ چون علم و قدرت فراوانی دارد (سوره بقره، آیه ۲۴۷).

در بینش پیامبر اسلام (ص) تنها معیار، فضیلت و برتری‌های شخصی نبود؛ بلکه حضرت ایمان و تعهد، لیاقت، علم و آگاهی را لحاظ می‌کردند. در روایتی آمده است پیامبر اکرم (ص) پس از فتح مکه عازم نبرد حنین شدند و جوانی ۲۱ ساله به‌نام عتاب بن اسید را به فرمانداری مکه برگزیدند. این انتصاب باعث اعتراض برخی شد و حضرت در پاسخ معترضان فرمودند: به دلیل کم‌بودن سن و بی‌تجربگی وی مخالفت نکنید؛ زیرا برتری او نسبت به دیگران، علم و آگاهی اوست و آن کس که برتر است، بزرگ‌تر است (درگاهی، ۱۳۸۹: ۸۹).

امام علی (ع) در نهج البلاغه، علت سقوط دولت‌ها و حکومت‌ها را چهار چیز می‌داند؛ ذایل کردن مسائل اساسی، مشغول کردن خود به فروع، حاکم کردن اراذل و فرومايگان و کنارزدن شایستگان در عرصه مدیریتی (عطافر، ۱۳۸۰).

اهداف زیر را دنبال می‌کند: ۱- استقرار نظام شایسته‌سالاری ۲- ایجاد ثبات در خدمات مدیران ۳- رعایت عدالت در انتصاب‌ها ۴- کاهش تأثیر تغییرات سیاسی و انتخاب و انتصاب مدیران (باباجانی محمدی، ۱۳۹۲).

جدول ۱- مواد قانونی مرتبط با زیرفرایندهای نظام شایستگی کشور در قانون برنامه چهارم توسعه

| اجزا | مواد قانونی | شرح مواد |
|--------------|------------------|---|
| شایسته‌خواهی | ماده ۱۴۱ | الزام دولت به استقرار نظام شایستگی و ایجاد ثبات در خدمات مدیران |
| | بند الف ماده ۱۴۳ | تجزیه و تحلیل و بازطراحی مشاغل دولتی با رویکرد جذب متخصصان و نخبگان |
| | بند د ماده ۵۵ | طرح توسعه منابع انسانی شامل جذب، انگیزش، ارتقای آموزش، به‌سازی و نگاه‌داشت بهبود مدیریت نیروی انسانی بخش دولتی با رویکرد جذب نخبگان و توسعه فضای رقابتی |
| شایسته‌سنجی | بند ب ماده ۱۴۱ | الزام دولت به انتخاب و انتصاب افراد بر مبنای شرایط تخصصی و ارتقای شغلی |
| | بند ج ماده ۵۵ | تدوین نظام استاندارد و ارزیابی مهارت نیروی کار کشور با رویکرد بین‌المللی |
| | بند ب ماده ۱۴۳ | به‌کارگیری نیروی انسانی به هر شکل در دستگاه‌های دولتی در فضای رقابتی |
| شایسته‌گزینی | بند ج ماده ۵۲ | تدوین و اجرای نظام سنجش صلاحیت علمی و رتبه‌بندی |
| | بند د ماده ۱۴۳ | ارتقای رسمی مدیران و سرپرستان با پیش‌بینی ضوابط خاص آموزش و شرایط احراز اصلاح قوانین و مقررات و ایجاد تسهیلات لازم برای ارجاع کار |
| | بند و ماده ۴۵ | ایجاد انگیزه برای جذب متخصصان توسط تولیدکنندگان |
| شایسته‌داری | بند ه ماده ۴۹ | سیاست‌گذاری و مدیریت واحد در امور مربوط به استعدادهای درخشان |
| | بندی ماده ۵۰ | ارائه راه‌کارهای مناسب دولت برای جلوگیری از خروج بی‌رویه سرمایه‌های انسانی، فکری، علمی و فنی کشور |
| | بند ن ماده ۵۲ | وضع مقررات برای تأمین، جذب و نگاه‌داشت نیروی انسانی مناطق کمتر توسعه‌یافته |
| شایسته‌پروری | بند الف ماده ۱۴۱ | تقسیم مشاغل مدیریتی به دو بخش سیاسی و حرفه‌ای |
| | بند ج ماده ۱۴۳ | پرداخت براساس تلفیق مناسب نتیجه‌گرایی و بهره‌وری به جای پرداخت وقت‌مردی |
| | مقدمه ماده ۱۵۰ | افزایش حقوق کارکنان برای تمامی رشته‌های شغلی متناسب با نرخ تورم |
| شایسته‌پروری | مقدمه ماده ۵۵ | اصلاح هرم تحصیلی نیروی کار، ارتقا و توانمندسازی سرمایه‌های انسانی، کاهش فاصله سطح دانش و مهارت نیروی کار کشور با سطح استانداردهای جهانی |
| | بند د ماده ۴۹ | بازنگری در رشته‌های دانشگاهی بر مبنای نیازهای اجتماعی، بازار کار و تحولات علمی برای تحقق توسعه علوم میان |
| | بند ب ماده ۵۵ | استمرار نظام کارآموزی و کارورزی در تمام دوره‌های آموزش رسمی و غیررسمی |
| | بند ب ماده ۴۶ | تربیت نیروی انسانی روزآمد در نظام پژوهش و فناوری کشور |

مأخذ: (صالحی کردآبادی، ۱۳۹۰: ۱۱۳)

کارکنان احساس خواهند کرد که تلاش آنها هیچ نتیجه‌ای برای پیشرفت آنها نخواهد داشت.

۳- رکود خلاقیت و نوآوری که کاهش بهره‌وری سازمان‌ها را سبب خواهد شد.

۴- نزدیک شدن سازمان‌ها به مرگ؛ به عبارت دیگر با

باتوجه به موارد زیر اهمیت توجه به شایسته‌سالاری در شرایط کنونی درک می‌شود:

۱- حاکمیت مدیریت قومی و نژادی بر سازمان‌ها که در واقع همان مدیریت اتوبوسی در سازمان‌ها را تداعی می‌کند.

۲- از بین رفتن پویایی در کارکنان و میل به سکون؛ یعنی

لازم است. فوستر^۲ معتقد است مبانی و اساس شایسته‌سالاری و مدنیت در جامعه مشترک است و سه ویژگی معرفت‌جویی، عدالت‌خواهی و عبودیت، مشترکات زیربنایی برای سازماندهی نظام شایسته‌سالاری و از ویژگی‌های شایسته‌سالاری در سطح ملی است. الوانی می‌گوید: داشتن دانش و بصیرت در هر سطحی برای کار در یک سیستم شایسته‌سالار لازم است و برای شایستگی دو بال وجود دارد؛ یک بال آن دانش و بال دیگر بینش، نحوه برخورد با مسئله، اعتقاد و ارزش‌هاست (معمارزاده، ۱۳۹۱: ۳۷).

کونتر^۳ معتقد است شایسته‌سالاری یعنی موفقیت یک شخص فقط با شایستگی وی تعیین می‌شود. این نظر درست است؛ اما در جوامع امروزی واقعیت ندارد. شایسته‌سالاری با سوق دادن مردم به سمت این باور که زندگی عادلانه است و موفقیت‌ها به طرز منصفانه‌ای به دست خواهند آمد، نقش متقاعدکننده‌ای را در جامعه بازی می‌کند؛ اما درحقیقت، موفقیت بر بلندهمتی شخصی و کار سخت نسبت به بقیه کمتر متکی است. به‌رحال این واقعیتی است که طبقه و محیط، موفقیت را محدود می‌کنند.

استقرار شایسته‌سالاری به بستر نیازمند است که بستر آن در سبک‌های مدیریت فراهم می‌شود. یکی از این سبک‌های مدیریت سبک مریتوکراسی یا شایسته‌سالاری است. در این سبک، سازمان به دنبال گسترش عدالت است؛ یعنی کارهای درست را به‌درستی انجام می‌دهد و افراد شایسته را به‌صورت معقول و منطقی انتخاب و ارتقا می‌دهد و به منافع فردی و سازمانی هر دو توجه دارد و خواسته‌های جمعی او بر ارزش‌های معقول فردی تأثیر نمی‌گذارد (سلطانی، ۱۳۸۸: ۳۳).

چارون و همکاران در پژوهش انجام‌شده در کشورهای اروپایی به این نتیجه رسیدند که استقرار شایسته‌سالاری با عواملی مانند: میزان اثربخشی دولت، میزان فساد، میزان حاکمیت قانون، میزان استقلال دستگاه قضایی، حق مالکیت، شاخص توسعه انسانی، درآمد سرانه، نابرابری در آمدی، نابرابری جنسیتی و

رعایت‌نکردن شایسته‌سالاری، مرگ سازمان‌ها فرا می‌رسد.

- ۵- رواج بی‌انگیزگی در کارکنان.
 - ۶- بروز فساد اداری و به‌خطرآفتادن سلامت سازمان.
 - ۷- نداشتن میل و رغبت نیروهای متخصص و دانشگاهی به کار در سازمان‌ها به‌خصوص سازمان‌های دولتی.
 - ۸- افزایش تضاد سازمانی بین کارکنان عادی و کارکنان ذی‌نفع از نبود شایسته‌سالاری (باباجانی محمدی، ۱۳۹۰).
- به نظر برخی، فلسفه اصلی شایسته‌سالاری در یک کلام عبارت است از به حداکثر رساندن بهره‌وری (lamont, 2014: 591)

به‌طورکلی مؤلفه‌های مفهوم شایسته‌سالاری موارد زیر را شامل می‌شود و رعایت‌نکردن این اصول به معنای بی‌توجهی به شایسته‌سالاری است:

- ۱- ضابطه‌گرایی در انتخاب کارکنان؛
- ۲- قانون‌مداری در کار و فعالیت؛
- ۳- تعهدمداری؛
- ۴- استعدادگرایی؛
- ۵- تلاش‌گرایی؛
- ۶- مهارت‌مداری برای مشاغل که مهارت نیاز دارند؛
- ۷- سفارش‌ناپذیری بیجا؛
- ۸- پرورواندن؛
- ۹- شفافیت؛
- ۱۰- پاسخ‌گویی از عملکرد و میزان تحقق اهداف (سلطانی، ۱۳۸۸: ۳۳).

دیدگاه‌ها و سوابق پژوهش درباره شایسته‌سالاری

هایتر^۱ معتقد است شایسته‌سالاری به‌منزله موضوعی بدیع و مجموعه‌ای پیچیده از سازوکارهایی است که باید طی فرایندی بلندمدت، علمی و سنجیده در اداره‌ها و سازمان‌ها استقرار یابد. او بیان می‌کند استقرار شایسته‌سالاری برای فراهم‌آوردن زیربنای مناسب از نظر ساختاری، نگرشی، قانونی و سازمانی

² Foster

³ Counter

¹ Haiter

سازمان‌های مختلف و محیط تجاری متفاوت نیازمند است (عسکری، ۱۳۹۳).

در ارتباط با شایسته‌سالاری و مسائل مربوط به آن پژوهش‌هایی در داخل و خارج کشور انجام شده است که خلاصه برخی از مهم‌ترین آنها در جدول زیر آمده است.

اعتماد سیاسی رابطه دارد (Charron and et al., 2015)

بعضی از نظریه پردازان که مخالف نظام شایسته‌سالاری هستند، این چنین نظامی را غیردموکراتیک فرض می‌کنند. برای مثال رابرت دال^۱ معتقد است دموکراسی به توده‌های مردم قوت می‌دهد؛ درحالی‌که شایسته‌سالاری، قدرت را از توده‌های مردم، منحرف و آن را به نخبگان محدود می‌کند. از نگاه او شایسته‌سالاری نشئت گرفته از ایده‌های قیومیت افلاطونی است. او معتقد است این نوع سیستم، حکومتی است که فرمانروایان شایسته در آن دولت، حاکمیت می‌کنند. فرمانروایان، اقلیتی هستند که براساس فرایندهای دموکراتیک انتخاب نمی‌شوند (معمارزاده، ۱۳۹۱: ۳۹)

در اوایل دهه ۱۹۷۰، پژوهش‌های گسترده‌ای با رویکرد شایستگی‌های رفتاری انجام شد. در این پژوهش‌ها تلاش شد تا ضمن ارائه فهرستی از شایستگی‌های کلی به این سؤال پاسخ داده شود که چه شایستگی‌هایی عملکرد کاری را بیشتر خواهند کرد. الگوی شایستگی‌های عالی بویاتزیس^۲ (1982)، الگوی کلی مدیریتی اسپنسر (1994)، شایستگی‌های عملکرد مدیریتی برتر شرودر (1989) و شایستگی برتر دلویکز (1998) از جمله الگوهای هستند که با رویکرد رفتاری، موضوع شایستگی‌ها را بررسی کردند. آنها در الگوهای رفتاری خود، روش‌های متفاوتی را برای ارزیابی شایستگی به کار برده‌اند؛ بویاتزیس، مصاحبه رویدادهای رفتاری را مطرح کرده است؛ شرودر و کوکریل، روش نظاره رفتاری را پیشنهاد داده‌اند و چارچوب شایستگی دلویکز، مبتنی بر روش ارزیابی ۳۶۰ درجه است (صالحی کردآبادی، ۱۳۹۰). رویکرد رفتاری، مستند و از نظر تحقیقات قوی است؛ اما مبتنی بر گذشته بوده است و هیچ تضمینی وجود ندارد که شایستگی‌های دیروز مشابه قابلیت‌هایی باشد که در آینده در سازمان‌ها و شرکت‌ها لازم خواهد بود. همچنین برخی نویسندگان مانند مورگان (1990)، کمران (1989)، چیلد (1984) و ودال (1984) تأکید دارند تعیین شایستگی‌های متفاوت به حوزه عملکرد

¹Robert Dahl

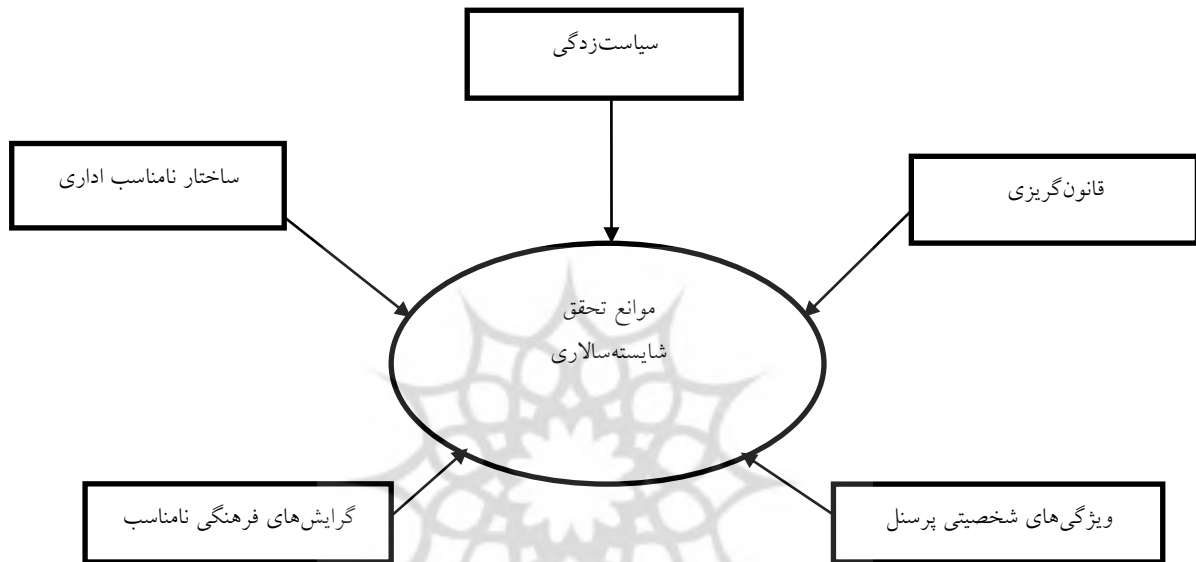
²Schroeder

جدول ۲- سوابق پژوهش و مشخصات آنها

| پژوهشگر (پژوهشگران) | سال انجام پژوهش | عنوان پژوهش | یافته‌ها و نکات کلیدی پژوهش |
|---------------------------------|-----------------|---|---|
| درگاهی و همکاران | ۱۳۸۹ | شایستگی‌های موردنیاز مدیران فرهنگ‌سراهای سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران | اهمیت توانایی ذهنی و فکری، مهارت‌های ارتباطی و میان‌فردی، ویژگی‌های شخصیتی |
| بیرامی | ۱۳۹۰ | نقش شایسته‌سالاری در عرصه مدیریت | تخصص در شایسته‌سالاری از مهم‌ترین اصول است |
| کرد آبادی و همکاران | ۱۳۹۰ | مدیریت شایستگی در سازمان‌های دولتی و سنخ‌شناسی آن در ایران | توجه به شایسته‌خواهی، شایسته‌شناسی، شایسته‌سنجی، شایسته‌گزینی، شایسته‌گیری، شایسته‌داری و شایسته‌پروری |
| کاظمی و همکاران | ۱۳۹۰ | رابطه ارزش‌ها و شخصیت مدیران با شایسته‌سالاری | در سازمان‌های سنتی رفتارهای کاری انعطاف‌پذیری کمی دارند |
| پور کیانی و همکاران | ۱۳۹۰ | همبستگی بین سلامت سازمانی و شایسته‌سالاری | بین سلامت سازمانی و شایسته‌سالاری رابطه وجود دارد |
| مهدی‌زاده اشرفی و همکاران | ۱۳۹۰ | بررسی و تحلیل موانع شایسته‌سالاری در شرکت ارتباطات زیرساخت | نقش عوامل برون‌سازمانی و عوامل درون‌سازمانی |
| معمارزاده و همکاران | ۱۳۹۱ | تبیین الگوی ارتقای شایسته‌سالاری و عوامل مرتبط با آن در وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی | نقش نوع سبک رهبری، نوع فرهنگ سازمانی، هدف نظام مدیریت منابع انسانی، نوع روش تصمیم‌گیری با شایسته‌سالاری ارتباط دارد. |
| افلاطونی و همکاران | ۱۳۹۳ | مشکلات سیستم ارتقا در سازمان‌های دولتی | عوامل سازمانی مهم‌ترین موانع است. |
| قیصری و همکاران | ۱۳۹۳ | شناخت عوامل بازدارنده استقرار نظام شایسته‌سالاری در سطح مدیران حرفه‌ای سازمان‌های دولتی شهرستان اهواز | بین سه عامل بازدارنده پارتی بازی، نابرابری فرصت و سطحی‌نگری و استقرار نظام شایسته‌سالاری رابطه آماری معنی‌داری وجود دارد. |
| دنیل بل | ۱۹۷۲ | شایسته‌سالاری و برابری | شایسته‌سالاری شیوه‌ای عادلانه برای ایجاد جامعه سودبخش و پیشرفته است. |
| کائو | ۲۰۰۴ | پیشینه و پرورش مفهوم شایسته‌سالاری در چین | سازمان‌هایی که از نظر عملکرد سود کمی دارند، نسبت به شرکت‌ها و سازمان‌های دیگر اصول شایسته‌سالاری را کمتر رعایت می‌کنند |
| جکسون | ۲۰۰۷ | چگونگی انتخاب مراتب شایستگی و طبقه‌بندی اجتماعی و تجاری در بین کارکنان | مشخصه‌های شایستگی و غیرشایستگی برای آگاهی شغلی کارکنان لازم است. |
| امیلیو کاستیلا | ۲۰۰۸ | جنسیت، نژاد و شایسته‌سالاری در مشاغل سازمانی | زنان و اقلیت‌ها پاداش کمتری نسبت به مردان سفیدپوست با همان مقدار کار دریافت می‌کنند |
| آری | ۲۰۰۸ | رابطه بین شایسته‌سالاری و تبعیض قومی و جنسیتی | برخورد نابرابر بیشتر در سوئد برای اقلیت قومی مذکر |
| امیلیو کاستیلا و استیفان برنارد | ۲۰۱۰ | مقایسه زمانی که فرهنگ سازمانی شایسته‌سالاری ترویج می‌شود. | افراد در موقعیت‌های مدیریتی در شرایط مساوی، کارمندان مرد را بر کارمندان زن ترجیح می‌دهند. |
| سیلی | ۲۰۱۰ | بررسی کیفیت گروه نخبه زنان ارشد در بانک و ارائه توضیح ادراک و تجربه آنها از نقش شایسته‌سالاری با محتوای حرفه‌ای آنها | توجه زنان نسبت به مفهوم شایسته‌سالاری بیشتر از هر زمان دیگری کاهش یافته است. |
| مارکز | ۲۰۱۰ | تأثیر پیشینه اجتماعی و جنسیت بر توانایی (شایستگی) در سطح اجتماعی و اقتصادی و انتظارات حرفه‌ای نوجوانان ۱۵ ساله در کشور دنيا | تأثیر پیشینه اجتماعی و اقتصادی بر انتظارات حرفه‌ای بیشتر جوامع توسعه‌یافته اقتصادی، قوی‌تر بوده است. |
| نیکلاس چارون و همکاران | ۲۰۱۵ | سنجش شایسته‌سالاری در بخش‌های عمومی در اروپا | شایسته‌سالاری در خلأ رشد نمی‌کند و به زمینه‌های فرهنگی، اقتصادی و اجتماعی نیاز دارد. |
| ماتیاس و. نیلسون | ۲۰۱۶ | محدودیت‌های شایسته‌سالاری | نگاه جنسیتی، شایسته‌سالاری را محدود می‌کند. |

براساس دیدگاه‌های مطالعه‌شده، سوابق پژوهش و مصاحبه با برخی دست‌اندرکاران آشنا به مسائل اداری ایران، الگوی نظری پژوهش حاضر طراحی شد.

بررسی پژوهش‌های بالا نشان می‌دهد از نظر پژوهشگران، متغیرهای تعیین‌کننده شایسته‌سالاری، فردی، اجتماعی و زمانی هستند.



روش‌شناسی پژوهش

برای تعیین حجم نمونه از جدول مورگان استفاده شده است. با توجه به جامعه آماری ۲۰۰ نفر، تعداد حجم نمونه براساس جدول مورگان، ۱۲۷ نفر برآورد شده است. حجم نمونه ۶۳٪ از کل جامعه آماری است.

براساس چارت سازمانی، استانداری فارس، ۵ معاونت و ۱۳ اداره کل دارد. روش نمونه‌گیری در این پژوهش، طبقه‌ای تصادفی است و ۱۲۷ نفر از پرسنل همه دفاتر که کارشناسان کارشناس مسئول، رئیس گروه، معاونین مدیر کل و مدیر کل را شامل می‌شوند به‌طور تصادفی انتخاب شدند و پرسش‌نامه در اختیار ایشان قرار داده شد.

در گردآوری اطلاعات مربوط به مبانی نظری پژوهش از روش مصاحبه، کتابخانه، اینترنت، بانک‌های اطلاعاتی و نشریات استفاده شده است. برای کسب آخرین اطلاعات لازم درخصوص پژوهش‌های انجام شده درباره متغیرهای پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی است؛ زیرا نتایج پژوهش به‌صورت کاربردی به بهبود و بهینه‌سازی تصمیم‌گیری‌ها، برنامه‌ریزی‌ها و سیاست‌گذاری‌ها در اداره‌های مطالعه‌شده منجر می‌شود و این نتایج در اختیار اداره‌های مختلف برای بهره‌برداری قرار می‌گیرد. همچنین این پژوهش از نظر شیوه گردآوری داده‌ها توصیفی و پیمایشی است؛ زیرا نقش موانع تحقق شایسته‌سالاری در دستگاه‌های اجرایی را توصیف می‌کند. پژوهش حاضر از نظر شیوه تحلیل، تبیینی است؛ زیرا هدف ما تبیین موانع تحقق شایسته‌سالاری با استفاده از عوامل مختلف است.

جامعه آماری پژوهش، پرسنل رسمی و پیمانی استانداری فارس با مدرک تحصیلی فوق دیپلم و بالاتر است که دقیقاً ۲۰۰ نفر بوده‌اند.

از پایگاه‌های داده دانشگاه‌ها و مرکز اسناد ایران و جهان، نشریات سازمان‌های مختلف و سایت‌های اینترنتی مؤسسه‌های گوناگون استفاده شده است. مصاحبه از دیگر روش‌های جمع‌آوری اطلاعات است که در این پژوهش استفاده شده است؛ مصاحبه با دست‌اندرکاران جذب و استخدام نیرو درخصوص چگونگی به‌کارگیری نیرو در استانداری، مصاحبه با کارشناسان و مدیران حوزه ارزشیابی درخصوص چگونگی بهره‌برداری از امتیازات ارزشیابی، مصاحبه با مدیران میانی درخصوص نحوه انتخاب مدیران میانی و مدیران پایه و مصاحبه با اعضای کمیته طبقه‌بندی مشاغل و ارتقای شغلی.

برای جمع‌آوری اطلاعات در حوزه عمل از پژوهش‌های میدانی و پرسش‌نامه استفاده شده. در این راستا برای سنجش و اندازه‌گیری از پرسش‌نامه ۴۶ سؤالی محقق ساخته استفاده شده است. بر این اساس در مرحله اول با انجام مطالعات کتابخانه‌ای و بررسی پیشینه‌های پژوهشی انجام شده در حوزه مؤلفه‌های پژوهش، الگوی مربوط به هر یک از مؤلفه‌ها، استخراج و سؤال‌های محقق ساخته برای سنجش آنان در نظر گرفته شد. ۵

مؤلفه قانون‌گریزی، سیاسی‌کاری، ساختار نامناسب سازمانی، ویژگی‌های شخصیتی و مباحث فرهنگی، استخراج و تعداد ۴۶ گویه سؤالی محقق ساخته برای سنجش آنان در نظر گرفته شد. برای مناسب‌بودن پرسش‌نامه از روش روایی محتوایی و صوری استفاده شده است. برای تعیین روایی محتوایی و صوری پرسش‌نامه محقق ساخته، ابتدا پرسش‌نامه در اختیار تعدادی از متخصصان و مدیران ارشد قرار گرفت (۶ نفر از متخصصان شامل ۲ نفر از اساتید دانشگاه و چهار نفر از مدیران و کارشناسان استانداری) و از آنان درخواست شد پس از مطالعه، نظرات خود را درباره روایی پرسش‌نامه اعلام کنند. سپس با جمع‌آوری اظهارنظرهای اعلام شده و اصلاح برخی سؤالات، نتیجه گرفته شد پرسش‌نامه مدنظر، روایی مناسبی دارد.

پس از آن برای به‌دست‌آوردن اطمینان از انتخاب گویه‌ها برای مؤلفه‌ها تحلیل عاملی تأییدی انجام شد؛ البته برخی گویه‌ها در تحلیل عاملی بین برخی مؤلفه‌ها مشترک بود و در جایی قرار گرفت که نزدیک‌تر به مؤلفه تشخیص داده شد. جدول مربوطه به این شرح است:

پروژه گام‌های علوم انسانی و مطالعات تربیتی
پرتال جامع علوم انسانی

جدول ۳- نتایج تحلیل عاملی تاییدی گویه‌های مؤلفه‌ها

| نتایج تحلیل عاملی | | | | | |
|-------------------|-----------------|-------------|------------------------|------------|------------------|
| شماره گویه | گرایش‌ات فرهنگی | قانون‌گریزی | ساختار نامناسب سازمانی | سیاسی کاری | ویژگی‌های شخصیتی |
| b1 | .323 | -.032 | .048 | .203 | -.319 |
| b2 | .439 | .171 | .192 | -.151 | -.178 |
| b3 | .381 | .246 | .176 | -.255 | -.255 |
| b4 | .464 | .120 | .170 | -.241 | -.094 |
| b5 | .614 | -.041 | .228 | .280 | -.364 |
| b6 | .440 | .112 | .327 | -.047 | -.390 |
| b7 | .523 | .143 | .276 | -.309 | .150 |
| b8 | .432 | .149 | .083 | -.014 | .150 |
| b9 | .364 | .259 | .227 | .033 | .222 |
| b10 | .395 | .164 | .327 | -.142 | .068 |
| b11 | .401 | .191 | -.101 | -.096 | .135 |
| b12 | .205 | .385 | -.037 | -.085 | .074 |
| b13 | -.305 | .422 | .126 | .030 | .170 |
| b14 | -.200 | .467 | .280 | .175 | .017 |
| b15 | .250 | .315 | .240 | .289 | .251 |
| b16 | .199 | .310 | .225 | .204 | .131 |
| b17 | .155 | .351 | .093 | .214 | .086 |
| b18 | -.041 | .424 | .202 | .120 | .061 |
| b19 | .274 | .321 | .416 | .093 | -.212 |
| b20 | .241 | .493 | .192 | .190 | .004 |
| b21 | .157 | .561 | .035 | -.027 | .119 |
| b22 | -.351 | .321 | .013 | .093 | -.093 |
| b23 | .421 | .341 | .198 | -.023 | -.033 |
| b24 | -.128 | .429 | .073 | -.299 | -.363 |
| شماره گویه | گرایش‌ات فرهنگی | قانون‌گریزی | ساختار نامناسب سازمانی | سیاسی کاری | ویژگی‌های شخصیتی |
| b25 | .196 | .507 | .343 | .230 | -.034 |
| b26 | .156 | -.325 | .451 | .190 | -.108 |
| b27 | .158 | -.281 | .499 | .035 | -.118 |
| b28 | .230 | -.234 | .450 | -.063 | -.182 |
| b29 | .208 | -.145 | .576 | -.118 | -.233 |
| b30 | .117 | -.201 | .495 | .292 | .145 |
| b31 | .121 | .015 | .317 | -.040 | -.231 |
| b32 | .016 | .131 | .162 | .182 | .211 |
| b33 | .212 | .137 | .175 | .570 | .122 |
| b34 | -.366 | .301 | .326 | .319 | .284 |
| b35 | .175 | .309 | .210 | .367 | .225 |
| b36 | .226 | -.157 | .176 | -.006 | -.530 |
| b37 | .179 | -.249 | -.048 | .465 | .130 |
| b38 | -.412 | -.156 | -.050 | .326 | .297 |
| b39 | .103 | -.249 | .051 | .330 | .286 |
| b40 | .223 | -.466 | -.044 | .373 | .159 |
| b41 | -.318 | -.338 | .119 | .120 | .321 |
| b42 | .217 | .241 | .141 | .257 | .321 |
| b43 | .027 | .227 | -.361 | .127 | .321 |
| b44 | .103 | .168 | .115 | -.220 | .321 |
| b45 | .265 | .301 | .096 | -.321 | .321 |
| b46 | .214 | .017 | .108 | .225 | .321 |

براساس جدول بالا بیشتر پاسخ‌گویان (۳۷٪) در گروه سنی ۳۶ تا ۴۵ سال قرار داشته‌اند...

جدول ۷- توزیع پاسخ‌گویان برحسب سابقه خدمت

| سنوات خدمت | فراوانی | درصد فراوانی |
|------------|---------|--------------|
| ۱۰-۱ | ۴۰ | ۳۱/۵ |
| ۲۰-۱۱ | ۵۲ | ۴۰/۹ |
| ۳۵-۲۱ | ۳۵ | ۲۷/۶ |
| جمع | ۱۲۷ | ۱۰۰ |

براساس جدول بالا بیشتر پاسخ‌گویان (۴۰/۹٪) سابقه بین ۱۱ تا ۲۰ سال داشته‌اند.

جدول ۸- توزیع پاسخ‌گویان برحسب مدرک تحصیلی

| سنوات خدمت | فراوانی | درصد فراوانی |
|---------------------|---------|--------------|
| فوق دیپلم | ۱۳ | ۱۰/۲ |
| لیسانس | ۶۸ | ۵۳/۵ |
| فوق لیسانس و بالاتر | ۴۶ | ۳۶/۲ |
| جمع | ۱۲۷ | ۱۰۰ |

براساس جدول بالا بیشتر پاسخ‌گویان (۵۳/۵٪) مدرک کارشناسی داشته‌اند.

جدول ۹- توزیع پاسخ‌گویان برحسب نوع شغل

| رده شغلی | فراوانی | درصد فراوانی |
|------------------------|---------|--------------|
| کارشناس | ۸۸ | ۶۹/۳ |
| کارشناس مسئول | ۱۴ | ۱۱/۰ |
| رئیس گروه | ۱۸ | ۱۴/۲ |
| معاون مدیر کل، مدیر کل | ۷ | ۵/۵ |
| جمع | ۱۲۷ | ۱۰۰ |

برای مشخص شدن پایایی پرسش‌نامه‌ها از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده است که از روش‌های تشخیص هم‌انگهی درونی گویه‌هاست. برای ارزیابی پایایی، ابتدا یک نمونه ۳۰ تایی، پیش‌آزمون شد. سپس از نرم‌افزار SPSS 18 استفاده شد و ضریب آلفای کرونباخ به شرح جدول زیر به دست آمد. آلفای کرونباخ^۱ بالای ۰/۷ بود. پرسش‌نامه، قابلیت اعتماد یا پایایی لازم را دارد.

جدول ۴- آلفای کرونباخ مؤلفه‌ها

| مؤلفه‌ها | تعداد سؤالات هر مؤلفه | مقدار آلفا |
|------------------|-----------------------|------------|
| گرایش‌های فرهنگی | ۱۱ | ۰/۷۰۷ |
| قانون‌گریزی | ۱۴ | ۰/۸۴۴ |
| سیاست‌زدگی | ۴ | ۰/۷۴۴ |
| ساختار نامناسب | ۱۱ | ۰/۷۹۴ |
| ویژگی‌های شخصیتی | ۶ | ۰/۷۲۶ |

تجزیه و تحلیل اطلاعات

یافته‌های توصیفی اطلاعات به قرار زیر است:

جدول ۵- توزیع پاسخ‌گویان برحسب جنسیت

| جنسیت | فراوانی | درصد فراوانی |
|-------|---------|--------------|
| زن | ۴۶ | ۳۲/۲ |
| مرد | ۸۱ | ۶۳/۸ |
| جمع | ۱۲۷ | ۱۰۰ |

براساس جدول بالا بیشتر پاسخ‌گویان (۶۳/۸٪) مرد بوده‌اند.

جدول ۶- توزیع پاسخ‌گویان برحسب سن

| سن | فراوانی | درصد فراوانی |
|-------|---------|--------------|
| ۳۵-۲۹ | ۳۷ | ۲۹/۱ |
| ۴۵-۳۶ | ۴۷ | ۳۷/۰ |
| ۶۰-۴۶ | ۴۳ | ۳۳/۹ |
| جمع | ۱۲۷ | ۱۰۰ |

^۱ Cronbach Alpha

براساس جدول بالا بیشتر پاسخ‌گویان (۶۹/۳٪) پست کارشناسی داشته‌اند. آزمون فرضیات به قرار زیر است:

جدول ۱۰- آزمون تی تک نمونه‌ای برای بررسی گرایش‌های فرهنگی به‌عنوان یکی از موانع شایسته‌سالاری (میانگین ملاک = ۱۸)

| آماره t | درجه آزادی | سطح معناداری | تفاوت میانگین | فاصله اطمینان ۹۵٪ | |
|---------|------------|--------------|---------------|-------------------|--------|
| | | | | بالا | پایین |
| ۱۱/۹۸۶ | ۱۲۶ | /۰۰۰ | ۴/۲۸۳۴۶ | ۳/۵۷۶۲ | ۴/۹۹۰۷ |

براساس نتایج به‌دست‌آمده، میانگین پاسخ‌های مربوط به گویه‌های گرایش‌های فرهنگی نامناسب از موانع تحقق شایسته‌سالاری برابر ۲۲/۳۸۳، مقدار آماره t برابر ۱۱/۹۸ و مقدار سطح معنی‌داری برابر ۰/۰۰۰ (sig=0/0) است؛ در نتیجه، از نظر پاسخ‌گویان، گرایش‌های فرهنگی نامناسب از موانع تحقق شایسته‌سالاری است.

جدول ۱۱- آزمون تی تک نمونه‌ای برای بررسی قانون‌گریزی به‌عنوان یکی از موانع شایسته‌سالاری (میانگین ملاک = ۳۳)

| آماره t | درجه آزادی | سطح معنی‌داری | تفاوت میانگین | فاصله اطمینان ۹۵٪ | |
|---------|------------|---------------|---------------|-------------------|---------|
| | | | | بالا | پایین |
| ۱۳/۵۷۱ | ۱۲۶ | /۰۰۰ | ۹/۲۸۳۴۶ | ۷/۹۲۹۷ | ۱۰/۶۳۷۲ |

براساس نتایج به‌دست‌آمده، میانگین پاسخ‌های مربوط به گویه‌های شاخص قانون‌گریزی برابر ۴۲/۲۸۳، مقدار آماره t برابر ۱۳/۵۷ و مقدار سطح معنی‌داری برابر ۰/۰۰۰ (sig=0/0) است؛ در نتیجه، از نظر پاسخ‌گویان، قانون‌گریزی از موانع تحقق شایسته‌سالاری است.

جدول ۱۲- آزمون تی تک نمونه‌ای برای بررسی ویژگی‌های انسانی پرسنل به‌عنوان یکی از موانع شایسته‌سالاری (میانگین ملاک = ۳۳)

| آماره t | درجه آزادی | سطح معنی‌داری | تفاوت میانگین | فاصله اطمینان ۹۵٪ | |
|---------|------------|---------------|---------------|-------------------|--------|
| | | | | بالا | پایین |
| ۱۳/۸۴۷ | ۱۲۶ | /۰۰۰ | ۷/۶۰۶۳۰ | ۶/۵۱۹۲ | ۸/۶۹۳۴ |

براساس نتایج به‌دست‌آمده، میانگین پاسخ‌های مربوط به گویه‌های شاخص ویژگی‌های انسانی پرسنل برابر ۴۰/۶۰۶، مقدار آماره t برابر ۱۳/۸۴۷ و مقدار سطح معنی‌داری برابر ۰/۰۰۰ (sig=0/0) است؛ در نتیجه، از نظر پاسخ‌گویان، ویژگی‌های انسانی پرسنل از موانع تحقق شایسته‌سالاری است.

جدول ۱۳- آزمون تی تک نمونه‌ای برای بررسی ساختار نامناسب سازمانی به‌عنوان یکی از موانع شایسته‌سالاری (میانگین ملاک = ۴۲)

| آماره t | درجه آزادی | سطح معنی‌داری | تفاوت میانگین | فاصله اطمینان ۹۵٪ | |
|---------|------------|---------------|---------------|-------------------|---------|
| | | | | بالا | پایین |
| ۱۸/۴۷۶ | ۱۲۶ | /۰۰۰ | ۱۴/۰۷۸۷۴ | ۱۲/۵۷۰۸ | ۱۵/۵۸۶۷ |

براساس نتایج به‌دست‌آمده، میانگین پاسخ‌های مربوط به گویه‌های شاخص ساختار نامناسب سازمانی از موانع تحقق شایسته‌سالاری برابر ۵۶/۰۷۸، مقدار آماره t برابر ۱۸/۴۷۶ و مقدار سطح معنی‌داری برابر ۰/۰۰۰ (sig=0/0) است؛ بنابراین، از نظر پاسخ‌گویان، ساختار نامناسب سازمانی از موانع تحقق شایسته‌سالاری است.

جدول ۱۴- نتایج آزمون تی تک نمونه‌ای برای بررسی سیاسی کاری به‌عنوان یکی از موانع شایسته‌سالاری (میانگین ملاک = ۱۲)

| آماره t | درجه آزادی | سطح معنی‌داری | تفاوت میانگین | فاصله اطمینان ۹۵٪ | |
|---------|------------|---------------|---------------|-------------------|--------|
| | | | | بالا | پایین |
| ۱۳.۶۶۹ | ۱۲۶ | ۰.۰۰۰ | ۳.۳۳۰۷۱ | ۲.۸۴۸۵ | ۳.۸۱۲۹ |

شایسته‌سالاری است.

برای رتبه‌بندی شاخص‌های بررسی‌شده از آزمون ناپارامتری فریدمن بهره گرفته شد که نتایج آن در جدول (۴-۱۶) آورده شده است.

براساس نتایج به‌دست آمده، میانگین پاسخ‌های شاخص سیاسی کاری از موانع تحقق شایسته‌سالاری برابر ۳۳۰، مقدار آماره t برابر ۱۳/۶۶۹ و مقدار سطح معنی‌داری برابر ۰/۰۰۰ است؛ بنابراین، از نظر پاسخ‌گویان، سیاسی کاری از موانع تحقق

جدول ۱۵- نتایج آزمون فریدمن برای رتبه‌بندی شاخص‌های بررسی‌شده

| رتبه | میانگین رتبه | شاخص |
|---------|---------------------------|--------------------------|
| ۱ | ۴/۹۴ | ساختار نامناسب سازمانی |
| ۲ | ۳/۶۹ | قانون‌گریزی |
| ۳ | ۳/۳۷ | ویژگی‌های انسانی پرسنل |
| ۴ | ۱/۹۰ | گرایش‌های فرهنگی نامناسب |
| ۵ | ۱/۱۰ | سیاسی کاری |
| ۴۶۹/۲۸۱ | آماره‌های آزمون کای اسکور | |
| ۴ | درجه آزادی | |
| | ۰/۰۰۰ | سطح معنی‌داری |

شرح زیر است:
جنسیت

برای سنجش نقش جنسیت درباره موانع تحقق شایسته‌سالاری از آزمون تی دو نمونه مستقل استفاده شد.

براساس نتایج به‌دست آمده، مقدار مربع کای برابر ۴۶۹/۲۸۱ با سطح معنی‌داری ۰/۰۰۰ است ($P < 0.05$) که اختلاف معنی‌دار میانگین رتبه‌ها را نشان می‌دهد. در پایان تحلیل، رابطه متغیرهای جمعیت‌شناختی با مؤلفه‌های موانع شایسته‌سالاری آزمون شد که نتایج آن به

جدول ۱۶- نتایج آزمون تی برای نمونه‌های مستقل (جنسیت)

| نام متغیر | آماره t | درجه آزادی | سطح معنی‌داری |
|--------------------------|---------|------------|---------------|
| گرایش‌های فرهنگی نامناسب | ۳/۳۳۳ | ۱۲۵ | /۰۰۱ |
| قانون‌گریزی | ۱/۶۳۸ | ۱۲۵ | /۱۰۴ |
| ساختار نامناسب سازمانی | -۳/۷۸ | ۱۲۵ | /۷۰۶ |
| سیاسی کاری | -۲/۸۲ | ۱۲۵ | /۷۷۸ |
| ویژگی‌های انسانی پرسنل | -۱/۱۶ | ۱۲۵ | /۹۰۸ |

مردان، تنها در شاخص گرایش‌های فرهنگی نامناسب مشاهده

براساس نتایج به‌دست آمده، تفاوت میانگین نگرش زنان و

شده است ($p\text{-value} < 0/05$). باتوجه به جدول میانگین‌ها زنان بیش از مردان معتقدند گرایش‌های فرهنگی نامناسب از موانع تحقق شایسته‌سالاری محسوب می‌شود. در سیاسی‌کاری و ویژگی‌های انسانی، میانگین نگرش زنان نسبت به مردان کمی پایین‌تر است.

تحصیلات

برای بررسی تفاوت میانگین شاخص‌ها براساس میزان تحصیلات افراد، آزمون تحلیل واریانس یک‌طرفه انجام شد.

جدول ۱۷- نتایج آزمون تحلیل واریانس برای مقایسه میانگین شاخص‌های بررسی‌شده براساس تحصیلات

| نام متغیر | درجه آزادی | مقدار F | سطح معنی‌داری |
|--------------------------|------------|---------|---------------|
| گرایش‌های فرهنگی نامناسب | ۲ | ۳/۴۸۴ | ۰/۰۳۴ |
| | ۱۲۴ | | |
| | ۱۲۶ | | |
| قانون‌گریزی | ۲ | ۰/۵۳۵ | ۰/۵۸۷ |
| | ۱۲۴ | | |
| | ۱۲۶ | | |
| ساختار نامناسب سازمانی | ۲ | ۰/۳۶۰ | ۰/۶۹۹ |
| | ۱۲۴ | | |
| | ۱۲۶ | | |
| سیاسی‌کاری | ۲ | ۱/۱۱۶ | ۱/۸۹۱ |
| | ۱۲۴ | | |
| | ۱۲۶ | | |
| ویژگی‌های انسانی پرسنل | ۲ | ۱/۷۷۶ | ۰/۱۷۴ |
| | ۱۲۴ | | |
| | ۱۲۶ | | |

نامناسب‌شان می‌دهد. باتوجه به میانگین به‌دست آمده، افراد با مدرک تحصیلی فوق لیسانس به گرایش‌های فرهنگی نامناسب به‌عنوان موانع استقرار شایسته‌سالاری، کمتر معتقد هستند.

پست سازمانی

برای بررسی تفاوت میانگین شاخص‌ها براساس پست سازمانی افراد، آزمون تحلیل واریانس یک‌طرفه انجام شد.

براساس نتایج به‌دست آمده، تنها در شاخص گرایش‌های فرهنگی نامناسب بین افراد نمونه با تحصیلات متفاوت اختلاف معنی‌دار وجود دارد ($p\text{-value} < 0/05$).

در ادامه برای مقایسه میانگین‌ها از آزمون تعقیبی شفه استفاده شد؛ درواقع می‌خواستیم بدانیم این اختلاف مربوط به کدام مدارک تحصیلی است.

نتایج این جدول تفاوت معنی‌دار نگرش افراد با مدرک لیسانس و فوق لیسانس به بالا را در زمینه گرایش‌های فرهنگی

جدول ۱۸- شاخص‌های ابعاد برون‌سازمانی و درون‌سازمانی مؤثر بر شایسته‌سالاری

| سطح معنی داری | مقدار F | درجه آزادی | نام متغیر |
|---------------|---------|------------|--------------------------|
| /۰۰۱ | ۵/۷۰۶ | ۳ | گرایش‌های فرهنگی نامناسب |
| | | ۱۲۳ | |
| | | ۱۲۶ | |
| /۰۱۴ | ۳/۶۵۴ | ۳ | قانون‌گریزی |
| | | ۱۲۳ | |
| | | ۱۲۶ | |
| /۱۹۸ | ۱/۵۷۷ | ۳ | ساختار نامناسب سازمانی |
| | | ۱۲۳ | |
| | | ۱۲۶ | |
| /۴۸۴ | /۸۲۲ | ۳ | سیاسی‌کاری |
| | | ۱۲۳ | |
| | | ۱۲۶ | |
| /۱۲۰ | ۱/۹۸۶ | ۳ | ویژگی‌های انسانی پرسنل |
| | | ۱۲۳ | |
| | | ۱۲۶ | |

شاخص قانون‌گریزی نیز میانگین نگرش رییس گروه با معاون و مدیر کل تفاوت معنی‌دار دارد.

سن و سابقه کار

در ادامه، باتوجه به کمی بودن متغیرهای سن و سابقه کار، ضریب همبستگی بین این متغیرها و شاخص‌ها به دست آمد که نتایج آن در جدول زیر آمده است:

براساس نتایج به‌دست‌آمده، تنها در شاخص‌های گرایش‌های فرهنگی نامناسب و قانون‌گریزی، بین میانگین شاخص‌های مطالعه‌شده اختلاف معنی‌داری دیده شد ($p\text{-value} < 0/05$) که براین اساس برای مقایسه دوجه‌دوی شاخص‌ها آزمون تعقیبی شفه انجام گرفت. باتوجه به آزمون شفه، گرایش معاون و مدیر کل با کارشناسان و رییس گروه در شاخص فرهنگی نامناسب تفاوت معنی‌دار آماری دارد.

جدول ۱۹- ضریب همبستگی پیرسون بین سن، سابقه و شاخص‌ها

| | | گرایش فرهنگی نامناسب | | | | |
|-----------|--------------|----------------------|----------------|-------------|---------|--|
| | | سیاسی‌کاری | ساختار نامناسب | قانون‌گریزی | نامناسب | |
| سن | R | ..۲۶۱** | ..۱۱۶ | ..۰۲۱ | -.۱۵۴ | |
| | سطح معناداری | ..۰۰۳ | ..۱۹۳ | ..۸۱۶ | ..۰۸۳ | |
| سابقه کار | R | ..۲۷** | ..۱۳۶ | ..۱۰۱ | -.۱۴ | |
| | سطح معناداری | ..۰۰۲ | ..۱۲۷ | ..۲۵۸ | ..۱۱۵ | |

نتیجه گرفته می‌شود افراد با سابقه و سن بیشتر، نسبت به سایر افراد به سیاسی‌کاری به‌عنوان مانع تحقق شایسته‌سالاری، اعتقاد بیشتری دارند.

باتوجه به معنی‌داری ضرایب همبستگی سن و سابقه کار ادعا می‌شود رابطه معنی‌دار قوی بین این متغیرها با سیاسی‌کاری وجود دارد. باتوجه به مثبت بودن ضرایب نیز

نتیجه و پیشنهادات

نتایج به دست آمده درخصوص گرایش‌های فرهنگی نامناسب با نتایج سایر پژوهش‌ها مانند عرفان فهرمانی (۱۳۸۵)، رحیمی (۱۳۹۱) صالحی کردآبادی (۱۳۹۰)، رهنورد (۱۳۹۲)، مهدی‌زاده اشرفی (۱۳۹۳)، ریانی (۱۳۹۳)، عبد صبور (۱۳۹۲)، معمارزاده (۱۳۹۱) و بیرامی (۱۳۹۰) همسو است.

یکی از این باورهای نادرست، تعبیر اشتباه از دین‌داری است. اگر ارزش‌های دینی استاندارد نشوند و چارچوب آن مشخص نشود از طرف افراد به روش مختلف تفسیر، تعریف و سوءاستفاده می‌شوند؛ در نتیجه، معیاری که یکی از اصول شایسته‌سالاری است به یکی از موانع شایسته‌سالاری تبدیل می‌شود.

درک درست از ارزش‌های دینی و تعیین استانداردهای لازم در این زمینه، مانع عوام فریبی بسیاری از متظاهران می‌شود و از قرار گرفتن معیارهای ظاهری به جای معیارهای صحیح و اصیل پیشگیری می‌کند؛ اما مشکل این است که ارزش‌ها معیارهایی هستند که اندازه‌گیری نمی‌شوند و تاکنون استاندارد طراحی نشده است. هر فردی باتوجه به سلاقی خود، شاخص‌های مدنظر را با عنوان شایستگی، تعیین و افراد را براساس معیارهای مدنظر اندازه‌گیری می‌کند. تعیین الگوی شایستگی، عاملی برای پیشگیری از شیوع باورهای غلط و اعمال سلاقی شخصی است. پس این باور که فرد می‌پندارد نظر و سلاقی شخصی او صحیح و کامل است و همان را ملاک عمل خویش قرار دهد باید تغییر کند؛ در این صورت تفکرهایی از قبیل قومیت‌گرایی و طایفه‌گرایی از میان برداشته خواهد شد. در انتصاب‌های قومیتی و طایفه‌گرایی نیز افراد با استفاده از معیارهای خودساخته و سلیقه‌ای می‌پندارند در چارچوب شایسته‌سالاری گام برمی‌دارند. در انتخاب‌های قومیتی، درک متقابل فرد از افراد با قومیت مشابه به خود، عامل و شاخص اصلی انتخاب است. فرد می‌پندارد تشابه فرهنگی به درک بیشتر و رونق گرفتن امور منجر می‌شود. این بینش در جایی که مدیریت علمی نیست و امور تنها با صلاح

و مشورت پیش می‌رود، شاید چاره‌ساز باشد؛ ولی در مدیریت علمی بر مبنای شایستگی، این بینش جایگاهی ندارد. مشکلات دیگر برای برقراری نظام شایسته‌سالار درون سازمان‌ها، روابط دوستانه و مودت‌های شخصی ناشی از فرهنگ ایرانی در روابط کاری و ضعف شخصیتی برخی از مدیران سازمان است که ترویج چاپلوسی و تملق به جای شایستگی و تعهد را سبب می‌شود. خویشاوندمحوری و دوست‌بازی، شیوه غالب در انتصاب افراد در پست‌های اداری است؛ البته استقرار نظام شایسته‌سالاری، بزرگ‌ترین مانع بر این روابط ناسالم است. در نظام شایسته‌سالاری، تفاوتی بین زنان و مردان و یا قومیت‌ها و پیروان ادیان مختلف وجود ندارد و ملاک، تخصص، روح خدمت و کار متعهدانه است.

در ارتباط با قانون‌گریزی، گفتنی است نتایج پژوهش با سایر پژوهش‌ها مانند باباجانی محمدی (۱۳۹۲)، صالحی کردآبادی (۱۳۹۰)، غنجی (۱۳۹۲)، رزاقی کوچکسرایبی (۱۳۹۰)، مهدی‌زاده اشرفی (۱۳۹۱)، عبد صبور (۱۳۹۲) و معمارزاده (۱۳۹۱) همسو است.

مقوله شایسته‌سالاری در قانون اساسی و برنامه چهارم و پنجم به وضوح مشاهده می‌شود؛ با وجود این، شاهد قانون‌گریزی و استقرار نیافتن شایسته‌سالاری هستیم. به نظر می‌رسد کسی خود را ملزم به رعایت قوانین نمی‌داند و بین قانون و عمل شکاف و فاصله زیادی مشاهده می‌شود. در واقع قانون یک چیز و عمل چیز دیگری می‌گوید. گاهی خود قوانین و مقررات، آیین‌نامه‌ها، دستورالعمل‌ها و بخش‌نامه‌ها به مانعی در مسیر تحقق شایسته‌سالاری تبدیل می‌شوند و گاهی نیز بی‌اطلاعی مدیران از قوانین و اجرایی نکردن آن از موانع محسوب می‌شوند. وجود یک قانون ضعیف و بانقص نیز از موانع سیستم شایسته‌سالار است و به نادیده گرفتن شایستگی‌های کارکنان، رواج پارتی‌بازی، قوم‌گرایی و جناح‌بازی منجر می‌شود و این به معنی ترویج فساد اداری است؛ بنابراین، سازمان‌ها به تعیین ضوابط قانونمند با ضمانت اجرایی کافی برای صیانت از شایستگی مدیران و کارکنان

دیوان عالی کشور، سازوکارهای نظارتی قوه قضاییه بر سازمان‌های دولتی هستند. همچنین دیوان محاسبات نیز دستگاه نظارتی قوه مجریه بر ادارات دولتی است. با وجود نقاط مثبت این سازوکارها به نظر می‌رسد این سازمان‌های نظارتی، قوی عمل نکرده‌اند؛ شاید مداخلات سیاسی و رقابت‌های حزبی غیرسازنده، این نظارت‌ها را تحت‌تأثیر نفوذهای خود قرار داده است.

در ارتباط با نقش ویژگی‌های انسانی پرسنل، نتایج با سایر پژوهش‌ها مانند قهرمانی (۱۳۸۵)، کاظمی (۱۳۹۰)، مهدی‌زاده اشرفی (۱۳۹۳)، عبد صبور (۱۳۹۲) و درگاهی (۱۳۸۹) هم‌خوانی دارد.

ترس پیشی‌گرفتن افراد شایسته زیردست از مدیران بالادستی در محافل، جلسات کاری و سازمانی نیز از جمله دلایل مهم بروز مقاومت‌های بالادستان برای برقراری نظام شایسته‌سالاری در سازمان‌ها است. مدیران و کارکنان دولتی گمان می‌کنند اعتبار و شغلهشان را به‌علت حضور افراد متخصص‌تر و جدید از دست می‌دهند؛ غافل از اینکه حضور اندیشه‌های برتر و افراد متخصص‌تر به رونق بیشتر امور و بهبود شرایط سازمان منجر خواهد شد. مدیران و رؤسای ضعیف به‌جای رشد و ارتقاء دادن توانایی‌های خود و به‌روزر کردن مهارت‌های خود سعی می‌کنند با جلوگیری از رشد و شکوفایی قابلیت‌های زیردستان، برتری‌های سازمانی خود نسبت به آنان را حفظ کنند و مخالف با هر سیستمی هستند که شایستگی روزافزون زیردستان آنان را به منصفه ظهور برساند. در برخی موارد، شخص به حفظ اسرار و اختفای اطلاعات سازمان نزد خود مایل است و بدین ترتیب به امنیت شغلی خود می‌اندیشد. بدیهی است در چنین سازمانی، امکان پیشرفت و تعالی فقط برای این‌گونه افراد مهیا است و این افراد، کارراهه پیشرفت برای سایرین را مسدود می‌کنند.

کارکنان به سطوح مدیریتی می‌رسند و در صورتی که شخصیت و ارزش‌های مثبت داشته باشد در استقرار نظام شایسته‌سالاری همراهی می‌کنند و مانع نیستند؛ بلکه نقش مؤثری نیز خواهند داشت. کارمندی که ظرفیت وجودی او

نیازمند است تا با رعایت اصل جامعیت، مجموعه عوامل شایستگی و شرایط لازم در افراد شناسایی شوند و افراد مدنظر بدون توجه به سلیقه شخصی یا اعمال نظر شخصی بیگانگان، فقط با استفاده از معیارهای علمی و تخصصی انتخاب شوند. در سازمان‌های دولتی در برخی موارد نقص قوانین دیده می‌شود؛ اما فقدان قانون وجود ندارد. به نظر می‌رسد بی‌اطلاعی مدیران و همچنین ضعف دستگاه‌های نظارتی، رواج بیشتر قانون‌گریزی را سبب می‌شود. اگر سیستم‌های نظارتی، درست عمل کنند و افراد را با شرایط یکسان نظارت کنند و از خطاهای مدیران چشم‌پوشی نکنند و توان برخورد در چارچوب قانونی را داشته باشند، یکی از زیرساخت‌های اصلی سیستم شایسته‌سالار خواهند بود. اگر مدیری که به هر دلیل اعم از بی‌اطلاعی، بی‌توجهی یا بی‌اعتقادی به قانون به روش‌های اشتباه خود پردازد و با تصمیمات نادرست و غیرکارشناسی برای سازمان یا مجموعه تحت نظارت تصمیم‌گیری کند، بداند دستگاه نظارتی قوی بلافاصله و با قدرت، هر خطایی را چه ریز و درشت رسیدگی می‌کند و جایگاه قدرتی ایشان که نشئت گرفته از پست سازمانی است نجات‌بخش وی نیست و همه در برابر قانون یکسان هستند، هیچ‌گاه به خود اجازه تخطی از قانون را نمی‌دهد. این قبیل افراد در صورت اطلاع از قوانین محکم و اجرایی، حتی به خود اجازه نمی‌دهند مسئولیتی که توانایی آن را ندارند و از عهده آنها بر نمی‌آید را بپذیرند. تنها در صورت ضعف در قانون یا اجرا، افراد با شجاعت تمام در حیطه‌هایی وارد می‌شوند که کمترین تجربه یا تخصص را در آن زمینه ندارند.

در عصر حاضر، جایگاه مدیریتی افراد در زمان مشخص آنقدر قوی و معتبر است که عامل بسیاری از بی‌قانونی‌ها شده است و به فرد اجازه جسارت و شجاعت در هر اقدامی را می‌دهد؛ بنابراین، برای استقرار یک سازمان شایسته‌سالار باید زیرساخت نظارتی اصلاح شود.

در ایران، سازمان بازرسی کل کشور، دیوان عدالت اداری و

دلیل است که در چنین سازمانی تصمیم‌گیری‌ها و برنامه‌ریزی‌ها از بالا به پایین اعمال می‌شود و ضمن نفی خلاقیت و نوآوری در عمل به تفاوت‌های فردی و شخصیتی کارکنان توجه نمی‌شود. این درحالی است که شیوه مدیریت در نظام شایستگی باید مبتنی بر مشارکت کارکنان در تعیین اهداف، تصمیم‌گیری‌ها، برنامه‌ریزی و نحوه اجرای کار باشد.

در سازمان‌های دولتی، مدیریت منابع انسانی، کارراهه شغلی را بر مبنای استخدام دائم برای کارکنان تعریف کرده‌اند و نظام ارتقا غالباً مبتنی بر سابقه خدمت و مدرک تحصیلی است. این درحالی است که امروزه سازمان‌ها برای جذب مدیران و کارکنان شایسته باید در فضایی رقابتی عمل کنند و تمهیداتی اثربخش، شفاف و عادلانه برای جذب، استخدام و ارتقای کارکنان در نظر بگیرند. اگر در چنین شرایطی، ارتقای شغلی در سازمان براساس اصول شایستگی صورت گیرد و ادامه خدمت فرد در سازمان مبتنی بر اثربخشی و لیاقت او باشد، نظام شایستگی در سازمان توسعه و تقویت خواهد شد.

سازمان‌هایی که در رفتارهای کاری، انعطاف‌پذیری کمی دارند و به افراد امکان بروز نظام ارزشی یا ویژگی‌های شخصیتی را نمی‌دهند، شبیه سازمان‌های سنتی خواهند بود. در این گونه سازمان‌ها خبری از شایسته‌سالاری نیست؛ زیرا انعطاف‌پذیری از شرایط استقرار نظام شایسته‌سالاری در سازمان‌ها محسوب می‌شود.

اگر در سازمان، کارراهه مناسب برای ارتقای کارکنان در نظر گرفته نشود، افراد برای پیشرفت شغلی به راه‌ها و ابزار غیرقانونی و غیراخلاقی دست می‌زنند و رابطه‌های شخصی و غیرسازنده، جایگزین ضوابط صحیح و اصولی می‌شود. حال آنکه در سازمان‌هایی که کارراهه‌های اصولی و کارآمد برای ارتقای افقی و عمودی افراد وجود دارد، کارکنان برای پیشرفت ناگزیرند توانایی‌های خود را به روش‌های منطقی و قانونی افزایش دهند و بجز افزایش شایستگی‌ها هیچ راه دیگری برای ارتقای شغلی افراد وجود ندارد. اگر به مواردی مانند مهارت، توانایی و صلاحیت احراز شغل در تعالی افراد

آمادگی پذیرش یک پست مدیریتی را ندارد، نمی‌تواند بخل و تنگ نظری را از خود دور کند و باعث رشد و شکوفایی زیردستان شود و از خلاقیت‌ها و استعداد‌های کارکنان در راستای اهداف سازمانی بهره‌مند شود. این قبیل افراد، تعهد سازمانی ندارند و به تنها چیزی که فکر نمی‌کنند رشد و شکوفایی سازمان خود است. منافع شخصی برای ایشان پر اهمیت‌تر از چیزهای دیگر است. به هر صورت در طی پیشرفت شغلی، برخی کارکنان به سطوح مدیریتی می‌رسند و در صورتی که شخصیت و ارزش‌های مدنظر سازمان را داشته باشند باعث سازندگی سازمان می‌شوند و به اهداف می‌رسند. توجه به شخصیت و ارزش‌های کارکنان از همان بدو ورود در ساختن مدیران آینده نقش بسزایی دارد. هرچند شخصیت افراد ممکن است در طول زمان ثابت نماند و ارزش‌ها و ترجیحات شخصی بر منافع سازمانی ترجیح داده شود.

اینکه کدام ارزش و چه ویژگی‌های اخلاقی در گزینش اولیه کارکنان باید توجه شود، به طراحی الگوی شایستگی نیاز دارد؛ بنابراین، گزینش افراد بسیار اهمیت دارد؛ زیرا نتایج حاصل از گزینش‌های اولیه بر مراحل بالاتر پس از استخدام، انتخاب مدیر و افراد نخبه و ارتقای شغلی تأثیرگذار است. شایان ذکر است در هنگام گزینش افراد، نباید موجبات سوءاستفاده را مهیا کرد و امکان تظاهرسازی را به افراد داد. چه بسا افراد برای انتخاب شدن، کسب پست‌های مدیریتی و ارتقای شغلی به ارزش‌های خوب مدنظر تظاهر می‌کنند.

دربارۀ ساختار نامناسب سازمانی باید بگویم نتایج به‌دست آمده در این پژوهش با سایر پژوهش‌ها مانند: باباجانی محمدی (۱۳۹۲)، غنجدی (۱۳۹۲)، قهرمانی (۱۳۸۵)، رهنورد (۱۳۹۱)، مهدی‌زاده اشرفی (۱۳۹۳)، عبد صبور (۱۳۹۲)، معمارزاده (۱۳۹۱) و بیرامی (۱۳۹۰) همسو است.

معمولاً یکی از ویژگی‌های نظام اداری هر کشور تمرکززدایی است که از سابقه فرهنگی، تاریخی و سیاسی آن کشور تأثیر می‌گیرد. نظام مدیریت متمرکز با رسالت و اهداف نظام مدیریت بر مبنای شایستگی در تضاد است. این امر بدان

کاملاً مشخص شده‌اند؛ یعنی دخالت سیاست یا سیاسی‌کاری در بقیه مشاغل اشتباه و نادرست است. این موضوع بی‌ثباتی مدیریتی را سبب شده است و زمان خدمت مدیران را بسیار کوتاه می‌کند. با آمدن احزاب مختلف تغییر و تحولات زیادی در حیطه مدیریتی انجام می‌پذیرد و در این میان، انتصاب یا عزل مدیران براساس معیارها و شاخص‌های شخصی شروع می‌شود. گروه‌های مختلف ذی‌نفوذ برای انتصاب اشخاص مدنظر خود، شروع به رایزنی می‌کنند و گاهی به گروه‌های فشار تبدیل می‌شوند. در این وضعیت، مدیران به جای انتخاب، انتصاب می‌شوند. برخی هواداران حزبی و برخی دوستان و آشنایان را انتخاب می‌کنند و هیچ نوع نظام‌گزینش علمی دقیقی برای مدیران در بخش دولتی به کار نمی‌رود.

این قبیل مدیران به جای بهره‌مندی از توان بالقوه کارشناسی بر منافع شخصی یا حزبی خود تکیه می‌کنند. افراد برای تصدی مدیریت، راهی جز ورود به احزاب و درگیری در فعالیت‌های سیاسی ندارند؛ اگر به اصول و مبانی نظام حاکم نیز پایبند نباشند، برای تصدی پست مدیریت به نوعی سیاسی‌کاری دست می‌زنند. یعنی تظاهر و ریاکاری بین افراد علاقمند به پست‌های مدیریتی افزایش می‌یابد و افرادی که توان علمی و مدیریتی قوی دارند و در فعالیت‌های سیاسی درگیر نمی‌شوند به تدریس روی می‌آورند یا به انزوا کشیده می‌شوند؛ زیرا از علم و توان آنها برای توسعه کشور استفاده نمی‌شود.

منابع

باباجانی محمدی، س. (۱۳۹۲). «اهمیت شایسته‌سالاری در سازمان‌های دولتی»، *کنفرانس بین‌المللی توسعه و*

تعالی.

بیان، ح. (۱۳۷۲). «تحلیلی از شایسته‌سالاری»، *نشریه مرکز آموزش مدیریت دولتی*، دوره ۳، ش ۲۵، ص ۳۹۱-۳۷۸.

بیرامی، م. (۱۳۹۰). «نقش شایسته‌سالاری در عرصه مدیریت»، *فصلنامه دانش*، دوره ۳، ش ۹، ص ۸۸-۶۱.

به جایگاه‌های بالاتر سازمانی توجه شود، آنگاه افراد برای ارتقای سازمانی ناگزیر به انحراف از راه صحیح و ورود به بیراهه نخواهند بود. بدین ترتیب بسترهای فساد اداری و رابطه‌بازی تا حد چشمگیری برچیده می‌شود. همچنین کارکنان مطمئن هستند تا زمانی که شرح شغلی خود را با شایستگی به انجام می‌رسانند، هیچ تهدیدی متوجه آنان نیست و امنیت زیادی دارند؛ زیرا ملاک انتخاب آنان برای پست فعلی، شایستگی آنهاست. پس آنان حتی با تغییر کادر مدیریتی با خیالی آسوده به همکاری خود با سازمان ادامه می‌دهند.

در سازمان، شرایط باید به گونه‌ای فراهم شود که فرد برای برخورداری از ثبات شغلی و بقای خویش در سازمان، شایستگی متناسب با شرایط را پیدا کند؛ یعنی فرد احساس کند که اگر شایستگی نداشته باشد، این مسئله به تنزل وضعیت یا اخراجش منجر خواهد شد. در این صورت کسانی که عهده‌دار مسئولیت‌ها در رده‌های بالای مدیریتی می‌شوند، مجبورند افراد شایسته‌ای را به کار گیرند تا برای به‌دست آوردن اهداف مدنظرشان توانا باشند و نتایج مدنظر و پذیرفتنی را ارائه دهند.

در نهایت درخصوص سیاسی‌کاری مشخص شد که نتایج به‌دست آمده در این پژوهش با سایر پژوهش‌ها مانند باباجانی محمدی (۱۳۹۲)، قهرمانی (۱۳۸۵)، اشرفی (۱۳۹۳)، عبد صبور (۱۳۹۲)، معمارزاده (۱۳۹۱) و بیرامی (۱۳۹۰) هم‌خوانی دارد.

بعد از انقلاب اسلامی در کشورمان به شیوه‌ای عجیب سیاست بر همه چیز تأثیرگذار است. به عبارت دیگر، کمتر موردی را یافت می‌شود که سیاست در آن دخالتی نداشته باشد. این موضوع تا جایی شایسته است که سیاسی‌کاری نباشد و واقعاً سیاست به معنای صحیح آن مدنظر باشد. آنچه امروز شاهد آن هستیم، سیاسی‌کاری یا استفاده ابزاری از موضوع سیاست است. نظام اداری ما از این مقوله مستثنی نیست و بسیاری از عزل و نصب‌ها بر همین اساس انجام می‌شود؛ درحالی‌که از نظر قانون، پست‌های سیاسی، معرفی و

- پورکیانی، م. (۱۳۹۱). همبستگی بین سلامت سازمانی و شایسته‌سالاری، پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرمان.
- دانایی فرد، ح. (۱۳۸۸). «تئوری شایسته‌سالاری مدیریتی بر مبنای استراتژی تئوری داده - بنیاد: برداشتی از نهج البلاغه»، *دوماهنامه علمی - پژوهشی دانشگاه شاهد*، دوره ۱۸، ش ۱، ص ۲۶۴-۲۴۳.
- دانایی فرد، ح. (۱۳۹۱). *چالش‌های مدیریت دولتی در ایران، تهران: انتشارات سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها*.
- درگاهی، ح. (۱۳۸۹). «ارائه مدل شایستگی در توسعه منابع انسانی»، *نشریه راهبرد*، ش ۲۳، ص ۹۱-۱۱۳.
- دهقانان، ح. (۱۳۸۵). «مدیریت بر مبنای شایستگی»، *مجله مجلس و پژوهش*، ش ۵۳، ص ۱۱۷-۱۴۹.
- رحیمی، م. ر. (۱۳۹۰). «شایسته‌سالاری و راهبردهای آن در رویکرد اسلامی»، *اسلام و پژوهش‌های مدیریتی*، دوره ۱، ش ۳، ص ۶۲-۳۵.
- رزاقی کوچکسرای، ف. (۱۳۹۰). «راهکارهای تحقق نظام مدیریت بر مبنای شایستگی با رویکرد سرمایه انسانی»، *محل تهران: کنفرانس بین‌المللی توسعه و تعالی کسب‌وکار، اقتصاد و مدیریت*.
- ریانی، ج. (۱۳۹۳). «مدیریت کسب‌وکار باتأکید بر نقش شایسته‌سالاری»، *همدان: همایش ملی مدیریت کسب‌وکار*.
- رهنورد، ف. ا. (۱۳۹۲). «شناخت عوامل بازدارنده استقرار نظام شایسته‌سالاری در سطح مدیران حرفه‌ای سازمان‌های دولتی شهرستان اهواز»، *نشریه مدیریت بهره‌وری*، دوره ۷، ش ۲۵، ص ۳۲-۱۵.
- سالکی، م. ر. (۱۳۸۶). *بررسی میزان شایسته‌سالاری در فرایند مدیریت منابع انسانی در شرکت ملی حفاری ایران، پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه آزاد اسلامی واحد شوشتر*.
- سلطانی، ا. (۱۳۸۸). «سازوکارهای استقرار شایسته‌سالاری در سازمان‌های دولتی»، *دوماهنامه مدیریت*، دوره ۲۰، ش ۱۴۷-۱۴۸، ص ۳۷-۳۲.
- صالحی کردآبادی، س. (۱۳۹۰). «مدیریت شایستگی در سازمان‌های دولتی و سنخ‌شناسی آن در ایران»، *دوماهنامه توسعه انسانی*، دوره ۷، ش ۳۶، ص ۸۹-۱۱۶.
- عطافر، ع. (۱۳۸۰). «بررسی میزان شایسته‌سالاری در انتخاب مدیران بخش دولتی و خصوصی»، *دانش مدیریت*، دوره ۱۴، ش ۵۴، ص ۳۸-۱۵.
- عبد صبور، ف. د. (۱۳۹۲). «ارائه الگوی مفهوم‌سازی و آسیب‌شناسی شایسته‌سالاری در سازمان»، *فصلنامه علمی - ترویجی مطالعات منابع انسانی*، دوره ۳، ش ۱۰، ص ۴۴-۲۱.
- عسکری زیبارتی، ک. (۱۳۹۳). *بررسی رابطه بین ادراک کارکنان از میزان شیوع شایسته‌سالاری و عدالت سازمانی در دانشگاه‌های شهر کرمان، پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه شیراز*.
- غنجی، م. (۱۳۹۲). *بررسی نقش مدیریت شایستگی در سازمان‌های دولتی، شیراز: کنفرانس مدیریت، چالش‌ها و راهکارها*.
- قربانی، م. (۱۳۹۱). *شایستگی‌های مدیران ۱۴۰۴، تهران: اولین همایش ملی دستاوردهای نوین در علوم مدیریت و حسابداری*.
- قنبری، م. (۱۳۹۱). «شایسته‌سالاری ضرورت توفیق جوامع متحول امروز»، *مجله علوم اجتماعی*، ش ۵۹، ص ۸۷-۹۴.
- قهرمانی، ع. (۱۳۸۵). *پیاده‌سازی نظام شایسته‌سالاری در سازمان، تهران: چهارمین کنفرانس بین‌المللی مهندسی صنایع*.
- کاظمی، م. س. (۱۳۹۰). «رابطه ارزش‌ها و شخصیت مدیران با شایسته‌سالاری، مشارکت شهروندی و بیگانگی

- Gender In Academic Recruitment And Promotion Processes”, *Science and Public Policy*, 43(3): 386-399, Oxford, UK
- Sealy, R. (2010) “Changing Perceptions of Meritocracy in Senior Women's Careers”. *Gender In Management: An International Journal*, 25(3): 184-197.
- سازمانی در سازمان‌های دیوان‌سالار و سنتی»، فصلنامه روان‌شناسی کاربردی، دوره ۵، ش ۲، ص ۶۵-۴۸.
- گلکار، ب. (۱۳۸۱). «مروری بر مفاهیم شایسته‌سالاری»، مجله توسعه مدیریت، ش ۳۹، ص ۱۰-۷.
- مکی‌نژاد اصفهانی، ا.ر. (۱۳۹۳) «منابع انسانی در زندان مدیریت ناشایست»، نطنز: دومین همایش داخلی حسابداری مدیریت اقتصاد.
- معمارزاده، غ.ر. (۱۳۹۱) «تبیین مدل ارتقای شایسته‌سالاری و عوامل مرتبط با آن در وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی»، فراسوی مدیریت، ش ۲۰، ص ۳۵-۵۷.
- مهدی‌زاده اشرفی، ع. (۱۳۹۳). «بررسی و تحلیل موانع شایسته‌سالاری در شرکت ارتباطات زیرساخت»، فصلنامه مدیریت، دوره ۱۱، ش ۳۳، ص ۹۱-۱۱۰.
- Arai, M. (2008) “Between Meritocracy and Ethnic Discrimination: The Gender Difference”. *Discussion Paper*. 3467:1-24.
- Bell, D. (1972) “On Meritocracy and Equality”. *The Public Interest*, 32:29-68.
- Cao, Y. (2004) “Behind the Rising Meritocracy: Market, Politics and Cultural Chang in Urban China”. *Social Science Research*, 435-462.
- Castilla, E. (2010) “The Paradox of Meritocracy in Organization”. *Administrative Science Quarterly*, 55(4): 543-580.
- Castilla, E. (2008) “Gender, Race and Meritocracy in Organization Al Gareers”. *American Journal of Sociology*, 113(6):1470-1526.
- Charron, N., Carl and Lapuente, V. (2015) Measuring Meritocracy in the Public Sector in Europe. *University of Gothenburg*, Sweden.
- Jackson, M. (2007) “Ltow Far Meritocracy Selection? Social Stratification And The Labour Market”. *The British Journal of Sociology*, 58(3):367-390.
- Lamont, Michèle – Beljean, S. and Clair, M. (2014) “What Is Missing? Cultural Processes and Causal Pathways To Inequality”, *Socio-Economic Review*, 12(3):573-608.
- Marks, G. N. (2010) “Meritocracy, Modernization and Students Occu National Expectations: Cross-National Evidence”. *Research In Social Strati Fiction And Mobility*, 28(3):275-289.
- Nielson, W. M. (2016) “Limits To Meritocracy?