



*Original Article*

## Meritocracy and Its Implementation in Organizations: A Qualitative Study

Mahmood Alipour <sup>1\*</sup>, Ebrahim Rajabpour <sup>2</sup>

1. Ph.D. Candidate, Department of Business Management, Faculty of Business and Economics, Persian Gulf University, Bushehr, Iran (\*Corresponding Author).  
Mahmood.alipour68@gmail.com

2. Associate Professor, Department of Business Administration, Faculty of Business and Economics, Persian Gulf University, Bushehr, Iran.

E.Rajabpour@pgu.ac.ir

Received: Apr. 30, 2025; Revised: Sep. 07, 2025; Accepted: Oct. 22, 2025

DOI: [10.48308/jpap.2025.239470.1460](https://doi.org/10.48308/jpap.2025.239470.1460)

### Abstract

**Purpose:** This study explores the implementation of meritocracy as a fundamental principle of management within organizations. Meritocracy, which centers on selecting and promoting individuals based on their competencies and capabilities, plays a vital role in enhancing organizational performance, increasing productivity, and reducing administrative corruption. However, implementing meritocracy faces various obstacles, and overcoming these challenges is a key concern. This research aims to provide practical strategies for the effective implementation of meritocracy by addressing two central questions: 1) Does the starting stage of the meritocracy cycle influence its success? 2) Does the organizational level at which the meritocracy process begins matter? Addressing these questions can help organizations design and execute meritocracy programs, ultimately improving their effectiveness.

**Design/methodology/approach:** This research employs a qualitative grounded theory (Glaserian) approach to investigate the phenomenon of meritocracy in organizations. Data was gathered through semi-structured interviews with 16 senior managers from public and semi-public organizations in Khuzestan Province, Iran. Participants were selected using snowball sampling, and the data collection continued until theoretical saturation was achieved. Data analysis involved three stages: open coding, axial coding, and selective coding. Open coding was used to extract initial concepts from the data, axial coding to identify and categorize the relationships between these concepts, and selective coding to form the core research categories and develop the theoretical model.

**Research Findings:** This research reveals that meritocracy in organizations is a dynamic seven-stage cycle comprising merit perception, merit identification, merit selection, merit acquisition, merit assignment, merit development, and merit retention. Each stage plays a crucial role in the successful implementation of meritocracy. While determining a specific starting point in the cycle is not essential, initiating the meritocracy process at the senior management level is highly important. This importance stems from the key role of senior management in shaping a transparent and fair organizational culture and reducing resistance to change. Furthermore, the research identified eight main categories related to meritocracy: the nature of meritocracy, its components, mechanisms, obstacles, contexts, the roles of employees and managers, and its consequences. Each of these categories explains the various dimensions of meritocracy in organizations.

**Limitations & Consequences:** This research acknowledges certain limitations that should be considered when interpreting the findings. Firstly, the focus on public and semi-public organizations in Khuzestan Province limits the generalizability of the results to other sectors and regions. Secondly, the study exclusively examines the perspectives of senior managers, omitting the viewpoints of regular employees. Lastly, the influence of external factors such as political and economic changes on the



**Copyright:** © 2025 by the authors. Published by Shahid Beheshti University. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

implementation of meritocracy in organizations was not comprehensively analyzed. These limitations can serve as a basis for future research.

**Practical Consequences:** The findings of this research offer significant practical implications for organizations and their managers. Successful implementation of meritocracy in organizations necessitates establishing and sustaining the meritocracy cycle, which requires strong commitment and support from senior management, the development of transparent, competency-based performance evaluation systems, and fostering an organizational culture that values individuals' competencies and capabilities. Additionally, initiating the meritocracy process at higher organizational levels and utilizing training and awareness programs to mitigate employee resistance to change is essential for the effective, practical implementation of this process.

**Innovation or value of the Article:** This research contributes to the existing body of knowledge by providing a comprehensive framework for implementing meritocracy in organizations and elucidating the organizational requirements at macro levels. Going beyond the emphasis on the central role of organizational culture and senior management in the successful implementation of meritocracy, this study offers innovative insights that can guide policymakers and organizational managers.

**Paper Type:** Original Paper

**Keywords:** Meritocracy, Meritocracy Cycle, Organizational Levels, Meritocracy Implementation, Grounded Theory.

**How to Cite:** Alipour, Mahmood; Rajabpour Ebrahim (2025). Meritocracy and Its Implementation in Organizations: A Qualitative Study. *Public Adm Perspect.*, 15(3), 104-127 (In Persian).



## مقاله پژوهشی

## شایسته‌سالاری و چگونگی پیاده‌سازی آن در سازمان: یک پژوهش کیفی

محمود علی پور<sup>۱\*</sup>، ابراهیم رجب پور<sup>۲</sup>

۱. دانشجوی دکتری تخصصی رشته مدیریت بازرگانی در گرایش بازاریابی، دانشکده کسب و کار و اقتصاد، دانشگاه خلیج فارس، بوشهر، ایران  
(\*نویسنده مسئول).

Mahmood.alipour68@gmail.com

۲. دانشیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده کسب و کار و اقتصاد، دانشگاه خلیج فارس، بوشهر، ایران.

E.Rajabpour@pgu.ac.ir

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۲/۱۰، تاریخ بازنگری: ۱۴۰۴/۰۶/۱۶، تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۷/۳۰

DOI: [10.48308/jpap.2025.239470.1460](https://doi.org/10.48308/jpap.2025.239470.1460)

## چکیده

**هدف:** این پژوهش با تمرکز بر شایسته‌سالاری به عنوان یک اصل بنیادین در مدیریت، به بررسی چگونگی پیاده‌سازی نظام شایسته‌سالاری در سازمان‌ها می‌پردازد. شایسته‌سالاری، با تکیه بر انتخاب و ارتقاء افراد بر اساس شایستگی‌ها و توانمندی‌هایشان، نقشی حیاتی در بهبود عملکرد سازمانی، افزایش بهره‌وری و کاهش فساد اداری ایفا می‌کند. با این حال، موانع متعددی در مسیر استقرار این نظام در سازمان‌ها وجود دارد و چگونگی غلبه بر این موانع، پرسشی اساسی است. این پژوهش تلاش دارد تا با پاسخ به دو پرسش کلیدی، راهکارهای عملی برای پیاده‌سازی مؤثر شایسته‌سالاری ارائه دهد: (۱) آیا مهم است فرآیند شایسته‌سالاری از کدام مرحله چرخه آن آغاز شود؟ (۲) آیا اهمیت دارد که فرآیند شایسته‌سالاری از چه سطحی در سازمان آغاز شود؟ پاسخ به این پرسش‌ها می‌تواند به سازمان‌ها در طراحی و اجرای برنامه‌های شایسته‌سالاری کمک کرده و اثربخشی این برنامه‌ها را افزایش دهد.

**طراحی / روش‌شناسی / رویکرد:** این پژوهش با رویکردی کیفی و استفاده از نظریه داده بنیاد (رویکرد گلیزری) به بررسی پدیده شایسته‌سالاری در سازمان‌ها می‌پردازد. برای جمع‌آوری داده‌ها، از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۱۶ نفر از مدیران ارشد سازمان‌های دولتی و نیمه‌دولتی استان خوزستان استفاده شده است. انتخاب مشارکت‌کنندگان به روش نمونه‌گیری گلوله‌برفی انجام شده و فرآیند مصاحبه تا رسیدن به اشباع نظری داده‌ها ادامه یافته است. تحلیل داده‌ها طی سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی صورت گرفته است. در مرحله کدگذاری باز، مفاهیم اولیه از دل داده‌ها استخراج شده و در مرحله کدگذاری محوری، روابط بین این مفاهیم شناسایی و دسته‌بندی شده‌اند. در نهایت، در مرحله کدگذاری انتخابی، مقوله‌های اصلی پژوهش شکل گرفته و مدل نظری پژوهش تبیین شده است.

**یافته‌های پژوهش:** یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که شایسته‌سالاری در سازمان‌ها یک چرخه پویای هفت مرحله‌ای است که شامل مراحل شایسته‌پنداری، شایسته‌یابی، شایسته‌گزینی، شایسته‌گیری، شایسته‌گماری، شایسته‌پروری و شایسته‌داری است. هر یک از این مراحل، نقشی حیاتی در پیاده‌سازی موفق شایسته‌سالاری ایفا می‌کنند. پژوهش نشان می‌دهد که اگرچه تعیین یک نقطه شروع خاص برای این چرخه ضروری نیست، اما آغاز فرآیند شایسته‌سالاری از سطح مدیریت ارشد سازمان، به دلیل نقش کلیدی این سطح در شکل‌دهی فرهنگ سازمانی شفاف، عادلانه و کاهش مقاومت در برابر تغییر، از اهمیت بسزایی برخوردار است. علاوه بر این، پژوهش هشت مقوله اصلی مرتبط با شایسته‌سالاری را شناسایی کرده است که عبارتند از: ماهیت شایسته‌سالاری، مولفه‌ها، سازوکارها، موانع، بسترها، نقش کارکنان، نقش مدیران و پیامدهای شایسته‌سالاری. هر یک از این مقوله‌ها، ابعاد گوناگون پدیده شایسته‌سالاری در سازمان‌ها را تبیین می‌کنند.

**محدودیت‌ها و پیامدها:** این پژوهش با محدودیت‌هایی روبرو بوده است که باید در تفسیر نتایج مد نظر قرار گیرند. نخست آنکه، تمرکز پژوهش بر سازمان‌های دولتی و نیمه‌دولتی استان خوزستان، تعمیم‌پذیری یافته‌ها به سایر بخش‌ها و مناطق را محدود می‌سازد. دوم آنکه، پژوهش حاضر صرفاً دیدگاه مدیران ارشد سازمان‌ها را مورد بررسی قرار داده و از دیدگاه کارکنان عادی صرف نظر شده است. در نهایت، تأثیر



عوامل خارجی مانند تغییرات سیاسی و اقتصادی بر پیاده‌سازی شایسته‌سالاری در سازمان‌ها، به طور کامل در این پژوهش تحلیل نشده است. این محدودیت‌ها می‌توانند زمینه را برای پژوهش‌های آتی فراهم سازند.

**پیامدهای عملی:** یافته‌های این پژوهش پیامدهای عملی مهمی برای سازمان‌ها و مدیران آن‌ها به همراه دارد. پیاده‌سازی موفق شایسته‌سالاری در سازمان‌ها نیازمند ایجاد چرخه شایسته‌سالاری و تداوم آن از هر مرحله‌ای است به گونه‌ای که تعهد و حمایت قوی از سوی مدیریت ارشد، توسعه سیستم‌های ارزیابی عملکرد شفاف و مبتنی بر شایستگی و تغییر فرهنگ سازمانی در جهت ارزش‌گذاری شایستگی‌ها و توانمندی‌های افراد را نیز به همراه داشته باشد. علاوه بر این، آغاز فرآیند شایسته‌سالاری از سطوح بالای سازمان و استفاده از برنامه‌های آموزشی و فرهنگ‌سازی برای کاهش مقاومت کارکنان در برابر تغییر، برای اجرای موفقیت این فرآیند در عمل ضروری است.

**ابتکار یا ارزش مقاله:** این پژوهش با ارائه یک چارچوب جامع برای پیاده‌سازی شایسته‌سالاری در سازمان‌ها و تبیین الزامات سازمانی در سطوح کلان، به غنای ادبیات موجود در این حوزه می‌افزاید. فراتر رفتن از تأکید بر نقش محوری فرهنگ سازمانی و مدیریت ارشد در موفقیت پیاده‌سازی شایسته‌سالاری، از جمله نوآوری‌های این پژوهش است که می‌تواند راهنمای مفیدی برای سیاست‌گذاران و مدیران سازمان‌ها باشد.

**نوع مقاله:** مقاله پژوهشی

**کلمات کلیدی:** شایسته‌سالاری، چرخه شایسته‌سالاری، سطح سازمانی، پیاده‌سازی شایسته‌سالاری، رویکرد داده بنیاد.

**استناددهی:** علی‌پور، محمود؛ رجب‌پور، ابراهیم (۱۴۰۴). شایسته‌سالاری و چگونگی پیاده‌سازی آن در سازمان: یک پژوهش کیفی. چشم‌انداز مدیریت دولتی، ۱۵(۳)، ۱۰۴-۱۲۷.



شایسته‌سالاری به عنوان یکی از ضرورت‌های زندگی اجتماعی انسان (Codogno & Galli, 2022) و یکی از اصول مدیریتی مهم، نقش بسزایی در بهبود عملکرد سازمان‌ها دارد (Pagano & Picariello, 2024). این مفهوم به معنای انتخاب و ارتقاء افراد بر اساس شایستگی‌ها و توانمندی‌های آن‌ها است و می‌تواند به افزایش بهره‌وری کارکنان منجر شود. همچنین، یکی از مهم‌ترین عواملی است که موجب رضایت بخشی سازمان می‌شود (Carmen, 2016). شایسته‌سالاری یعنی اینکه افراد از درون خود و با تمام وجود احساس کنند که با توجه به تجربه و تخصص کاری، سابقه مدیریتی و تحصیلاتی که دارند در جایگاه واقعی و شایسته خود قرار گرفته‌اند (Giooki et al., 2019). سازمان‌هایی که سرمایه انسانی با مهارت و شایستگی بالاتری استخدام می‌کنند و سعی دارند این مهارت و شایستگی را در بالاترین سطح نگه دارند، در مقایسه با سایر سازمان‌ها عملکرد بهتری داشته و در مواقع بحرانی بهتر عمل می‌کنند (Cook et al., 1995).

در بسیاری از سازمان‌ها، عدم استقرار نظام شایستگی و شایسته‌سالاری منجر به کاهش انگیزه و بهره‌وری کارکنان می‌گردد (Deserranno et al., 2025). این تحقیق به بررسی چگونگی پیاده‌سازی نظام شایستگی و شایسته‌سالاری در سازمان‌ها می‌پردازد تا بتواند راهکارهای عملی برای بهبود این فرآیندها ارائه دهد. این که فرآیند شایسته‌سالاری چگونه آغاز شود و یا چگونه ادامه داده شود و همچنین سطح مناسب برای آغاز پیاده‌سازی در یک سازمان کدام یک از سطوح سازمانی است، همگی از مواردی است که در پیاده‌سازی مناسب و واقعی شایسته‌سالاری در سازمان باید مشخص گردد و به آن پرداخته شود. بنا بر شواهد، شایسته‌سالاری در سازمان‌ها و بنگاه‌های ایرانی فاصله زیادی از سطح مطلوب دارند؛ که از جمله این شواهد می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

۱- پایین بودن میزان کارایی (Sethi & Somanathan, 2023) و کار مفید در میان کارکنان به ویژه در بخش دولتی بنا به گزارش مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی<sup>۱</sup> و فاصله زیاد این شاخص با کشورهای توسعه یافته. ۲- وضعیت بهره‌وری نیروی کار (Deserranno et al., 2025) و عدم تحقق رشد آن بر اساس گزارش‌های سازمان ملی بهره‌وری ایران<sup>۲</sup> به میزان برنامه ششم توسعه. ۳- بالا بودن سطح فساد (Vathegh, 2015) طی آمار منتشر شده توسط سازمان شفافیت بین‌الملل<sup>۳</sup> از وضعیت ادراک از فساد کشورهای جهان در سال ۲۰۲۳، کشور ایران با دو پله سقوط در رتبه ۱۴۹ از ۱۸۰ کشور قرار دارد. امتیاز ایران در این شاخص ۲۴ بوده که نسبت به سال قبل یک امتیاز کاهش یافته است. گفتنی است امتیاز ایران در این شاخص، ضعیف‌ترین امتیاز از سال ۲۰۰۹ تا کنون است (Hassanzadeh, 2023)<sup>۴</sup>. ۴- سایر شاخص‌های اقتصادی (Charron et al., 2015) و اجتماعی (Burbules, 2021) در ایران.

پیاده‌سازی شایسته‌سالاری در سازمان‌ها و حتی جامعه اهمیت زیادی دارد و می‌تواند با انتخاب افراد بر اساس شایستگی و توانمندی‌هایشان و آموزش مناسب آنان باعث شود که وظایف به بهترین نحو انجام شود و بهره‌وری سازمان افزایش یابد (Aji et al., 2024). وقتی کارکنان بدانند که بر اساس شایستگی‌هایشان ارزیابی شده و ارتقا می‌یابند، انگیزه بیشتری برای بهبود عملکرد خود خواهند داشت (Divina, 2024). این موضوع می‌تواند به کاهش فساد و تبعیض در سازمان‌ها کمک کند، زیرا تصمیم‌گیری‌ها بر اساس معیارهای عادلانه و شفاف انجام می‌شود (Permata & Mubarak, 2023). همچنین می‌تواند به ایجاد فرهنگ سازمانی مثبت و حمایتی کمک کند (Pagano & Picariello, 2024) که در آن همه افراد به دنبال بهبود و پیشرفت هستند و همچنین می‌تواند به جذب و نگهداشت استعدادها برتر کمک کند، زیرا افراد با استعداد به دنبال محیط‌هایی هستند که در آن‌ها شایستگی‌هایشان به رسمیت شناخته شود (Sethi & Somanathan, 2023).

1 - <https://rc.majlis.ir/fa/news/show/869071>

2 - <https://www.npo.gov.ir/>

3 - transparency International

4 - <https://tp4.ir/?p=7090>

در ایران از قانون برنامه چهارم توسعه دولت موظف شده است برای رعایت شایسته‌سالاری، شرایط تخصصی لازم را برای پست‌های مدیریتی تعیین نماید، تا افراد از مسیر ارتقای شغلی به مرتبه‌های بالاتر دست یابند و در مواردی که از این طریق امکان انتخاب وجود نداشته باشد، با انجام ارزیابی‌های مدیریتی و تخصصی، انتخاب صورت گیرد. از سوی دیگر شایسته‌سالاری به عنوان یکی از ارزش‌های اسلامی در سازمان موجب تحقق اصول عمده مدیریت اسلامی یعنی امانت بودن مدیریت، هدایت انسان‌ها به سوی تکامل معنوی، عدالت اجتماعی و خدمت رسانی می‌گردد (Yavar Fasihi, 2011). پیاده شایسته‌سالاری در اسلام اهمیت بسیاری دارد. که از آن جمله می‌توان به تحقق عدالت به عنوان یکی از اصول اساسی در اسلام، کاهش فساد، ایجاد اعتماد عمومی، توسعه و پیشرفت جامعه، از طریق انتخاب افراد بر اساس شایستگی‌هایشان و در جایگاه بر اساس توصیه‌های ایشان در نامه‌های خود به فرمانداران و مسئولان است (Vathegh, 2015). این اصول و آموزه‌ها نشان‌دهنده اهمیت و ضرورت پیاده‌سازی شایسته‌سالاری در اسلام و به ویژه در سیره امام علی (ع) است (Tajedin et al., 2023).

این پژوهش با مشاهده مشکلات موجود ناشی از عدم پیاده‌سازی نظام شایستگی و شایسته‌سالاری در کشور علی‌رغم تأکیدات بسیار برنامه‌های بالادستی و راهبردی کشور، پشتوانه‌های مذهبی و اعتقادی و همچنین انجام پژوهش‌های بسیار در خصوص شاخص‌ها، نتایج و اثرات شایسته‌سالاری بر ابعاد مختلف سازمانی بر این باور است که یکی از دلایل آن عدم توجه کافی به ماهیت نظام شایستگی و شایسته‌سالاری و چگونگی پیاده‌سازی و استقرار آن است به همین منظور در پی آن هستیم تا با پاسخ به پرسش‌های زیر در مسیر پیاده‌سازی شایسته‌سالاری گامی برداشته شود:

- ۱- در صورتی که شایسته‌سالاری یک چرخه باشد آیا مهم است که از چه مرحله‌ای فرآیند آغاز شود؟
- ۲- آیا در تبدیل سازمان به یک سازمان شایسته سالار، اهمیت دارد که فرآیند شایسته‌سالاری از چه سطحی در سازمان آغاز شود؟

## مبانی نظری و پیشینه تحقیق شایسته‌سالاری:

«شایسته‌سالاری» از دو کلمه «شایسته» و «سالار» ترکیب یافته است. «شایسته» اسم مفعول از «شایستن» است که به معنای صفت یعنی سزوار، لایق و درخور آمده است. «سالار» اسم است به معنای سردار، امیر، سرکرده، سرلشکر، سرهنگ و فرمانده، پیشرو قافله یا لشکر، بزرگ و مهتر قوم آمده است (Dehkhoda, 1998). در فرهنگ لغت آکسفورد<sup>۱</sup> شایسته‌سالاری به عنوان جامعه‌ای که توسط افرادی اداره می‌شود که بر اساس شایستگی انتخاب شده‌اند تعریف شده است. اصطلاح شایسته‌سالاری برای اولین بار توسط مایکل یانگ<sup>۲</sup> جامعه‌شناس انگلیسی در سال ۱۹۵۸ در کتاب طلوع شایسته‌سالاری<sup>۳</sup> مطرح شد. وی موقعیت اجتماعی افراد در آینده را ترکیبی از بهره‌هوشی و تلاش فراوان دانسته و بیان کرده بود که نظام اجتماعی جدید در نهایت به یک انقلاب اجتماعی منجر می‌شود که در آن توده‌های مردم حاکمان و نخبگانی را از قدرت خلع می‌کنند که از احساسات و نیازهای عامه مردم فاصله گرفته‌اند. او در کتاب خود عنوان می‌کند که شایسته‌سالاری سیستمی است که رهبری به واسطه نخبگان را مهیا می‌سازد و شایسته‌سالاری عبارت است از: حکومت کسانی که شایسته این کار تلقی می‌شوند و نقش‌های اجتماعی را به افراد بر اساس توانایی‌ها بدون لحاظ هر مزیت دیگری (از قبیل نژاد، جنسیت، ثروت و نظایر آن) واگذار می‌کنند. تعبیر یانگ شایسته‌سالاری بهره‌گیری از انرژی خالق افراد نخبه و برگزیده یک اجتماع است؛ و از این جهت مقوله شایسته‌سالاری با مفهوم نخبه ارتباط نزدیکی دارد (Ortogoli Farahani et al., 2023). یک سازمان شایسته‌سالار، سازمانی است که در آن

1 - Oxford

2 - Young, Michael.

3 - The Rise of the Meritocracy

افراد، به رغم طبقه اجتماعی خود، از طریق سخت کوشی ارتقاء می‌یابند (Wackym et al., 2024). در این نظام نباید نژاد، قوم و زمینه‌های اجتماعی، تاثیری بر نتایج و خروجی ارزیابی‌ها داشته باشد و هر فرد جدای از این موارد غیر قابل کنترل، به گونه‌ای واقعی با دیگر افراد رقابت می‌کنند (Clarke et al., 2024).

طبق تعریف پیرس و تسو<sup>۱</sup> (۱۹۹۴) شایسته‌سالاری به مجموعه فعالیت‌ها و روش‌هایی اطلاق می‌شود که از آن طریق افراد بر اساس شایستگی برای کار در سازمان‌ها گزینش شده و پاداش و ترفیح آن‌ها نیز صرفاً بر اساس توانایی‌ها و مهارت‌ها انجام می‌گیرد. در سازمان‌ها، شایسته‌سالاری به طور کلی به این معنی است که عملکرد و استعداد هر فرد برای استخدام، ارتقاء و پاداش، بدون توجه به جنسیت، نژاد، طبقه یا ملیت فرد استفاده می‌شود. در یک سازمان با نظام شایسته‌سالاری، نظرات همه در محل کار ارزشمند است. همه تشویق می‌شوند تا بدون ترس از پیامدهای منفی، نظر خود را بیان کنند (Khalili & Hossaini Mahboub, 2020). شایسته‌سالاری در سازمان سبب می‌شود تا افراد این احساس درونی را داشته باشند که با توجه به تجربه، عملکرد، تخصص، سابقه خدمت و سطح تحصیلاتی که دارند، در جایگاه واقعی و شایسته خود قرار می‌گیرند (Polastri & Truasi, 2017). این گونه عملکرد و ادراک ناشی از آن سبب می‌شود تا عملکرد افراد بهبود پیدا کرده و اثربخشی و کارایی آن‌ها در سازمان به شدت افزایش پیدا کند (Khan et al., 2025). شایسته‌سالاری استدلال می‌کند که موفقیت افراد در زندگی باید بر اساس تلاش خودشان باشد، نه پیشینه خانوادگی. آموزش در اینجا نقش حیاتی ایفا می‌کند و فرصت‌هایی را برای افراد در هر سنی فراهم می‌کند تا شایستگی خود را توسعه و نشان دهند. اگرچه شایسته‌سالاری عموماً مثبت تلقی می‌شود، اما دستیابی به جامعه شایسته سالارتر می‌تواند مشکل‌ساز باشد، زیرا تعریف شایستگی می‌تواند دشوار باشد و ممکن است شایستگی به طور غیرمنصفانه برای منطقی کردن نابرابری استفاده شود (Lie et al., 2024).

### شایستگی:

با بررسی ادبیات موضوع مربوط به شایستگی و بررسی تعاریفی که در مورد آن ارائه شده است، اولین چیزی که به خوبی مشخص می‌شود، فقدان تعریف واحد و مشخص در مورد شایستگی و معنا و مفهوم آن است. در حوزه پژوهش‌های علمی، مفهوم شایستگی نخستین ربا توسط مک‌کلند<sup>۲</sup> (۱۹۷۳) در مقاله‌ای تحت عنوان «اندازه‌گیری شایستگی به جای هوش<sup>۳</sup>» مطرح شد. مک‌کلند مفهوم شایستگی به عنوان ویژگی‌های رفتاری و روانشناختی با که پیامدهای موفق در و کار و زندگی مرتبط می‌باشد مورد توجه قرار داد. پس از آن بویاتزیس<sup>۴</sup> (۱۹۸۲) در مقاله‌ای تحت عنوان «مدیر شایسته مدلی برای عملکرد موثر» کاربرد مفهوم شایستگی را در حوزه مدیریت منابع انسانی گسترش داد و شایستگی را به عنوان ترکیبی از انگیزش، صفات، مهارت‌ها، نقش اجتماعی، تصور فرد از خود یا پیکره دانش مرتبط با کار تعریف کرد (Babashahi et al., 2017). هانستین<sup>۵</sup> (۲۰۰۰) شایستگی را به عنوان مجموعه رفتارها یا فعالیت‌های مرتبط، انواع دانش، مهارت‌ها و انگیزه‌ها که پیش نیازهای رفتاری، فنی و انگیزشی برای عملکرد موفقیت‌آمیز در یک نقش یا شغل مشخص است، تعریف می‌کند. بی‌هام و مویر<sup>۶</sup> (۱۹۹۶) شایستگی‌های مدیریت را در نه عنوان خلاصه می‌کند که عبارت است از: توسعه و پرورش کارکنان، ارتباطات، حل مسئله، مدیریت تغییر، مهارت‌های فنی و وظیفه، تیم سازی، مدیریت عملکرد (وظیفه)، آگاهی بین فردی، یکپارچه کردن دیدگاه‌ها. چووان و سربواستاوا<sup>۷</sup> (۲۰۱۴) شایستگی را توانایی به کارگیری یا استفاده از دانش، مهارت‌ها، توانایی‌ها، رفتارها و ویژگی‌های شخصی برای انجام موفقیت‌آمیز وظایف کاری حیاتی، کارکردهای خاص یا عملکرد در یک نقش یا موقعیت معین تعریف کرده‌اند. شایستگی باید به عنوان ترکیبی از همه جنبه‌ها از جمله دانش،

1 - Peerce, J.L., & Tsui

2 - McClelland, D. C.

3 - Testing for competence rather than for "intelligence"

4 - Boyatzis, R. E.

5 - Hauenstein, P.

6 - Byham, W. C., & Moyer, R. P.

7 - Chouhan, V. S., & Srivastava, S.

تجربه، مهارت‌های فنی و نرم، انگیزه‌ها، احساسات و رفتار در پیش‌بینی اثربخشی بالقوه در انجام یک کار در نظر گرفته شود (Midhat Ali et al., 2021).

شایستگی به عنوان یکی از مهمترین عناصر و عوامل ایجاد کننده بهره‌وری سرمایه انسانی سازمان‌ها در جهان پویا و رقابتی کنونی شناخته می‌شود و به عنوان دانش، نگرش و مهارت شخصی که وجود آن افراد را قادر می‌سازد تا عملکرد موثر یا عملکرد برتر در یک موقعیت یا شغل داشته باشند، در نظر گرفته می‌شود به طوری که می‌توان گفت نظام شایستگی، پیش‌نیاز و تقویت کننده مشارکت و همکاری در سازمان است (Mostafa Pour et al., 2021). در راهبرد سازمان الگوی شایسته‌سالاری به عنوان آرمان، باید به صورت فرآیند علمی تعریف شود. سازوکارهای آن با واژگان روشن و ساده و قابل اندازه‌گیری تعیین گردد و جدول زمانی اجرای آن طراحی و در این رابطه از کارشناسان مدیریت و مشاوران منابع انسانی و رفتار سازمانی کمک گرفته شود (Kheradmand & Fatah, 2010). یک سازمان آینده نگر به دلیل چالش‌های پیش رو به مدیرانی نیاز دارد که بیش از پیش شایسته‌تر باشند و از آنجایی که استخدام و به کار گماردن مدیران، هزینه زیادی به سازمان تحمیل می‌کند باید از اتلاف هزینه‌های ناشی از انتخاب مدیر نالایق و لطمه‌های ناشی از برکناری آن جلوگیری نمود. اگر ویژگی و مدل‌های شایستگی برای توسعه و پیشرفت مورد استفاده قرار گیرند بعید به نظر می‌رسد که سازمان حالت ایستایی به خود بگیرد (Akhondi Bonab et al., 2011).

### نظام شایستگی:

نظام شایستگی محیطی دموکراتیک را ترویج می‌کند که در آن همه صداها شنیده می‌شوند و فرآیندهای تصمیم‌گیری را تقویت شده و با تشویق دیدگاه‌های متنوع می‌تواند به راه‌حل‌های نوآورانه‌تر و نتایج بهبود یافته در سازمان منجر شود (Meroe, 2014) اما نظام شایستگی علی‌رغم مزایایی که دارد، با چالش‌هایی مانند تضمین فرصت‌های برابر برای همه افراد و غلبه بر سوگیری‌هایی که ممکن است بر اشتراک نظر تأثیر بگذارد، مواجه است (Burbules, 2018). نظام شایستگی گاهی اوقات می‌تواند با آرمان‌های دموکراتیک در تضاد باشد، زیرا ممکن است ناخواسته صداها خاصی را بر دیگران اولویت دهد و سؤالاتی در مورد برابری و انصاف ایجاد کند (Varshney, 2023). ایجاد تعادل بین نظام شایستگی با ارزش‌های دموکراتیک برای اطمینان از اینکه همه نظرات به طور واقعی در فرآیندهای تصمیم‌گیری مورد توجه قرار می‌گیرند ضروری است (Kett, 2013). حاکمیت نظام شایستگی در سازمان‌ها اعم از دولتی و غیردولتی باعث دگرگونی و تغییرات زیادی همچون تامین عدالت اجتماعی، افزایش انگیزه، پویایی، خلاقیت، نوآوری و تحرک منابع انسانی، کاهش فسادهای اداری و مالی و در نتیجه سلامت اداری می‌گردد و همه آثار و پیامدهای ذکر شده، ارتقاء سرمایه انسانی و توسعه کشورها را به ارمغان می‌آورد (Oliveira et al., 2023). فرآیند علمی انتخاب کارکنان از جمله زیر ساخت‌های استقرار نظام مدیریتی بر مبنای شایستگی است که زمینه‌ساز تصمیم‌گیری مدیران عالی در انتصاب بهترین نامزد می‌شود و انتخاب را از تعصب، حب و بغض فردی یا گروهی، اعمال سلیقه شخصی عمدی یا غیرعمدی، دور خواهد ساخت. برای انتخاب افراد شایسته و مطمئن در پیکره سازمان که بی‌شک نقش بسزایی در حصول و اجرای برنامه‌ها در اهداف تعیین شده خواهند داشت؛ حاکمیت نگرش سیستمی در طراحی و اجرای فرآیندها و زیر فرآیندهای مدیریت بر مبنای شایستگی به دلیل چندگانگی، ناهمگونی و معیارهای چندگانه تصمیم‌گیری و تأثیرات ناشی از آن ضروری است و رویکرد نظام‌مند تمام فرآیندهای شایستگی و زیر فرآیندهای آن باید در جهت دست‌یابی به اهداف مشخص سازماندهی بوده و در این زمینه دارای رویکرد هم‌پایانی باشند (Sethi & Somanathan, 2023).

### چرخه شایسته‌سالاری:

سامانه شایستگی مجموعه‌ای پیچیده از سازوکارهایی است که می‌بایست طی فرایندی بلندمدت، علمی و سنجیده در ادارات و سازمان‌ها استقرار یابد. لازمه شایسته‌سالاری فراهم آوردن زیر بناهای مربوطه از نظر ساختاری، نگرشی، قانونی و سازمانی است.

استقرار و اجرای شایسته‌سالاری به کوششی بلند مدت و مستمر برای دگرگونی اجتماعی و فرهنگی نیاز دارد. برای دگرگونی هم می‌بایست زمینه‌های مختلف به طور همزمان به کار گرفته شوند (Ortogoli Farahani et al., 2023). شایسته‌سالاری یک فرآیند تلفیقی شامل گام‌ها و محورهای شایسته‌خواهی، شایسته‌شناسی، شایسته‌سنجی، شایسته‌گزینی، شایسته‌گیری، شایسته‌گماری، شایسته‌پروری و شایسته‌داری است که این رویکرد به «چرخه شایسته‌سالاری» معروف است (Sarshar & شایسته‌سالاری (Samiei, 2019).

و چگونگی ....

۱۱۲ | صفحه

چرخه شایسته‌سالاری به فرآیندی اشاره دارد که در آن تصمیمات و فرصت‌های شغلی بر اساس شایستگی، عملکرد و توانایی‌های فرد اتخاذ می‌شود، بدون توجه به عواملی مانند رابطه‌ها، تبعیض و تأثیرات ناشی از جنسیت، نژاد یا هر نوع تبعیض دیگر. مراحل اصلی چرخه شایسته‌سالاری عبارتند از تعیین معیارهای شایستگی، ارزیابی شایستگی، تصمیم‌گیری در مورد ارتقا و پاداش، اعلام و شفافیت، پیگیری و ارزیابی مستمر. این چرخه به سازمان‌ها کمک می‌کند تا از توانایی‌ها و استعداد‌های کارکنان به بهترین شکل ممکن استفاده کنند و به سوی موفقیت و پیشرفت پایدار حرکت کنند (Divina, 2024).

مدیریت چرخه شایسته‌سالاری انگیزه کارکنان را برای خلاقیت و تشویق به مشارکت در نوآوری فرآیند و در نتیجه افزایش بهره‌وری و رقابت بالا برده و بر اساس شناخت و پاداش، انگیزه متخصصان را از همه حوزه‌های شرکت ارتقا می‌دهد، به گونه‌ای که محیط کسب و کار و جو سازمانی را برای خلاقیت، نوآوری و در نتیجه بهره‌وری و رقابت را آماده می‌کند (Souza & Torres Junior, 2021). توسعه استانداردها، چرخه شایسته‌سالاری و نخبه‌گرایی را به صورت بی‌پایان تشویق می‌کنند، این گسترش دائمی موقعیتی را ایجاد می‌کند که افزایش دسترسی و مزایای بیشتر نیز منجر شود و در نهایت منجر به رقابت برای جلوتر ماندن از دیگران شده و هم بر اعضا و هم بر خود نظام شایسته‌سالاری فشار همیشگی وارد می‌کند (Jelden, 2022).

### پیشینه پژوهش

با بررسی در پژوهش‌های انجام شده در خصوص شایسته‌سالاری و نظام شایستگی در سازمان به تنوع بسیار زیادی از علوم مختلف و نگاه‌های متنوع نسبت به این مفهوم روبه‌رو می‌شویم، به گونه‌ای که در این زمینه از دانش‌هایی نظیر روانشناسی، جامعه‌شناسی گرفته تا علوم سیاسی، علوم آموزشی و مدیریت و حتی علوم دینی را در بر گرفته است. در ادامه به تعدادی از این پژوهش‌ها و نتایج آن‌ها می‌پردازیم.

نکگیلی و موفوکینگ<sup>۱</sup> (۲۰۲۴) در پژوهشی با عنوان «استخدام مبتنی بر شایستگی در خدمات عمومی آفریقای جنوبی: چالش‌ها و فرصت‌ها»، اقدام به بررسی چالش‌ها و فرصت‌های استخدام مبتنی بر شایستگی را در خدمات عمومی آفریقای جنوبی کردند. یافته‌ها نشان داد علی‌رغم گنجانیدن استخدام مبتنی بر شایستگی در سیاست و قانون اساسی، اجرای آن توسط مداخلات سیاسی، خویشاوندی، فقدان ظرفیت نهادی، کمبود مهارت‌ها و تنش‌های بین اقدام مثبت و شایسته‌سالاری با مشکل مواجه می‌شود. این مقاله تقویت اقدامات نظارتی و ارزیابی به کار گرفته شده توسط کمیسیون خدمات عمومی را برای ترویج و نظارت مؤثر بر اجرای فرآیندهای استخدام مبتنی بر شایستگی در خدمات عمومی توصیه می‌کند.

فرناندز و چیما<sup>۲</sup> (۲۰۲۴) در پژوهش خود با عنوان «آزمایش اثرات انتصابات شایسته و استقلال بوروکراتیک بر عملکرد دولت: شواهدی از بوروکراسی‌های آفریقای» به بررسی تأثیر انتصاب‌های مبتنی بر شایستگی و استقلال بوروکراتیک بر اثربخشی ارائه خدمات پرداخته و دریافته‌اند که رویه انتصاب بوروکرات‌ها بر اساس شایستگی تأثیر مثبتی بر ارائه خدمات عمومی دارد و رهبران

1 - Nkgapele, S. M., & Mofokeng, S.

2 - Fernandez, S., & Cheema, F.

سیاسی که خدمات مدنی شایسته‌سالارانه را کاهش می‌دهند و انتصاب‌های حامی را گسترش می‌دهند، به دلیل پیامدهای نامطلوب اقداماتشان بر عملکرد دولت، این کار را به خطر می‌اندازند.

دویپوتریانتی و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۲۴) مقاله‌ای با عنوان «شایسته‌سالاری در حکومت داری بخش عمومی: چالش‌ها و راه‌حل‌های سیاسی در اوگان کومرینگ اولو<sup>۲</sup>» را با هدف مطالعه چالش‌ها و فرصت‌ها در اجرای یک سیستم مبتنی بر شایستگی در بخش دولتی با روش‌های کیفی، از جمله مصاحبه‌های عمیق و تحلیل اسناد نگارش کردند و موانع متعددی مانند منابع محدود، نفوذ سیاسی و عدم درک بین سهامداران را برجسته کردند که مانع اجرای کامل سیستم شایستگی می‌شود. آن‌ها دریافتند که علی‌رغم تلاش‌ها برای ارتقای مدیریت منصفانه و مبتنی بر شایستگی، این چالش‌ها بر حرفه‌ای بودن و اثربخشی مدیریت دولتی تأثیر می‌گذارند و برای غلبه بر این موانع، استراتژی‌هایی مانند آموزش رهبری، بهبود تخصیص منابع و برنامه‌های ظرفیت‌سازی برای کارمندان دولت را توصیه کردند.

ارتگلی فراهانی و همکارانش (۲۰۲۳) در پژوهش خود با عنوان «بررسی راهکارهای توسعه شایسته‌سالاری در سازمان‌ها و نقش آن در ارتقاء سلامت اجتماعی. سبک زندگی اسلامی با محوریت سلامت»، دریافتند که آموزش مستمر سرمایه انسانی از لوازم توسعه شایسته‌سالاری و شایسته پروری در سازمان است و از مهم‌ترین عوامل ممانعت از استقرار نظام شایسته‌سالاری در سازمان، نبود روش‌های قانونمند در نظام استخدام، انتصاب و ارتقاء، رعایت نکردن کامل قوانین و بخش نامه‌های موجود، فراهم نبودن بستر مناسب برای پرورش افراد شایسته و کم‌رنگ بودن فرهنگ شایسته‌سالاری در سازمان را شناسایی کرده است. آن‌ها دریافتند که نقش مهم سازمان این است که با افراد شایسته، شایسته محور برخورد کند، که جز در محیط و شرایط شایسته پرور میسر نیست و در این میان فرهنگ و ارزش‌های حاکم بر سازمان باید چنین شرایطی را به وجود آورند. دیوینا<sup>۳</sup> (۲۰۲۴) در پژوهشی با عنوان «حمایت از استراتژی استخدام کارمند تحت رویه شایسته‌سالاری به سمت عملکرد اصلاح شده» بر این باور است که در روش استخدام شایسته‌سالارانه نامزدها تنها بر اساس شایستگی خود، جذب، انتخاب، استخدام و ارتقاء می‌یابند و در ریشه‌کن کردن شیوه‌های غیراخلاقی استخدامی کمک می‌کند. استخدام بر اساس شایستگی به طور قابل توجهی بر عملکرد کارکنان و موفقیت سازمانی تأثیر گذاشته و به طور مستقیم با بهره‌وری و اثربخشی کلی ارتباط دارد اما فاکتورهای سیاسی - اجتماعی به عنوان چالش‌های پیاده‌سازی، می‌توانند مانع اجرای مؤثر نظام شایسته‌سالاری شوند. از نظر وی بهترین شیوه‌ها و استراتژی‌ها برای اجرای مؤثر و حفظ یک روش شایسته‌سالارانه شامل اطمینان از شفافیت فرایند استخدام و وجود فرصت‌های برابر بر اساس مهارت‌ها و عملکرد برای همه نامزدها است.

سوزا و تورس<sup>۴</sup> (۲۰۲۱) در پژوهشی با عنوان «تأثیر شایسته‌سالاری بر شرکت‌های لجستیک در طول بحران‌های اقتصادی» که با هدف نشان دادن همبستگی بین شایسته‌سالاری و دستاوردهای بهره‌وری، به این نتیجه رسیدند که مدیریت مبتنی بر شناخت و پاداش برای کارکنان گروهی از شرکت‌ها در سال رکود اقتصادی تا ۲۵ درصد افزایش بهره‌وری را نشان داده است، در حالی که در همین دوره، گروه دیگری از شرکت‌ها در همان کسب‌وکار، اما بدون سیستم جبرانی مبتنی بر شایسته‌سالاری، به افت ۹ درصدی دست یافتند. تعریف یک مدل شایسته‌سالارانه، کاهش شکایات و شکست مشتریان، افزایش درآمد و سودآوری، تشویق کارکنان به نوآوری در فرآیندها، عملکرد بهتر عملیاتی، رقابت پذیری و افزایش بهره‌وری در زنجیره تامین را به همراه خواهد داشت.

1 - Dwiputrianti, S., Hendra Utama, A. B., Listiani, T., & Rahman, A.

2 - Ogan Komering Ulu

3 - Leonora, V., Divina.

4 - Souza, F. L. D., & Torres, A. S.

حسینی و همکاران (۱۴۰۳) در مقاله‌ی «تأثیر رهبری دانش‌محور بر مزیت رقابتی پایدار با میانجی‌گری شایسته‌سالاری مدیریت (مورد مطالعه: اداره‌ی پست شهر تهران)» معتقدند که به کارگیری صحیح نیروی انسانی در جایگاه‌های مناسب با توانایی، تجربیات و قابلیت در قالب نظام شایسته‌سالاری بررسی می‌شود و یکی از راهکارهای آن، رهبری دانش‌محور است، بنابراین رهبری دانش‌محور با میانجی‌گری متغیر شایسته‌سالاری بر مزیت رقابتی پایدار تأثیر معناداری دارد. یافته‌ی دیگر پژوهش نشان داد شایسته‌سالاری شایسته‌سالاری با ایجاد شایستگی در کارکنان و مدیران شروع می‌شود و سپس در بستر فرصت‌سازی تکمیل می‌شود و رهبری و چگونگی ... دانش‌محور یکی از عواملی است که در این فرایند مؤثر است و می‌تواند با انتصاب افراد شایسته به مدیریت سازمان، بهبود مدیریت، اصلاح نظام اداری و مدیریتی و مزیت رقابتی سازمان‌ها کمک کند. صفحه | ۱۱۴

هینگ و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۱) در پژوهشی با عنوان «شایستگی شایسته‌سالاری» استدلال می‌کنند از میان باورهای تجویزی و توصیفی کارکنان در مورد شایستگی، فقط باورهای توصیفی ایدئولوژی‌های مشروعیت‌بخشی به سلسله‌مراتب را پیش‌بینی کرد. همچنین کارکنانی که ایدئولوژی‌های مشروعیت‌بخش سلسله‌مراتبی را ضعیف تأیید می‌کردند، هر چه ترجیح آن‌ها برای اصل شایستگی قوی‌تر باشد، بیشتر با شیوه‌های انتخابی مخالفت و از شیوه‌هایی که شایسته‌تلقی می‌شدند حمایت می‌کردند و در مقابل، کسانی که شدیداً ایدئولوژی‌های مشروعیت‌بخش سلسله‌مراتبی را تأیید می‌کردند، صرف‌نظر از ترجیحشان برای اصل شایستگی، همیشه انگیزه حمایت از وضع موجود را داشتند.

ستی و ساماناتان (۲۰۲۳) در پژوهشی با عنوان «بررسی رابطه بین شایسته‌سالاری با انگیزه پیشرفت شغلی کارکنان» ما را به سمت مفهوم شایسته‌سالاری که بیشتر با مأموریت سازمانی مرتبط است، سوق می‌دهد. در پژوهشی دیگری با عنوان «اثر شایسته‌سالاری منابع انسانی بر اثربخشی سازمانی؛ نقش میانجی نوآوری سازمانی» عیدی و همکاران (۱۳۹۸) به این نتیجه رسیدند که شایسته‌سالاری بیشترین تأثیر را بر نوآوری و سپس بر اثربخشی دارد. همچنین شایسته‌سالاری به طور غیرمستقیم و از طریق نوآوری بر اثربخشی تأثیرگذار است. در پژوهش دیگری با عنوان «طراحی و تبیین مدل شایسته‌سالاری مدیران در صنعت نفت» زارعی و همکاران (۱۳۹۹) شش بعد اصلی شامل: شایسته‌پنداری و شایسته‌خواهی، شایسته‌یابی، شایسته‌گزینی، شایسته‌گیری، شایسته‌پروری و شایسته‌داری و ۳۹ مؤلفه را استخراج کردند. سپس طبق نتایج تمامی ابعاد و مؤلفه‌های شناسایی شده برای مدل شایسته‌سالاری مورد تأیید واقع شد. همچنین بین وضع موجود و مطلوب شایسته‌سالاری اختلاف معناداری در صنعت نفت مشاهده شد که بیشترین اختلاف مربوط به بعد شایسته‌پنداری و شایسته‌خواهی و کمترین اختلاف مربوط به ابعاد شایسته‌گیری و شایسته‌یابی بود.

لای و همکاران (۲۰۲۴) در پژوهش خود با عنوان «اندازه‌گیری شایسته‌سالاری: مطالعه دیدگاه معلمان انگلیسی اندونزیایی در مورد نقش تلاش در موفقیت خود و دانش‌آموزانشان» به این نتایج رسیدند که شایسته‌سالاری برای خود، دانش‌آموزان خود و عموم دانش‌آموزان در اندونزی به خوبی عمل می‌کند. آن‌ها از شایسته‌سالاری حمایت می‌کردند اما علی‌رغم خوش‌بینی بیشتر معلمان نسبت به شایسته‌سالاری، نابرابری حاکم در سراسر کشور در محیط‌های یادگیری باعث شده معلمان مدارس پایین‌تر (مناطق محروم)، کمتر خوش‌بین باشند که دانش‌آموزان آن‌ها می‌توانند در آینده به موفقیت‌های بهتری دست یابند زیرا شانس مساوی برای موفقیت ندارند. شایسته‌سالاری یک مفهوم نسبتاً خارجی در اندونزی است و اندونزیایی‌ها هنوز در یک زمین بازی برابر نیستند و گروه‌های مثل زنان، کودکان خانواده‌های فقیر، کودکان با توانایی‌های متفاوت، اقلیت‌ها و مردم مناطق دورافتاده، به حاشیه رانده شده‌اند.

همانطور که ملاحظه می‌گردد در تمامی مطالعات صورت گرفته عمده به شناسایی عوامل و اجزا شایسته‌سالاری، اثرات و نتایج پیاده‌سازی و عدم پیاده‌سازی شایسته‌سالاری، اندازه‌گیری میزان شایسته‌سالاری ادراک شده و همچنین ماهیت و اهمیت پیاده‌سازی نظام شایسته‌سالاری در سازمان بوده است و با کمی دقت نظر می‌توان دریافت که هنوز پازل پژوهش‌های انجام شده در این مفهوم بسیار با اهمیت تکمیل نشده است و یکی از این قطعات کامل شده پازل در این پژوهش مد نظر است که کمک می‌کند این مفهوم امکان پیاده‌سازی آسان‌تری داشته باشد، با مقاومت کمتری در سازمان روبرو شود و به گونه‌ای متناسب و بهینه آغاز شده و استمرار یابد.

## روش شناسی

هدف اصلی پژوهش بررسی چگونگی پیاده‌سازی نظام شایستگی و شایسته‌سالاری در سازمان‌ها است. بنابراین می‌توان گفت از آن جایی که این پژوهش به دنبال حل یک مشکل عملی مشخص، یعنی «عدم استقرار نظام شایستگی و شایسته‌سالاری» در سازمان‌ها، و ارائه راه‌حل از دانش موجود است، پس این پژوهش از نظر هدف یک مطالعه کاربردی است. پژوهش حاضر با استفاده از روش کیفی انجام شده است. رویکرد به کار رفته در این پژوهش، رویکرد گلیزری از نظریه داده بنیاد است که به دلیل انعطاف‌پذیری و امکان کشف راهبردها و موانع پیاده‌سازی شایسته‌سالاری در سازمان‌ها به کار گرفته شد.

جامعه پژوهش شامل مدیران سازمان‌های دولتی و نیمه دولتی استان خوزستان است. انتخاب این سازمان‌ها به دلیل تنوع کاری، فرهنگی و اداری مناسب، امکان دسترسی به یک طیف گسترده از تجارب مدیریتی را فراهم کرد و به غنای داده‌ها کمک شایانی نمود. علاوه بر این، سازمان‌های دولتی و نیمه دولتی، به دلیل ماهیت بوروکراتیک، مقاومت بالا در برابر تغییر و تأثیرپذیری از عوامل سیاسی و فرهنگی، به عنوان زمینه‌ای مناسب برای مطالعه شایسته‌سالاری انتخاب شدند (Flyvbjerg, 2006). انتخاب مدیران ارشد به عنوان شرکت‌کنندگان اصلی این پژوهش، یک انتخاب روش‌شناختی هدفمند و نه یک محدودیت تصادفی بود. این پژوهش با هدف درک چگونگی پیاده‌سازی و استقرار نظام شایسته‌سالاری در سطح سازمانی طراحی شده است، فرآیندی که در آن قدرت تصمیم‌گیری، تخصیص منابع و شکل‌دهی فرهنگ سازمانی بر اساس نظریه‌های رهبری و مدیریت تغییر مانند (Kotter, 1996; Burns, 1978) به طور متمرکز در دست مدیران قرار دارد، بنابراین، جمع‌آوری داده‌ها از این لایه، نه تنها منطقی، بلکه ضروری است. علاوه بر این، بسیاری از مدیران، غالباً پیشینه‌ای طولانی از خدمت در سطوح مختلف سازمانی دارند و از طریق صعود شغلی، تجربه مستقیمی از فرآیندهای استخدام، ارزیابی عملکرد و ارتقاء را کسب کرده‌اند. این ویژگی، به آن‌ها دیدگاهی دو وجهی و جامع می‌دهد: از یک سو به عنوان فردی که تحت تأثیر نظام شایسته‌سالاری بوده است، و از سوی دیگر به عنوان تصمیم‌گیرنده‌ای که مسئول اجرا و نظارت بر آن است. این دوگانگی دیدگاه، در تحقیقات کیفی، به عنوان یک منبع غنی از دانش تجربی مورد ارزش‌گذاری قرار می‌گیرد (Patton, 2015).

ملاک انتخاب افراد برای انجام مصاحبه، شامل اشتغال در سمت‌های مدیریتی در سازمان‌های دولتی و نیمه دولتی استان خوزستان به مدت بیش از یک سال بود. نمونه‌گیری به روش گلوله برفی و به صورت هدفمند انجام شد، به طوری که نخستین مشارکت‌کننده توسط پژوهشگر انتخاب و سایر مشارکت‌کنندگان از طریق معرفی توسط افراد مصاحبه‌شونده شناسایی شدند. این فرآیند تا زمان رسیدن به اشباع نظری داده‌ها ادامه یافت و در نهایت پس از انجام ۱۶ مصاحبه، اشباع نظری حاصل شد.

در پژوهش‌های کیفی، به‌ویژه آن‌هایی که از رویکرد نظریه داده‌بنیاد استفاده می‌کنند، تضمین کیفیت داده‌ها و نتایج، نقشی محوری در اعتبار علمی مطالعه ایفا می‌کند. بر این اساس، در این پژوهش از چارچوب اعتبار، اعتمادپذیری، ایمان‌پذیری و انتقال‌پذیری پیشنهادی لینکلن و گوبا<sup>۱</sup> (۱۹۸۵) برای تضمین کیفیت داده‌ها استفاده شده است.

<sup>1</sup> - Lincoln & Guba

اعتبار با استفاده از روش‌هایی همچون اشباع نظری، کدگذاری تیمی و بازخورد شرکت‌کنندگان تأمین شد. اشباع نظری پس از انجام ۱۶ مصاحبه تأیید شد که نشان‌دهنده غنای کافی داده‌ها و پوشش جامع مقوله‌های اصلی است. همچنین، برای افزایش اعتبار، بخشی از مصاحبه‌ها به صورت نمونه به شرکت‌کنندگان بازگردانده شد تا از صحت تفسیر داده‌ها اطمینان حاصل شود. اعتمادپذیری و ایمان‌پذیری از طریق کدگذاری مستقل توسط دو کدگذار (پژوهشگر اصلی و یک دکتری مدیریت آموزشی به عنوان همکار پژوهش پس از آموزش‌های لازم) تأمین شد. پایایی بین کدگذاران با استفاده از فرمول توافق درون موضوعی از طریق مقایسه کدهای پژوهشگر و همکار پژوهش نشان داد که از مجموع ۸۶ کد ثبت شده، ۳۹ کد مشترک و ۱۱ کد غیرمشابه بود و پایایی بین کدگذاران با استفاده از فرمول توافق درون موضوعی، ۹۰ درصد محاسبه شد. این میزان پایایی، بالاتر از حد آستانه معمول (۷۰-۸۰ درصد) در پژوهش‌های کیفی (Morse et al., 2002) است و نشان‌دهنده توافق بالا و ذهنیت‌گرایی کم در فرآیند تحلیل داده‌ها است. اختلاف ۱۰ درصدی باقی‌مانده، عمدتاً در مراحل اولیه کدگذاری رخ داد و پس از بحث و بررسی مشترک، بازنگری در تعاریف کدها و دسته‌بندی‌ها، و توافق بر سر معناهای مفهومی، به توافق نهایی رسید. این فرآیند، نقطه قوت روش تیمی تحلیل داده محسوب می‌شود، زیرا به افزایش غنای تحلیل و کاهش سوگیری فردی منجر می‌شود (Creswell & Poth, 2018).

شایسته‌سالاری  
و چگونگی ...  
۱۱۶ | صفحه

علاوه بر این، خودانعکاسی پژوهشگر از طریق نگهداری یادداشت‌های میدانی و ثبت باورها و پیش‌فرض‌های شخصی در طول فرآیند گردآوری و تحلیل داده‌ها انجام شد تا از تأثیر ناخواسته ذهنیت پژوهشگر بر نتایج جلوگیری گردد. انتقال‌پذیری نیز از طریق توصیف غنی از زمینه پژوهش فراهم شد. ارائه جزئیات کافی درباره جامعه پژوهش، شرایط سازمانی، فرآیند نمونه‌گیری و یافته‌ها، به خوانندگان و پژوهشگران دیگر امکان می‌دهد تا ارزیابی کنند که آیا یافته‌های این مطالعه در سایر زمینه‌های مشابه قابل انتقال است یا خیر (Lincoln & Guba, 1985).

ابزار جمع‌آوری اطلاعات در این پژوهش، مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته بود که به دلیل فراهم آوردن فرصت برای بررسی عمیق‌تر دیدگاه‌های مشارکت‌کنندگان در مورد شایسته‌سالاری و پیاده‌سازی آن در سازمان و بررسی عوامل موفقیت یا عدم موفقیت آن در تجارب مشارکت‌کنندگان انتخاب شد. سوالات مصاحبه بر اساس چارچوب نظری پژوهش و مرور پیشینه طراحی و در حین مصاحبه‌ها بر اساس پاسخ‌های مشارکت‌کنندگان تعدیل و بسط داده شد. مصاحبه‌ها بیشتر به صورت حضوری و در برخی موارد نیز مجازی با رعایت پروتکل‌های اخلاقی پژوهش از جمله رضایت آگاهانه و محرمانگی داده‌ها انجام شدند. هر مصاحبه به طور متوسط ۳۰ تا ۸۰ دقیقه طول کشید و با اجازه مصاحبه‌شوندگان ضبط شد. در پایان هر مصاحبه، پیاده‌سازی کلمه به کلمه صورت گرفت و متن پیاده شده برای تأیید به مصاحبه‌شونده بازگردانده شد تا دقت داده‌ها تضمین شود. این فرآیند به افزایش اعتبار داده‌ها کمک کرد و همچنین امکان شناسایی و استخراج مفاهیم کلیدی را در مراحل اولیه پژوهش فراهم کرد.

شیوه تجزیه و تحلیل داده‌ها در این پژوهش مبتنی بر تحلیل مضمون بود که به صورت دستی و توسط پژوهشگر انجام شد. فرآیند تحلیل داده‌ها شامل سه مرحله کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی بود. در مرحله کدگذاری باز، داده‌ها به واحدهای معنایی کوچک‌تری تقسیم و هر واحد با کدی توصیف شد. در مرحله کدگذاری محوری، کدهای مشابه و مرتبط در دسته‌های گسترده‌تری طبقه‌بندی شدند و مقوله‌های اصلی پژوهش شکل گرفتند. در نهایت، در مرحله کدگذاری انتخابی، مقوله‌های شناسایی شده به صورت نظام‌مند به هم مرتبط شدند تا امکان دریافت پاسخ پرسش‌های پژوهش فراهم گردد.

### تجزیه و تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

در ابتدا به معرفی ویژگی‌های افراد مشارکت‌کننده، در تحصیلات، سمت، سن، جنسیت پرداخته شد (جدول ۱).

جدول ۱: اطلاعات جمعیت شناختی مشارکت کنندگان در پژوهش

مشارکت کننده	تحصیلات	جنسیت	سن	سمت
۱	دکترا	مرد	۵۱	مدیر منطقه
۲	دکترا	مرد	۵۷	معاون سازمان
۳	دکترا	مرد	۵۵	مدیرکل
۴	دکترا	مرد	۴۹	مدیرعامل
۵	دکترا	مرد	۵۱	مدیرعامل
۶	کارشناسی ارشد	مرد	۵۰	مدیرکل
۷	کارشناسی ارشد	مرد	۵۶	مدیرکل
۸	کارشناسی ارشد	مرد	۴۸	رییس سازمان
۹	کارشناسی ارشد	مرد	۵۳	مدیرکل
۱۰	دکترا	مرد	۵۲	مدیرکل
۱۱	کارشناسی ارشد	مرد	۵۸	مدیرکل
۱۲	دکترا	مرد	۵۳	رییس سازمان
۱۳	کارشناسی ارشد	مرد	۴۹	مدیرکل
۱۴	کارشناسی ارشد	مرد	۶۰	مدیرکل
۱۵	کارشناسی ارشد	مرد	۵۷	مدیرکل
۱۶	کارشناسی ارشد	مرد	۵۲	مدیرکل

یافته‌های پژوهش نشان داد میانگین سنی مشارکت کنندگان ۵۳ سال و کمترین سن ۴۸ سال و بیشترین ۶۰ سال بوده است. مشارکت کنندگان شامل مدیران ارشد بودند که هر کدام در حوزه‌های تخصصی مختلفی فعالیت داشتند. بیشترین سابقه کاری مربوط به یکی از مدیران کل استان با ۳۰ سال و کمترین سابقه مربوط به یکی از رؤسای سازمان با ۲۱ سال تجربه بود. جایگاه‌های شغلی آنان شامل ۱۰ مورد مدیرکل، ۳ نفر رییس یا معاون سازمان، ۲ نفر مدیرعامل شرکت و ۱ نفر مدیر منطقه در استان خوزستان بود. در ادامه به ارائه کدگذاری محوری یافته‌های پژوهش به صورت ترکیبی و محتوایی از طریق کدهای باز شناسایی شده پرداخته شده است. طبق جدول ۲، کدهای محوری شناسایی شده در این پژوهش از بررسی بیش از ۶۰۰ کد باز اولیه، تعداد ۱۸ کد محوری به شرح زیر شناسایی شده است:

جدول ۲: کد گذاری محوری

کدهای محوری	کدهای باز	کد مصاحبه
چرخه شایسته‌سالاری	شروع چرخه با جذب نیروهای متعهد و توانمند، شروع فرآیند از سطح میانی سازمان، مراحل چرخه، اهمیت شروع چرخه، شروع از سطح مدیریت ارشد	P1, P9, P11, P14, P16
شاخص‌های شایسته‌سالاری	شفافیت در فرآیندها، عدالت در تصمیم‌گیری، مشارکت کارکنان، توسعه مداوم، شاخص‌های شایسته‌سالاری، تعیین شاخص‌های کمی و کیفی، سیستم‌های ارزیابی شایستگی‌ها، مفهوم پویا و پیچیده، شایسته‌سالاری به عنوان اصل کلیدی	P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7, P8, P9, P10, P12, P14, P15, P16
موانع شایسته‌سالاری	انتصاب مدیران بدون فرآیند رقابتی، اجرای نادرست فرآیندهای ارزیابی، تأثیر روابط شخصی در تصمیم‌گیری‌ها، موانع پیاده سازی شایسته‌سالاری، عدم شفافیت در فرآیندهای مدیریتی، نفوذ فاکتورهای خارج از شایستگی در پستهای مدیریتی، مقاومت مدیران، کمبود منابع برای آموزش و ارزیابی، سابقه خانوادگی در انتصاب، نبود سیستم پایش مستمر، محدودیت منابع آموزشی، مسائل سیاسی، روابط غیر رسمی و شبکه‌های قدرت، فشارهای بیرونی، روابط خاص، فرهنگ سازمانی نامناسب، مشکلات ساختاری، کمبود منابع، مقاومت مدیران در برابر تغییر، محدودیت‌های قانونی، کمبود منابع مالی و انسانی، تأثیر منفی مسائل قومیتی، روابط شخصی، تغییر رئیس جمهور و کادر اجرایی، انتخاب افراد بر اساس وفاداری سیاسی، عدم آشنایی با روندهای جدید، محدودیت منابع، مشکلات	P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7, P8, P9, P10, P11, P12, P13, P14, P15, P16

	ارتباطی، عوامل غیر شایسته سالارانه، رابطه مداری، ملاحظات سیاسی، انتصاب بر اساس ارتباطات خانوادگی، کمبود منابع آموزشی، مسائل فراسازمانی، تأثیر تغییرات سیاسی، فرهنگ سازمانی مبتنی بر روابط شخصی، فرهنگ سنتی مبتنی بر روابط شخصی، فشارهای سیاسی، مشکلات در مسیر شایسته‌سالاری، مغایرت با اصول شایسته‌سالاری، اولویت عوامل دیگر در استخدام، انتصاب بر اساس روابط، تأثیر روابط شخصی و غیر رسمی در انتخاب‌ها و ارتقاها، عوامل غیر از شایستگی در انتخاب‌ها، تناقض بین اصول و واقعیت‌ها، تعارض بین شایستگی و وفاداری ایدئولوژیک		
<b>عوامل موفقیت در شایسته‌سالاری</b>	حمایت مدیریت ارشد، رهبری قوی، عوامل موفقیت در شایسته‌سالاری، انگیزه کارکنان، اعتماد به سازمان، فرهنگ سازمانی شفاف و عادلانه، سیستم‌های قوی ارزیابی عملکرد، تعهد کارکنان به شایسته‌سالاری، شناسایی و برطرف کردن موارد مغایر، حرفه‌ای بودن کارکنان، اراده و حمایت مدیریت عالی، الزامات تخصصی در انتخاب افراد شایسته، تمرکز بر استانداردهای فرآیندها	P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7, P8, P9, P10, P12, P13, P14, P15, P16	<b>شایسته‌سالاری و چگونگی ...</b> <b>۱۱۸   صفحه</b>
<b>چالش‌های شایسته‌سالاری</b>	شرایط فرهنگی و ساختاری، مقاومت مدیریت ارشد، چالش‌های پیاده‌سازی شایسته‌سالاری، تغییر فرهنگ سازمانی زمان بر است، چالش‌های فرصت برابر	P1, P8, P9, P10, P14, P16	
<b>تجربه شایسته‌سالاری</b>	تغییر در تجربه شایسته‌سالاری، تحت تأثیر قرار گرفتن شایسته‌سالاری، تغییرات در طول زمان، اجرا نشدن صحیح در سازمان‌های دولتی	P10, P13	
<b>اهمیت شایسته‌سالاری</b>	توجه به وظیفه اصلی، اهمیت ویژه، اهمیت استخدام افراد شایسته	P10, P2, P7, P5, P6, P13	
<b>راهکارهای بهبود شایسته‌سالاری</b>	ارائه بازخورد، ایجاد سیستم‌های شفاف و عادلانه، ترویج فرهنگ سازمانی مناسب، اجرای دستورات مدیریت ارشد توسط منابع انسانی، اختیار کافی مدیران منابع انسانی، تغییر ذهنیت مدیران قدیمی، آموزش مدیران و کارکنان، ارتقا و پاداش بر اساس ارزیابی عملکرد، آموزش مستمر، سیستم‌های ارزیابی شایستگی‌ها، سیستم‌های شناسایی شایستگی‌ها، ارزیابی عملکرد دوره‌ای، ارزیابی عملکرد شفاف، سیستم ارتقا شفاف، ارزیابی عملکرد منصفانه، تلاش برای بهبود، شروع از بالای هرم برای نجات سازمان، اولویت‌بندی فرآیندهای شایسته‌سالاری، طراحی و پیاده‌سازی فرآیندهای شایسته‌سالاری، اجرای شفاف و عادلانه فرآیندها، تلاش برای فرآیندهای مبتنی بر شایستگی، اجرای تدریجی شایسته‌سالاری، تمرکز بر استانداردهای فرآیندها، شفافیت در فرآیندهای تصمیم‌گیری، حمایت از اجرای اصول شایسته‌سالاری، تغییر فرهنگ سازمانی برای شایسته‌سالاری، فرهنگ «سکوت شکستن»، تغییر ذهنیت نسبت به شایسته‌سالاری، مسئولیت‌پذیری کارکنان، جلب اعتماد کارکنان، مشارکت فعال کارکنان، گزارش تخلفات، توجیه تصمیمات، همکاری در ایجاد محیط کاری شفاف و منصفانه، قوانین شفاف و غیر قابل تفسیر، تبدیل واحد منابع انسانی به ابزار، اختیار کافی برای اصلاح فرآیندها، بودجه مستقل از دولت، ارتباط با جامعه، فرصت‌های برابر، فراهم کردن فرصت‌های برابر، برنامه‌های جانشین‌پروری اجباری، کاهش هزینه‌های آموزش با استخدام شایستگان، پیگیری مستمر در استخدام و ارتقا، شفافیت در فرآیندهای جذب و استخدام، استخدام بر اساس مهارت توانمندی و تجربه، توجه به شایستگی‌ها و تجربه در استخدام و ارتقا، شفافیت در انتصاب‌ها، قرارگیری افراد در جایگاه مناسب بر اساس شایستگی، تلاش‌های متعدد برای استقرار شایسته‌سالاری، شروع شایسته‌سالاری از بالا به پایین، اهمیت شروع از جذب، مکانیزم‌های نظارتی غیروابسته	P1, P3, P4, P5, P6, P7, P8, P10, P11, P12, P13, P15	
<b>شایسته‌سالاری و کارکنان</b>	تعهد کارکنان به اصول شایسته‌سالاری، احترام به شایستگی‌ها، فرهنگ سازمانی حامی عدالت، ایستادگی در برابر بی‌عدالتی، انگیزه کارکنان، تعهد کارکنان به شایسته‌سالاری، مسئولیت‌پذیری کارکنان، جلب اعتماد کارکنان، مشارکت فعال کارکنان، احساس عدم بهره‌مندی کامل از فرصت‌ها	P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7, P8, P9, P10, P11, P12, P13, P14, P15, P16	
<b>تغییر در سازمان‌ها</b>	تغییر ذهنیت مدیران قدیمی، تغییرات سیاسی و مدیریتی، مقاومت در برابر تغییر، نیاز به زمان و صبر برای تغییر فرهنگ سازمانی، تغییر فرهنگ سازمانی برای شایسته‌سالاری، تغییرات در طول زمان، تغییر ذهنیت نسبت به شایسته‌سالاری	P2, P3, P4, P5, P6, P7, P8, P10, P11, P12, P13, P15	
<b>شایسته‌سالاری از دیدگاه مدیران</b>	تغییر ذهنیت مدیران قدیمی، انتخاب مدیران بالادست بر اساس شایستگی، عدم اهمیت عملکرد برای مدیران ناشایست، اجرای نسبی شایسته‌سالاری توسط مدیران شایسته، اختیار کافی مدیران منابع انسانی، مقاومت مدیران در برابر تغییر	P1, P8, P9, P10, P13, P14, P16	

شرایط فرهنگی و ساختاری، فرهنگ شفافیت و عدالت، فرهنگ سازمانی مناسب، فرهنگ سازمانی، فرهنگ سازمانی مبتنی بر روابط شخصی، فرهنگ سازمانی مبتنی بر روابط شخصی، فرهنگ سازمانی مبتنی بر روابط شخصی، فرهنگ سازمانی شفاف و عادلانه، فرهنگ سازمانی نامناسب، فرهنگ سازمانی حامی عدالت	P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7, P8, P9, P10, P12, P14, P15, P16
تغییرات سیاسی و مدیریتی، مسائل سیاسی، فشارهای بیرونی، فشارهای سیاسی، تأثیر تغییرات سیاسی	P2, P3, P4, P5, P6, P7, P10, P11, P12, P13
روابط شخصی، روابط غیر رسمی و شبکه‌های قدرت، روابط خاص، رابطه مداری، تأثیر روابط شخصی و غیر رسمی در انتخاب‌ها و ارتقاها، انتصاب بر اساس روابط، انتصاب بر اساس تعاملات خارج از فرآیند رسمی	P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7, P9, P11, P12, P13, P14, P15, P16
نظام اداری و قوانین و مقررات، محدودیت‌های قانونی	P2, P5, P6, P7
اجرای دستورات مدیریت ارشد توسط منابع انسانی، اختیار کافی مدیران منابع انسانی، تبدیل واحد منابع انسانی به ابزار	P11, P8
شفافیت و قابل توجه بودن، شفافیت در فرآیندها، شفافیت در فرآیندهای تصمیم‌گیری، همکاری در ایجاد محیط کاری شفاف و منصفانه، قوانین شفاف و غیر قابل تفسیر، شفافیت در فرآیندهای جذب و استخدام، شفافیت در انتصابات	P1, P8, P9, P10, P11, P14, P15, P16
تأکید بر عملکرد شغلی، سیستم ارزیابی عملکرد، اجرای نادرست فرآیندهای ارزیابی، ارزیابی عملکرد دوره‌ای، ارزیابی عملکرد شفاف، سیستم ارتقا شفاف، ارزیابی عملکرد منصفانه، سیستم‌های قوی ارزیابی عملکرد	P1, P8, P9, P10, P14, P15, P16

در ادامه بار بررسی کدهای محوری استخراج شده بر اساس جدول (۳) تعداد ۸ مقوله نهایی به شرح زیر شناسایی و استخراج شد:

### جدول ۳: کدگذاری انتخابی (مقوله‌ها)

مقوله‌ها (کدهای انتخابی)	کد محوری
ماهیت شایسته‌سالاری	چرخه شایسته‌سالاری، شاخص‌های شایسته‌سالاری، اهمیت شایسته‌سالاری
مولفه‌های شایسته‌سالاری	شاخص‌های شایسته‌سالاری، شایسته‌سالاری و شفافیت تصمیم‌گیری، شایسته‌سالاری و ارزیابی عملکرد
سازوکارهای شایسته‌سالاری	چرخه شایسته‌سالاری، راهکارهای بهبود شایسته‌سالاری، شایسته‌سالاری و منابع انسانی، شایسته‌سالاری و نظام اداری
آسیب‌ها و موانع شایسته‌سالاری	موانع شایسته‌سالاری، چالش‌های شایسته‌سالاری، شایسته‌سالاری و فشارهای سیاسی، شایسته‌سالاری و حساسیت‌های فرهنگی، شایسته‌سالاری و رابطه‌مداری
بسترهای شایسته‌سالاری	عوامل موفقیت در شایسته‌سالاری، شایسته‌سالاری و نظام اداری، شایسته‌سالاری و منابع انسانی
نقش کارکنان در شایسته‌سالاری	شایسته‌سالاری و کارکنان، شایسته‌سالاری و رابطه‌مداری
نقش مدیران در شایسته‌سالاری	شایسته‌سالاری از دیدگاه مدیران، شایسته‌سالاری و رابطه‌مداری، شایسته‌سالاری و منابع انسانی
پیامدهای شایسته‌سالاری	تجربه شایسته‌سالاری، تغییر در سازمان‌ها، شایسته‌سالاری و ارزیابی عملکرد

ماهیت شایسته‌سالاری شامل چرخه شایسته‌سالاری، شاخص‌های شایسته‌سالاری و اهمیت شایسته‌سالاری است. مولفه‌های شایسته‌سالاری شامل شاخص‌های شایسته‌سالاری، شایسته‌سالاری و شفافیت تصمیم‌گیری و ارزیابی عملکرد است. سازوکارهای شایسته‌سالاری شامل چرخه شایسته‌سالاری، راهکارهای بهبود شایسته‌سالاری، شایسته‌سالاری و منابع انسانی و شایسته‌سالاری و نظام اداری است. آسیب‌ها و موانع شایسته‌سالاری شامل موانع شایسته‌سالاری، چالش‌های شایسته‌سالاری، شایسته‌سالاری و فشارهای سیاسی، شایسته‌سالاری و حساسیت‌های فرهنگی و شایسته‌سالاری و رابطه‌مداری است. بسترهای شایسته‌سالاری شامل عوامل موفقیت در شایسته‌سالاری، شایسته‌سالاری و نظام اداری و شایسته‌سالاری و منابع انسانی است. نقش کارکنان در شایسته‌سالاری شامل احترام به شایستگی‌ها، ایستادگی در برابر بی‌عدالتی، تلاش برای بهبود، مشارکت در

فرآیندها و ارائه بازخورد شایسته‌سالاری و کارکنان و شایسته‌سالاری و رابطه‌مداری است. نقش مدیران در شایسته‌سالاری شامل شایسته‌سالاری از دیدگاه مدیران، شایسته‌سالاری و رابطه‌مداری و شایسته‌سالاری و منابع انسانی است. و در انتها پیامدهای شایسته‌سالاری که شامل عوامل مختلفی نظیر تجربه شایسته‌سالاری، تغییر در سازمان‌ها و شایسته‌سالاری و ارزیابی عملکرد است.

### شایسته‌سالاری بحث و نتیجه‌گیری

و چگونگی .... هدف کلی از انجام این پژوهش، شناخت بیشتر شایسته‌سالاری و چگونگی پیاده‌سازی آن در سازمان‌ها بود که این امر در پژوهش حاضر منجر به شکل‌گیری مفاهیم هشت‌گانه ماهیت شایسته‌سالاری، مولفه‌های شایسته‌سالاری، سازوکارهای شایسته‌سالاری، آسیب‌ها و موانع شایسته‌سالاری، بسترهای شایسته‌سالاری، نقش کارکنان در شایسته‌سالاری، نقش مدیران در شایسته‌سالاری و پیامدهای شایسته‌سالاری در قالب ۸ مولفه اصلی استخراج شده از میان ۱۸ کد محوری استخراج شده از مصاحبه‌های انجام شده با مدیران شد. در مرکز این چارچوب، چرخه هفت‌مرحله‌ای شایسته‌سالاری (شایسته‌پنداری، شایسته‌یابی، شایسته‌گزینی، شایسته‌گیری، شایسته‌گماری، شایسته‌پروری و شایسته‌داری) به عنوان یک فرآیند پویا، مداوم و تعاملی معرفی شد که نه تنها جایگاه مراحل را مشخص می‌کند، بلکه بر تداوم و نهادینه‌سازی این نظام تأکید دارد. با توجه به مقوله‌های نهایی و کدهای محوری زیرمجموعه آن پاسخگویی به دو سوال اصلی مد نظر این پژوهش تا حد زیادی امکان‌پذیر و روشن به نظر می‌رسد:

در پاسخ به پرسش اول پژوهش «در صورتی که شایسته‌سالاری یک چرخه باشد آیا مهم است که از چه مرحله‌ای فرآیند آغاز شود؟» بر اساس موارد شناسایی شده مشخص است که شایسته‌سالاری یک چرخه پویا، پیچیده و مستمر است که از مراحل به هم پیوسته‌ای تشکیل شده که با پژوهش‌هایی مانند رازعی و همکاران (۱۳۹۹)، سرشار و سمیعی (۲۰۱۹) و دیوینا (۲۰۲۴) همسو است. ماهیت شایسته‌سالاری به صورت یک چرخه قابل شناسایی است که اهمیت شروع آن بیش از نقطه شروع چرخه است و این موضوع از طریق مفاهیم سازوکارهای شایسته‌سالاری در بسترهای آن شکل گرفته و در آن مؤلفه‌های شایسته‌سالاری در حصول نتیجه از طریق کاهش آسیب‌ها و موانع، همراهی و ایفای نقش مدیران و کارکنان می‌تواند منجر به دستیابی به سطوح بالاتری از پیامدهای شایسته‌سالاری گردد. یافته‌ها نشان می‌دهند که نقطه آغاز فرآیند، اگرچه نقش تسهیل‌کننده دارد، اما تعیین‌کننده نیست. به عبارت دیگر، اهمیت اصلی در آغاز کردن فرآیند و تعهد سیستمی به آن است، نه در انتخاب مرحله اولیه. این یافته با مطالعاتی که بر اولویت جذب یا ارزیابی عملکرد تأکید داشتند مانند سوزا و تورس<sup>۱</sup> (۲۰۲۱) تفاوت دارد و نشان می‌دهد که موفقیت شایسته‌سالاری بیش از آنکه وابسته به یک نقطه شروع باشد، به درک جامع و فرهنگی از آن در سطح سازمان بستگی دارد. در حقیقت این موضوع نشان می‌دهد که اهتمام به آغاز فرآیند و اهمیت دادن به ماهیت شایسته‌سالاری و نهادینه کردن آن در سازمان به گونه‌ای که تبدیل به فرهنگ سازمانی شده و همراهی رهبر و ایفای نقش کارکنان و مدیران را به همراه داشته باشد نقش اصلی و تعیین‌کننده را در تحقق پیامدهای شایسته‌سالاری بر عهده خواهد داشت.

پاسخ به پرسش دوم «آیا در تبدیل سازمان به یک سازمان شایسته‌سالار، اهمیت دارد که فرآیند شایسته‌سالاری از چه سطحی در سازمان آغاز شود؟» نتیجه‌گیری را کامل می‌کند. یافته‌های این پژوهش، همسو با پژوهش‌های هینگ و همکاران (۲۰۱۱)؛ حسینی و همکاران (۱۴۰۳) و همچنین ارتگلی فراهانی و همکاران (۲۰۲۳) که به رهبری و فرهنگ سازمانی تأکید ویژه کرده‌اند، به وضوح نشان می‌دهند که آغاز شایسته‌سالاری از سطح مدیریت ارشد سازمان، به دلیل نقش این سطح در شکل‌دهی به فرهنگ سازمانی، کاهش مقاومت در برابر تغییر و ایجاد تعهد سیستمی، عامل تعیین‌کننده موفقیت یا شکست این نظام است. این یافته، در مقایسه با پژوهش‌های قبلی که عمدتاً بر معیارها و فرآیندهای اجرایی تمرکز داشتند مانند عیدی و همکاران (۱۳۹۸)، نوآوری اصلی این

<sup>1</sup> - Souza, F. L. D., & Torres, A. S.

مطالعه محسوب می‌شود. این پژوهش نه تنها یک چرخه عملیاتی ارائه کرده، بلکه نقش راهبردی رهبری و فرهنگ سازمانی را به عنوان پیش‌نیازهای اساسی برای استقرار شایسته‌سالاری برجسته ساخته است. این موضوع به دلایل زیر قابل توضیح است:

**شرایط سازمانی:** اگر فرآیند از سطح مدیریت ارشد آغاز شود، احتمال موفقیت بیشتر است، زیرا مدیران ارشد نقش کلیدی در ترویج فرهنگ شایسته‌سالاری و ایجاد سیستم‌های شفاف و عادلانه دارند. مقاومت مدیریت ارشد می‌تواند به عنوان یکی از بزرگ‌ترین موانع در راه پیاده‌سازی شایسته‌سالاری عمل کند.

**فرهنگ سازمانی:** اگر فرآیند از سطح فرهنگ سازمانی آغاز شود (مانند ترویج شفافیت و عدالت)، می‌تواند به عنوان یک بستر مناسب برای پیاده‌سازی شایسته‌سالاری عمل کند. در مقابل، اگر فرهنگ سازمانی به روابط شخصی و فشارهای بیرونی توجه کند، اجرای شایسته‌سالاری با مشکل مواجه خواهد شد.

**نقش کارکنان:** اگر فرآیند از سطح کارکنان آغاز شود (مانند آموزش و توسعه مداوم)، می‌تواند به افزایش تعهد و مسئولیت‌پذیری آن‌ها منجر شود. عدم مشارکت کارکنان یا مقاومت آن‌ها در برابر تغییر می‌تواند به عنوان یک مانع عمل کند.

**آسیب‌ها و موانع شایسته‌سالاری:** بر اساس شاخص‌های زیرمجموعه مشخص است که فرهنگ سازمانی، مشکلات ساختاری، کمبود منابع، فشارهای بیرونی و مقاومت در برابر تغییر همگی مواردی است که بیشترین ارتباط را با مدیریت ارشد سازمان دارد و مدیران سطح بالا قادر به بیشترین اثرگذاری بر این موارد هستند و این یکی دیگر از دلایلی است که سطح آغاز شایسته‌سالاری در سازمان اهمیت ویژه‌ای برخوردار است.

**بسترهای شایسته‌سالاری:** با توجه به شاخص‌های زیر مجموعه آن به وضوح مشخص است که رهبری قوی به عنوان یکی از مؤلفه‌ها ارتباط مستقیم با مدیریت سطح بالای سازمان دارد و این ارتباط و نقش انکارناپذیر است و از طرف دیگر نمی‌توان در مورد فرهنگ سازمانی مناسب صحبت به میان آورد اما مدیران ارشد سازمان را در آن دخیل و مؤثر ندانست این موضوع با سیستم‌های مناسب، آموزش و توسعه، ارزیابی مداوم تکمیل خواهد شد، چرا که مدیران ارشد سازمان در ایجاد، استفاده و اهمیت آن‌ها نقش اصلی را خواهند داشت.

**نقش مدیران در شایسته‌سالاری:** این مؤلفه به صورت مستقیم به اهمیت و ضرورت ایفای نقش مدیران در پیاده‌سازی و نهادینه سازی شایسته‌سالاری اشاره داشته و می‌توان مشاهده نمود که مدیران سطوح بالا در ایجاد سیستم‌های شفاف و عادلانه، ترویج فرهنگ سازمانی مناسب به عنوان پایه و اصلی‌ترین رکن هستند.

شناخت بیشتر شایسته‌سالاری و چگونگی پیاده‌سازی آن در سازمان‌ها به عنوان هدف این پژوهش منجر به شناسایی هشت مفهوم اصلی ماهیت شایسته‌سالاری، مولفه‌ها، سازوکارها، موانع، بسترها، نقش کارکنان، نقش مدیران و پیامدها شده است. این ساختار مفهومی با پژوهش‌هایی که شایسته‌سالاری را به عنوان یک سیستم چندبعدی بررسی کرده‌اند و این موضوع با مطالعات ژو<sup>۱</sup> (۲۰۲۵) و ستی و ساماناتان (۲۰۲۳) که مفهوم شایسته‌سالاری در یک سیستم چند بعدی، تعاملات پیچیده بین باورهای فردی، ساختارهای اجتماعی و زمینه‌های فرهنگی را آشکار می‌کند و نشان می‌دهد که باورهای شایسته‌سالارانه به طور قابل توجهی در کشورها و اقشار مختلف اجتماعی متفاوت هستند همخوانی دارد. این چند بعدی بودن برای درک چگونگی درک و اجرای شایسته‌سالاری در زمینه‌های مختلف بسیار مهم است و چارچوب چند بعدی باورهای شایسته‌سالارانه که منعکس کننده تلفیقی از دیدگاه‌های شایسته‌سالارانه و ساختارگرایانه است.

این چارچوب، با نظریه‌های رهبری تحولی (Burns, 1978) و مدیریت تغییر (Kotter, 1996) همخوانی دارد، اما در بافت سازمان‌های دولتی ایران، آن را در عمل تبیین می‌کند. همچنین، با مطالعات بین‌المللی مانند نکگیلی و موفوکینگ (۲۰۲۴) و دویپوتریاتی و همکاران (۲۰۲۴) در اوگاندا که نشان دادند نفوذ سیاسی و تغییرات کادر اجرایی بزرگ‌ترین موانع شایسته‌سالاری هستند، هم‌سو است. این امر نشان می‌دهد که شایسته‌سالاری صرفاً یک مسئله مدیریتی نیست، بلکه یک چالش حکمرانی است که نیازمند تعهد سیاسی و نهادینه‌سازی قانونی است.

شایسته‌سالاری  
و چگونگی ....

این پژوهش و محدودیت‌های آن، تعمیم‌پذیری نتایج را محدود می‌کند. با این حال، این مطالعه به دنبال تعمیم نظری است نه آماری؛ چارچوب ارائه شده می‌تواند به عنوان الگویی برای سایر سازمان‌های بوروکراتیک و دولتی با چالش‌های مشابه مورد استفاده قرار گیرد. در نهایت، این پژوهش نشان می‌دهد که شایسته‌سالاری یک فرآیند خطی نیست، بلکه یک چرخه فرهنگی-سازمانی است که نیازمند آغاز هوشمندانه از سطح بالا، تعهد رهبری، شفافیت در تصمیم‌گیری و تغییر ذهنیت سازمانی است. نوآوری این مطالعه در تلفیق عوامل ساختاری، فرهنگی و رهبری برای تبیین موفقیت شایسته‌سالاری است که می‌تواند راهنمای ارزشمندی برای سیاست‌گذاران، مدیران ارشد و پژوهشگران حوزه منابع انسانی و تحول سازمانی باشد.

### پیشنهادات پژوهش

پژوهش‌های کیفی، به‌ویژه آن‌هایی که از رویکرد نظریه داده‌بنیاد استفاده می‌کنند، به دنبال تعمیم آماری نیستند، بلکه به دنبال تولید یک چارچوب نظری هستند که بتواند برای درک پدیده در سایر زمینه‌ها مفید واقع شود (Glaser & Strauss, 1967). در این راستا، چارچوب ارائه شده در این مطالعه می‌تواند به عنوان یک الگوی تفسیری برای سایر سازمان‌ها یا نهادهای با چالش‌های مشابه مورد استفاده قرار گیرد. ارزش این پژوهش در تعمیم نظری است، نه در تعمیم آماری. این چارچوب می‌تواند توسط پژوهشگران و سیاست‌گذاران در سایر زمینه‌ها ارزیابی و آزمون شود تا قدرت تبیینی آن در شرایط متفاوت مشخص گردد (Lincoln & Guba, 1985). به همین منظور، توصیف غنی از زمینه پژوهش در این مقاله ارائه شده است تا خواننده بتواند قضاوت کند که آیا این یافته‌ها در سایر زمینه‌ها قابل انتقال است یا خیر. بنابراین، اگرچه یافته‌های این مطالعه به زمینه خاصی محدود هستند، اما چارچوب مفهومی استخراج شده می‌تواند به عنوان پایه‌ای برای تحقیقات آتی در سایر بخش‌ها و مناطق عمل کند. با توجه به یافته‌ها و محدودیت‌های شناسایی شده در این پژوهش، پیشنهادات زیر برای تحقیقات آتی و بهبود فرآیند پیاده‌سازی شایسته‌سالاری در سازمان‌ها ارائه می‌شود:

**گسترش جامعه آماری:** پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آینده، جامعه آماری گسترده‌تری شامل سازمان‌های خصوصی و سازمان‌های دولتی در استان‌های مختلف مورد بررسی قرار گیرد تا تعمیم‌پذیری نتایج افزایش یابد. همچنین، استفاده از روش‌های نمونه‌گیری تصادفی به جای گلوله برفی می‌تواند تنوع نمونه را بهبود بخشد و همگنی بیش از حد را کاهش دهد.

**بررسی متغیرهای مداخله‌گر:** تحقیقات آتی می‌تواند به تحلیل عمیق‌تر متغیرهای مداخله‌گری مانند ساختار سازمانی، قوانین دولتی، و عوامل سیاسی بپردازد تا درک دقیق‌تری از موانع پیاده‌سازی شایسته‌سالاری فراهم شود.

**استفاده از روش‌های ترکیبی:** ترکیب روش‌های کیفی و کمی در مطالعات آینده می‌تواند به ارائه تصویری جامع‌تر و دقیق‌تر از وضعیت شایسته‌سالاری کمک کند. برای مثال، استفاده از پرسشنامه‌های کمی می‌تواند داده‌های آماری قابل‌اعتمادی را در کنار داده‌های کیفی فراهم آورد.

توجه به دیدگاه‌های کارکنان عادی: پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های بعدی، دیدگاه‌های کارکنان عادی نیز مورد بررسی قرار گیرد تا درک کاملی از تجربیات و چالش‌های آن‌ها در مواجهه با شایسته‌سالاری به دست آید و تنها به نظرات مدیران ارشد اکتفا نشود.

انجام پژوهش‌های طولی: انجام مطالعات طولی که تغییرات و تحولات شایسته‌سالاری را در طول زمان بررسی کنند، می‌تواند به درک بهتری از پویایی‌های این مفهوم و اثرات بلندمدت آن بر سازمان‌ها کمک کند.

### محدودیت‌های پژوهش

هر پژوهشی با وجود تلاش‌هایی که برای دقت و جامعیت آن صورت می‌گیرد، ممکن است با محدودیت‌هایی مواجه شود که بر تعمیم‌پذیری و کاربرد نتایج آن تأثیر بگذارد. پژوهش حاضر نیز از این قاعده مستثنی نیست و محدودیت‌های زیر در آن شناسایی شده‌اند:

**محدودیت در جامعه آماری و روش نمونه‌گیری:** این پژوهش بر روی مدیران سازمان‌های دولتی و نیمه‌دولتی استان خوزستان متمرکز شده است. تمرکز صرف بر دیدگاه مدیران ارشد سازمان‌های دولتی و نیمه‌دولتی استان خوزستان، اگرچه به درک سطوح راهبردی کمک کرد، اما از دیدگاه کارکنان عادی غافل شده است. این محدودیت ممکن است منجر به نادیده گرفتن برخی از موانع عملیاتی و احساسات شایسته‌نگری در سطح پایین‌تر سازمان شود.

این تمرکز جغرافیایی و سازمانی می‌تواند تعمیم‌پذیری نتایج به سازمان‌های خصوصی یا سازمان‌های دولتی در سایر استان‌ها را محدود کند. علاوه بر این، استفاده از روش نمونه‌گیری گلوله برفی ممکن است به همگنی بیش از حد نمونه منجر شده و تنوع دیدگاه‌ها را کاهش دهد.

**عدم بررسی عمیق متغیرهای مداخله‌گر:** در این پژوهش، متغیرهای مداخله‌گری مانند ساختار سازمانی، قوانین و مقررات دولتی، و عوامل سیاسی که می‌توانند بر پیاده‌سازی شایسته‌سالاری اثر بگذارند، به طور جامع مورد بررسی قرار نگرفته‌اند. این موضوع ممکن است درک کامل‌تری از موانع و چالش‌های واقعی پیاده‌سازی شایسته‌سالاری را محدود کرده باشد.

**تکیه بر داده‌های کیفی:** پژوهش حاضر از روش کیفی و مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته استفاده کرده است. اگرچه این روش برای درک عمیق دیدگاه‌ها مناسب است، اما بهره‌گیری از روش‌های کمی در کنار روش‌های کیفی ممکن است اعتبار نتایج را در برخی زمینه‌ها افزایش دهد.

**محدودیت در تعداد مصاحبه‌ها:** با وجود اینکه اشباع نظری پس از انجام ۱۶ مصاحبه حاصل شده است، این تعداد ممکن است برای پوشش کامل ابعاد پیچیده شایسته‌سالاری در سازمان‌های مختلف کافی نباشد. همچنین، تمرکز مصاحبه‌ها بر مدیران ارشد و کم‌توجهی به دیدگاه‌های کارکنان عادی، یکی دیگر از محدودیت‌های این پژوهش است.

**ماهیت مقطعی پژوهش:** این مطالعه در یک مقطع زمانی خاص انجام شده و به دلیل مقطعی بودن، قادر به رصد تغییرات و تحولات بلندمدت در پیاده‌سازی شایسته‌سالاری نیست. این محدودیت می‌تواند بر درک پویایی‌های شایسته‌سالاری در طول زمان تأثیر بگذارد.

1. Aji, B. A., Ikhlas, D. I., & Wati, I. R. (2024). Human Resource Competency Development in Facing the Challenges and Opportunities of the Industry 4.0 Era. *Research Horizon*, 4(6), 301-308.
2. Nkgapele, S. M., & Mofokeng, S. (2024). Merit-based recruitment in the South African Public Service: Challenges and opportunities. *International Review of Social Sciences Research*, 4(4), 148-170.
3. Fernandez, S., & Cheema, F. (2024). Testing the effects of merit appointments and bureaucratic autonomy on governmental performance: Evidence from African bureaucracies. *Public Administration Review*. <https://doi.org/10.1111/puar.13896>
4. Dwiputrianti, S., Hendra Utama, A. B., Listiani, T., & Rahman, A. (2024). Meritocracy in Public Sector Governance: Challenges And Policy Solutions in Ogan Komering Ulu. *JAKP (Jurnal Administrasi Dan Kebijakan Publik)*, 9(2), 293–316. <https://doi.org/10.25077/jakp.9.2.293-316.2024>
5. Sethi, R., & Somanathan, R. (2023). Meritocracy and representation. *Journal of Economic Literature*, 61(3), 941-957.
6. Pagano, M., & Picariello, L. (2024). Corporate governance, meritocracy, and careers. *Review of Finance*, rfae042.
7. Codogno, Lorenzo, and Giampaolo Galli, 'In a nutshell', Meritocracy, Growth, and Lessons from Italy's Economic Decline: Lobbies (and Ideologies) Against Competition and Talent (Oxford, 2022; online edn, Oxford Academic , 20 Oct. 2022), <https://doi.org/10.1093/oso/9780192866806.003.0002>, accessed 30 Mar. 2025.
8. Burbules, N. (2021, June 28). Meritocracy. *Oxford Research Encyclopedia of Education*. Retrieved 30 Mar. 2025, from <https://oxfordre.com/education/view/10.1093/acrefore/9780190264093.001.0001/acrefore-9780190264093-e-1472>.
9. Deserranno, E., Kastrau, P., & León-Ciliotta, G. (2025). Promotions and productivity: the role of meritocracy and pay progression in the public sector. *American Economic Review: Insights*, 7(1), 71-89.
10. Clarke, J., Hurst, C., & Tomlinson, J. (2024). Maintaining the meritocracy myth: A critical discourse analytic study of leaders' talk about merit and gender in academia. *Organization Studies*, 45(5), 635-660.
11. Wackym, P. A., Toh, E. H. Y., Moody-Antonio, S. A., & Woodard, T. D. (2024). The Intersection Between Meritocracy and Diversity, Equity, and Inclusion. *Otolaryngology–Head and Neck Surgery*, 170(2), 618-620.
12. Polastri M, Truisi MC. Meritocracy? Ask yourself. *J Intensive Care Soc*. 2017 Nov;18(4):276-278. doi: 10.1177/1751143717714679. Epub 2017 Oct 26. PMID: 29123555; PMCID: PMC5661794.
13. Khan, J., Zhang, Q., & Salameh, A. A. (2025). Organisational Inequalities and the Myth of Meritocracy: How They Impede Employee Task Performance?. *International Journal of Psychology*, 60(1), e70002.
14. Mostafa Pour, Mohammad Ali, Samiie, Rouh Allah, mostaghimi, Mahmoud Reza, & Cheragh Ali, Mahmoud Reza. (2021). Administrative System Health Model with Emphasis on Meritocracy in Government Organizations: A Hybrid Approach. *TOWSEE-QUARTERLY DEVELOPMENT OF THE HUMAN RESOURCES AND LOGISTICS*, 16(61), 159-182. (in Persian)
15. Babashahi J, Yazdani H, Tahmasebi R, Rajab Pour E. Designing of Competency model for knowledge workers in RIPI. *Strategic studies in the oil and energy industry* 2017; 8 (32) :3-24. (in Persian)
16. Kett, Joseph F., Merit: The History of a Founding Ideal from the American Revolution to the Twenty-First Century (Ithaca, NY, 2012; online edn, Cornell Scholarship Online, 18 Aug. 2016), <https://doi.org/10.7591/cornell/9780801451225.001.0001>, accessed 1 Apr. 2025.

17. Meroe, A. S. (2014). Democracy, meritocracy and the uses of education. *Journal of Negro Education*, 83(4), 485-498.
18. Varshney, A. (2022). Merit in the Mirror of Democracy: Caste and Affirmative Action in India. *Making Meritocracy: Lessons from China and India, from Antiquity to the Present*, edited by Tarun Khanna and Michael Szonyi, 20-41, <https://doi.org/10.1093/oso/9780197602461.003.0003>, accessed 1 Apr. 2025.
19. Oliveira, E. H. S., Abner, G., Lee, S., Suzuki, K., Hur, H., & Perry, J. L. (2023). What does the evidence tell us about merit principles and government performance? *Public Administration*. <https://doi.org/10.1111/padm.12945>
20. Souza, F. L. D., & Torres Junior, A. S. (2021). The impact of meritocracy on logistics companies during economic crises. *Revista de Administração da UFSM*, 14, 674-692.
21. Jelden, S. (2022). *Misinformed through Mass Avoidance: The Sanitization of Racial Oppression in Massachusetts and Mississippi Social Studies Content Standards* (Doctoral dissertation, Brandeis University).
22. Ortogoli Farahani, Esmaeil, ATRIAN, FARAMARZ, & Roostaei Hossein Abadi, Yasser. (2023). Investigating Strategies for Developing Meritocracy in Organizations and its Role in Promoting Social Health. *ISLAMIC LIFE STYLE CENTERED ON HEALTH*, 7(2 ), 227-237. SID. <https://sid.ir/paper/1134051/en>. (in Persian)
23. Ghader Ali, Vathegh, (2015). Criteria for Meritocracy in Islam; *Marifat Magazine*, 18(6), 71. [magiran.com/p661480](http://magiran.com/p661480). (in Persian)
24. Hosseini, R., Jan Ahmadi, K., & Ghaffari, H. (2024). The effect of knowledge-based leadership on sustainable competitive advantage with the mediation of management meritocracy (case study: Tehran Post Office). *Psychological researches in management (scientific journal)*, 10(1), 143-163. (in Persian)
25. Eydi, H., Karimi, J., & Mohammadi, A. M. (2019). Effect of Human Resource Efficiency on Organizational Effectiveness; Mediating Role of Organizational Innovation. (in Persian)
26. Zarei, F., Daneshfard, K., & Najafbeigi, R. (2020). Designing and Explaining the Model of Managers' Meritocracy in the Oil Industry. *Strategic Studies in Petroleum and energy Industry*, 12(45), 265-290. (in Persian)
27. Young, M. (1958). *The rise of the meritocracy*. Penguin. *Qualitative Research in Education*, 1(2), 133.
28. Charron, N., Dahlström, C., & Lapuente, V. (2015). *Measuring Meritocracy in the Public Sector in Europe*. QoG Working Paper Series, 8.(^)
29. Leonora, V., Divina. (2024). Upholding the Strategy on Hiring Employee under Meritocracy Procedure towards a Refined Performance. *International Journal of scientific research and management*, doi: 10.18535/ijprm/v12i02.em01
30. Lie, A., Jacobs, G. M., Chau, M. H., Zhu, C., & Winarlim, H. S. (2024). Measuring meritocracy: a study of Indonesian English teachers' views on the role of effort in their own and their students' success. *Educational Studies*, 1-16.
31. Son Hing, L. S., Bobocel, D. R., Zanna, M. P., Garcia, D. M., Gee, S. S., & Oraziotti, K. (2011). The merit of meritocracy. *Journal of personality and social psychology*, 101(3), 433.
32. D., Permata., Adil, Mubarak. (2023). (2) Penerapan Sistem Merit dalam Mutasi Jabatan Pegawai Negeri Sipil di Kantor Camat Sungai Beremas Kabupaten Pasaman Barat. doi: 10.24036/publicness.v2i4.115
33. Rajiv, Sethi., Rohini, Somanathan. (2023). (3) Meritocracy and Representation. *Journal of Economic Literature*, doi: 10.1257/jel.20221707
34. Phillip, Ashley, Wackym., Elizabeth, Hui, Yee, Toh., Stephanie, Ann, Moody-Antonio., Troy, D, Woodard. (2023). (4) The Intersection Between Meritocracy and Diversity, Equity, and Inclusion.. *HSOA journal of otolaryngology, head & neck surgery*, doi: 10.1002/ohn.524
35. Daniela, Goya-Tocchetto., Aaron, C., Kay., B., K., Payne. (2024). (5) Can selecting the most qualified candidate be unfair? Learning about socioeconomic advantages and disadvantages reduces the perceived fairness of meritocracy and increases support for socioeconomic diversity initiatives in organizations. *Journal of Experimental Psychology: General*, doi: 10.1037/xge0001525

36. Daniels, N. (1978). Merit and meritocracy. *Philosophy & Public Affairs*,
37. Bell, D. (1972). Meritocracy and equality. *The public interest*, 29, 29.
38. Cheang, B., & Choy, D. (2024). Culture of meritocracy, political hegemony, and Singapore's development. *International Journal of Politics, Culture, and Society*, 37(2), 265-290.
39. Civil, D., & Himsworth, J. J. (2020). Introduction: meritocracy in perspective. *The rise of the meritocracy 60 years on. The Political Quarterly*, 91(2), 373-378.
40. Mijs, J. J., & Savage, M. (2020). Meritocracy, elitism and inequality. *The Political Quarterly*, 91(2), 397-404. شایسته‌سالاری
41. Andre, P. (2024). Shallow meritocracy. *Review of Economic Studies*, rdae040. و چگونگی ...
42. Zhu, L. (2025). Meritocratic beliefs in the United States, Finland, and China: A multidimensional approach using latent class analysis. *The British Journal of Sociology*, 76(1), 153-172. ۱۲۶ | صفحه
43. McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for "intelligence". *American Psychologist*, 28(1), 1-14.
44. Boyatzis, R. E. (1982). *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. John Wiley & Sons.
46. Chouhan, V. S., & Srivastava, S. (2014). Understanding competencies and competency modeling—A literature survey. *IOSR Journal of Business and management*, 16(1), 14-22.
47. Midhat Ali, M., Qureshi, S. M., Memon, M. S., Mari, S. I., & Ramzan, M. B. (2021). Competency framework development for effective human resource management. *SAGE open*, 11(2), 21582440211006124.
48. Carmen, A. (2016). The role of meritocracy in the accumulation of human capital. *Mathematical Social Sciences*.
49. Giooki, Ebrahim, Manzari Tavakoli, Alireza, Salajeghe, Sanjar, & Sheikhi, Ayoob. (2019). Explaining Organizational Strategy with Meritocracy and Servant Leadership. *JOURNAL OF STRATEGIC MANAGEMENT STUDIES*, 10(37), 201-222. (in Persian)
50. Cook, T. J., VanSant, J., Stewart, L., & Adrian, J. (1995). Performance measurement: Lessons learned for development management. *World Development*, 23(8), 1303-1315.
51. Ali Yavar Fasihi, (2011). The Stages of Establishment of Meritocracy based on Islamic Resources, *Supervision & Inspection*, 5(17), 175-196. (in Persian)
52. Ali Mohammad Tajedin, (2023). Analyzing and Examining the Components of Meritocracy in Management from the Perspective of Imam Ali (AS), *The History of Islamic Culture and Civilization Quarterly Journal of Research*, 14(50), 7-36. (in Persian)
53. Abdoljavad Khalili, Sayyed Rohallah Hossaini Mahboub, (2020). The relationship between meritocracy, job pressure, job control, and perceived organizational support with employee performance, *Journal of Human Capital Empowerment*, 3(3), 175-184. (in Persian)
54. Pearce, J.L., & Tsui, A.S. (1994). "The Configuration of Human Resources Strategy and Structure: Comparing Typologies-in-use", *Academy of Management Meetings*, Dallas, TX.
55. Hauenstein, P. (2000). Competency modeling approaches and strategies. *Advantage Hiring Inc*.
56. Byham, W. C., & Moyer, R. P. (1996). Using competencies to build a successful organization. *Development Dimensions International, Inc*, 54(1), 61-80.
57. Kheradmand, Ebrahim, & Nazem, Fatah. (2010). INVESTIGATING THE RELATION BETWEEN ORGANIZATIONAL CULTURE AND THE PERFORMANCE OF THE PERSONNEL IN ISLAMIC AZAD UNIVERSITY, NORTH BRANCH OF TEHRAN. *PRODUCTIVITY MANAGEMENT (BEYOND MANAGEMENT)*, 3(12), 159-181. (in Persian)
58. Akhondi Bonab, Habibollah, Mousomi Shojaee, Zahra, Pirkhaefi, Alireza, & Mahdi Pour Moghaddam, Mmahdi. (2011). INVESTIGATING THE RELATIONSHIP BETWEEN MANAGERS' LOCUS OF CONTROL AND THE JOB MOTIVATION OF THE STAFF OF EAST AZARBAIJAN ISLAMIC AZAD UNIVERSITIES DURING 88-89 (2009-2010). *PRODUCTIVITY MANAGEMENT (BEYOND MANAGEMENT)*, 5(17), 33-51. (in Persian)
59. Sarshar, E. and Samiei, R. (2019). Identifying the Components of Human Resource Improvement with an Emphasis on Meritocracy in the Iranian Government. *Public Administration Perspective*, 10(4), 176-191. (in Persian)
60. Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.

61. Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business Review Press.
62. Zhu, L. (2023). Multidimensionality of meritocratic beliefs: An integrative framework of individual and structural perspectives. *Journal of Social Issues*, 79(1), 150–170.
63. Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods* (4th ed.). SAGE publications.
64. Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
65. Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. SAGE Publications.
66. Morse, J. M., Barrett, M., Mayan, M., Olson, K., & Spiers, J. (2002). Verification strategies for establishing reliability and validity in qualitative research. *International Journal of Qualitative Methods*, 1(2), 13–22.
67. Flyvbjerg, B. (2006). Five misunderstandings about case-study research. *Qualitative Inquiry*, 12(2), 219–245. <https://doi.org/10.1177/1075547005284363>
68. Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Aldine.

