



# Meta-synthesis of the components of the meritocratic education system

Fatemeh Shahavi<sup>۱</sup> , Javad Pourkarimi<sup>۲\*</sup>

۱. MA Educational Administration of University of Tehran, Tehran, Iran

۲. Associate Professor of University of Tehran, Tehran, Iran

## Article Info:

Received: 09/Feb/2026

Revised: 10/Mar/2026

Accepted: 21/Mar/2026

Published: 21/Mar/2026

PP: ۱ - ۲۷

Use your device to scan and read the article online:



DOI: 10.22034/NJOURNAL.2026.074191.1094

## Keywords:

Components of meritocracy, education, meta-synthesis.

## Abstract

**Background and Objective:** The present study aims to present a conceptual model of the components and micro-components of meritocracy in education.

**research methodology:** This study is of an applied nature in terms of purpose and was conducted with a qualitative approach and meta-synthesis method (using Sandelowski & Barroso stages), which is considered a type of systematic review. All scientific documents found in the last ۲۰ years were examined and ۲۸۹ scientific documents formed the research community, which were searched, reviewed and searched in ۷ foreign and ۶ Persian databases including: Science Direct, Scopus, ERIC, Google Scholar, J-Storm Normals, Mag Iran, ISID, Human and with different keywords and diverse strategies. Based on multi-stage screening and based on the analysis of titles, abstracts, methods and content, ۶۹ scientific documents were selected and analyzed. The findings were analyzed using thematic analysis.

**Findings:** It can be concluded that the education system, in order to effectively respond to existing issues and needs by providing an integrated model of meritocracy components, should reduce waste, improve productivity, and job satisfaction of human resources through macro-policymaking to attract and cultivate competent human resources. self-esteem, attention to others, problem solving, critical thinking, self-responsibility, Decision making, communication and cooperation, all of which are listed in order of promoting the child's mental health, have a significant positive relationship.

**Citation:** Shahavi, Fatemeh; Pourkarimi, Javad; (2026). Metasynthesis of the components of the meritocratic education system. Quarterly Journal of New Advances in Educational Management, ۷(۱), ۲۷-۱. [10.22034/NJOURNAL.2026.074191.1094]

\*Corresponding author: Javad Pur Karimi

**Address:** Associate Professor of University of Tehran, Tehran, Iran

**Tell:**

**Email:** jpkarimi@ut.ac.ir



## فرا ترکیب مولفه‌های نظام آموزش و پرورش شایسته‌سالار

فاطمه شاهوی<sup>۱\*</sup>، جواد پور کریمی<sup>۲</sup>۱. کارشناس ارشد مدیریت آموزشی دانشگاه تهران، تهران، ایران  
۲. دانشیار دانشگاه تهران؛ تهران، ایران

## چکیده

**مقدمه و هدف:** پژوهش حاضر با هدف ارائه مدل مفهومی مولفه‌ها و ریز مولفه‌های شایسته‌سالاری در آموزش و پرورش انجام شده است.

**روش‌شناسی پژوهش:** این مطالعه از نظر هدف از نوع کاربردی است و با رویکرد کیفی و شیوه فراترکیب (با استفاده از مراحل سندلوسکی و بارسو) که نوعی مرور سیستماتیک محسوب می‌شود انجام شده است. کلیه اسناد علمی یافت شده در ۲۰ سال اخیر مورد بررسی قرار گرفته و تعداد ۲۸۹۷۸۳ سند علمی جامعه پژوهش را شکل می‌دهد که در ۷ پایگاه خارجی و ۵ پایگاه فارسی شامل: ساینس دایرکت، اسکوپوس، اریک، گوگل اسکولار، جی‌استور، نورمگز، مگ ایران، ای‌اس‌آی‌دی، انسانی و با کلیدواژه‌های مختلف و راهبردهای متنوع جستجو، بررسی شدند. بر اساس غربالگری چندمرحله‌ای و بر اساس واکاوی عناوین، چکیده، روش و محتوا تعداد ۵۹ سند علمی گزینش و تحلیل شد. تحلیل یافته‌ها با روش تحلیل مضمون (تماتیک) صورت گرفت.

**یافته‌ها:** یافته‌ها نشان داد مولفه‌های شایسته‌سالاری در آموزش و پرورش در شش دسته: شایسته‌خواهی، شایسته‌گزینی، شایسته‌یابی، شایسته‌گماری، شایسته‌پروری و شایسته‌داری قابل ارائه است. شایسته‌خواهی (مشمول بر ۹ مولفه فرعی)، شایسته‌یابی (مشمول بر ۶ مولفه فرعی)، شایسته‌گزینی (مشمول بر ۵ مولفه فرعی)، شایسته‌گماری (مشمول بر ۳ مولفه فرعی)، شایسته‌پروری (مشمول بر ۱۱ مولفه فرعی) و شایسته‌داری (مشمول بر ۷ مولفه فرعی) شناسایی شد.

**بحث و نتیجه‌گیری:** می‌توان نتیجه گرفت که نظام آموزش و پرورش برای پاسخ اثربخش به مسائل و نیازهای موجود با ارائه مدل یکپارچه از مولفه‌های شایسته‌سالاری باید از طریق سیاستگذاری کلان، جذب و پرورش منابع انسانی شایسته، به کاهش اتلاف، بهبود بهره‌وری و رضایت شغلی منابع انسانی اقدام نماید.

## اطلاعات مقاله:

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۱۱/۲۰

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۴/۱۲/۱۹

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۵/۱/۱

تاریخ انتشار: ۱۴۰۵/۱/۱

شماره صفحات: ۲۷ - ۱

از دستگاه خود برای اسکن و خواندن مقاله به صورت آنلاین استفاده کنید:



DOI: ۱۰.۲۲۰۳۴/NJOURNAL.۲۰۲۶.۵۷۴۱۹۱.۱۰۹۴

## واژه‌های کلیدی:

مولفه‌های شایسته‌سالاری، آموزش و پرورش، فراترکیب

استناد: شاهوی، فاطمه؛ پور کریمی، جواد؛ (۱۴۰۵). فراترکیب مولفه‌های نظام آموزش و پرورش شایسته‌سالار. فصلنامه پیشرفت‌های نوین در مدیریت آموزشی، (۱۷)، ۲۷-۱. [۱۰.۲۲۰۳۴/NJOURNAL.۲۰۲۶.۵۷۴۱۹۱.۱۰۹۴]

\*نویسنده مسئول: جواد پور کریمی

نشانی: دانشیار دانشگاه تهران؛ تهران، ایران

تلفن:

پست الکترونیکی: jpkarimi@ut.ac.ir

## مقدمه

تحولات شتابان اجتماعی، پیچیدگی فزاینده محیط‌های آموزشی و فشارهای مستمر ناشی از الزامات نوآوری، بهبود کیفیت یادگیری و ارتقاء عدالت آموزشی، شرایطی را پدید آورده است که مدیریت آموزشی را مستلزم برخورداری از توانمندی‌هایی فراتر از دانش تخصصی صرف می‌سازد. در این چارچوب، سرمایه انسانی مدیران آموزشی باید به سطحی پیشرفته‌تر از تخصص و کارآمدی ارتقاء یابد. این سرمایه انسانی لازم است با اتکا بر مهارت‌های تحلیلی، رهبری تحول‌آفرین و قابلیت‌های تعاملی، ضمن حفظ انسجام سازمانی، ظرفیت لازم برای مواجهه مؤثر با شرایط نامطمئن و متغیر را فراهم آورد. غفلت از این ضرورت می‌تواند به بروز ناکارآمدی ساختاری، کاهش رضایت ذی‌نفعان و افت مستمر کیفیت آموزشی منجر شود (Torbati et al., ۲۰۲۵).

منابع انسانی به‌عنوان مهم‌ترین سرمایه‌های استراتژیک سازمان‌ها، دارای ظرفیت‌های بالقوه‌ای هستند که با بهره‌برداری مؤثر، می‌توانند نقش تعیین‌کننده‌ای در ارتقای توانمندی‌های سازمانی و تحقق عملکرد برتر ایفا کنند. توانمندسازی و پرورش خلاقیت نیروی انسانی از مؤلفه‌های بنیادین توسعه مستمر سازمان به شمار می‌آید، و از همین رو مدیران در فضای رقابتی پیچیده و پویا، به‌طور مستمر در پی شناسایی، جذب و تقویت استعداد‌های منابع انسانی خویش هستند؛ چرا که بی‌تردید، کارآمدی ساختارها، راهبردها و اهداف حتی اگر به‌طور دقیق تعریف شده باشند، بدون وجود سرمایه انسانی متخصص، متعهد و توانمند، تحقق یافتنی نخواهد بود (Salimi et al., ۲۰۲۲). نهاد آموزش و پرورش، به‌عنوان رکن اساسی نظام اجتماعی-فرهنگی کشور، در عرصه تربیت منابع انسانی و خلق سرمایه‌های اجتماعی و فرهنگی نقش بی‌بدیلی ایفا می‌کند؛ به گونه‌ای که آموزش و پرورش نه تنها پیش‌قراول فرآیند توسعه انسانی است بلکه نمود عینی و تحقق‌یافته آینده هر ملت محسوب می‌گردد. این نهاد کلیدی، مسئولیت بنیادین رشد و تعالی تمامی ابعاد جامعه را برعهده داشته و به‌عنوان موتور محرک توسعه و پیشرفت ملی شناخته می‌شود. نظام آموزشی هر کشور، بازتابی از فلسفه، ارزش‌ها و قوت‌های ذاتی آن جامعه است که ضمن تقویت و شکوفایی استعداد‌های کیفی و کمی افراد، به‌منظور تحقق اهداف تمدنی و توسعه پایدار، بستر مناسبی برای ارتقای سرمایه‌های انسانی فراهم می‌آورد (Zhao & Zhong, ۲۰۲۵).

نظر به جایگاه راهبردی تعلیم و تربیت در فرآیند توسعه همه‌جانبه کشورها، تضمین کارایی و اثربخشی نظام آموزشی به‌عنوان مؤلفه‌های کلیدی مطرح است که نیازمند تجهیز نظام به منابع انسانی دارای دانش تخصصی، مهارت‌های حرفه‌ای و صلاحیت‌های مدیریتی می‌باشد. انسجام و هم‌راستایی نظام آموزشی با الزامات شایسته‌سالاری در گزینش و انتصاب مدیران، از پیش‌شرط‌های اساسی تحقق اهداف راهبردی آموزش و پرورش به شمار می‌رود؛ چرا که مدیران توانمند و شایسته، ضمن ارتقاء ظرفیت‌های سازمانی، قادرند نقش هدایتگری و تصمیم‌سازی مؤثر را به نحو مطلوب ایفا نمایند. با توجه به چالش‌های عمیق و پیچیده مدیریت در آموزش و پرورش، فراهم‌سازی زیرساخت‌های نهادی و ساختاری متکی بر استانداردهای علمی و بهترین رویه‌های سازمانی، شرط ضروری برای دستیابی به مدیریت کارآمد، اثربخش و پایدار است. منابع انسانی متعهد، توانمند و انگیزه‌مند، سرمایه‌ای راهبردی محسوب شده و از مؤلفه‌های بنیادین ارتقای عملکرد و تضمین بقای سازمان به شمار می‌آید (Harris, ۲۰۲۲).

از سوی دیگر، یکی از مهم‌ترین عوامل بحران‌زا در نظام آموزش و پرورش، نهادینه شدن رویه‌های انتصاب ناهماهنگ و فاقد شایستگی در سطوح مدیریتی است که موجبات اختلال در کارآمدی سازمانی و ایجاد آشفتگی ساختاری را فراهم می‌آورد. این اهمیت به حدی است که، نیروی انسانی نه به عنوان یک منبع بلکه تحت عنوان شریک استراتژیک سازمان قلمداد می‌شوند و برای موفقیت سازمان‌ها باید از شایسته‌ترین افراد در مناسب‌ترین موقعیت‌های شغلی بهره برد (Rahmani et al., ۲۰۲۵) مطابق با دیدگاه‌های نظریه‌پردازان حوزه مدیریت آموزشی، تنها از مسیر اصلاح روش‌مند انتصابات و استقرار شایسته‌سالاری در سطوح کلیدی، امکان تحقق تحول بنیادین در نظام آموزش و پرورش وجود دارد. این اصلاحات باید از مقامات بالادستی آغاز شود تا ضمن ارتقای کارکرد نظام، زمینه‌ساز بازسازی مشروعیت و انسجام سازمانی گردد. غفلت از انتخاب مدیران شایسته و بی‌توجهی به فرآیندهای نظام‌مند شایسته‌سالاری، بیانگر نوعی عدم تعهد سازمانی نسبت به اهداف و آرمان‌های آموزش و پرورش است که به کاهش چشمگیر کیفیت خدمات آموزشی، افت رضایت شغلی کارکنان و اتلاف منابع انسانی و مالی منتهی می‌شود. این روند نه تنها کیفیت آموزشی را به مخاطره می‌اندازد بلکه بستر را برای بحران‌های بلندمدت آموزشی و توسعه‌ای فراهم می‌آورد و ضرورت اتخاذ استراتژی‌های مبتنی بر شایسته‌سالاری، تخصص‌گرایی و عدالت سازمانی را بیش از پیش آشکار می‌سازد. در این راستا، توسعه نظام انتصابی که مبتنی بر شاخص‌های علمی، شایستگی‌های تخصصی و معیارهای اخلاقی باشد، به‌عنوان راهبردی کلیدی و غیرقابل اجتناب مطرح است تا آموزش و پرورش بتواند ضمن پاسخگویی به نیازهای رو به رشد جامعه، وظیفه راهبردی توسعه سرمایه انسانی و پیشبرد اهداف کلان ملی را به‌درستی ایفا نماید (Abdullahi, ۲۰۲۲).

نارضایتی از جایگاه شغلی در نظام آموزش و پرورش به‌عنوان یکی از چالش‌های بنیادین و راهبردی این حوزه شناخته می‌شود که رفع آن مستلزم فراهم‌سازی زیرساخت‌های ساختاری و فرآیندی مناسب جهت اصلاح، بهبود و تضمین انتصابات مبتنی بر اصل شایسته‌سالاری است.

به دلیل نقش محوری و استراتژیک آموزش و پرورش در توسعه سرمایه انسانی و پیشبرد اهداف کلان اجتماعی-فرهنگی کشور، حرکت به سمت نظام انتصابی مبتنی بر صلاحیت و توانمندی‌های تخصصی، ضرورتی اجتناب‌ناپذیر برای تضمین پایداری، ارتقاء عملکرد و ارتقای کیفیت خدمات آموزشی تلقی می‌گردد. بی‌انگیزگی و نارضایتی شغلی کارکنان می‌تواند زمینه‌ساز بروز پیامدهای مخرب فردی، سازمانی و اجتماعی شود؛ موضوعی که در متون علمی و پژوهشی با تأکید بر اهمیت جایگاه شغلی در حفظ سلامت روانی و کارایی نیروی انسانی مورد تأیید قرار گرفته است (Talis, ۲۰۲۰). بر مبنای چارچوب مفهومی و اهداف این پژوهش، سؤال محوری این است که «چه مؤلفه‌های کلیدی و معیارهای سنجش قابل اتکایی می‌توان برای تحقق و تعمیق شایسته‌سالاری در نظام انتصابات آموزش و پرورش تعریف و لحاظ نمود؟» انتخاب مبتنی بر شایسته‌سالاری مزایای متفاوتی برای سازمان‌ها و مدیران در سطوح مختلف دارد و سازمان‌ها نیز به علل گوناگونی مثل: انتقال رفتارهای ارزشمند و فرهنگ‌سازمانی، عملکرد اثربخش برای همه کارکنان، تأکید بر ظرفیت‌های افراد (به جای شغل آن‌ها) به عنوان شیوه کسب مزیت رقابتی، تقویت رفتار گروهی و متقابل از شایستگی‌ها استفاده می‌کنند. افزایش اثربخشی فرد و سازمان، ارتقای رضایت شغلی، احساس تعلق کارکنان به سازمان، ایجاد انگیزه تلاش بیشتر، بهبود و رشد سطح عملکرد، شناسایی و پرورش و استفاده درست استعدادها، بهره‌وری فرد، بهره‌وری سازمان و در نهایت بهره‌وری جامعه است (Mostafavi, ۲۰۲۲).

### پیشینه پژوهش

نتایج پژوهش ناصر اصفهانی و نوروزی نشان می‌دهد که، ۹ عامل: ساختارهای غیرعقلانی و استبدادی و غیرشایسته‌سالار، جهل، تعصب و تقلید کورکورانه، ضعف اراده، غلبه قوای شهوانی و غضبی بر نفس، فرهنگ عمومی ناسالم، خرافات، فقدان الگوهای عقلانی و خطاهای زبانی، به عنوان موانع اصلی تربیت عقلانی محسوب می‌شوند. بر این اساس، اصلاح نظام آموزشی به منظور تقویت تفکر انتقادی، ترویج فرهنگ مبتنی بر خردورزی و ارتقای شایسته‌سالاری باید مبتنی بر این عوامل باشد (Nasr Isfahani & Noroozi, ۲۰۲۵).

محمدی و همکاران در پژوهشی با عنوان شناسایی موانع و چالش‌های رهبری آموزشی در مدارس ابتدایی به بررسی این موضوع پرداختند. نتایج به دست آمده نشان می‌دهد که، موانع رهبری آموزشی شامل هشت مانع اصلی، یعنی عدم شایسته‌سالاری، عدم شایسته‌گزینی رهبران، موانع ساختاری، کمیت و کیفیت نامناسب امکانات و تجهیزات، موانع مالی، عدم کارایی و اثربخشی کادر آموزشی، موانع آموزشی و موانع اجتماعی است. همچنین، راهکارهای لازم برای رفع موانع و چالش‌های پیش‌روی رهبران در مدارس ابتدایی شامل تناسب تجهیزات، دانش‌آموز و معلم، ارزیابی کیفیت آموزشی، خلاقیت و نوآوری در آموزش، تفویض اختیارات به رهبران، توسعه آموزشی و دانش‌افزایی رهبران آموزشی، جذب و توسعه رهبران شایسته، حمایت اجتماعی، جذب و تأمین مالی و توانمندسازی معلمان می‌باشد (Mohammadi et al., ۲۰۲۴).

مالکی حسونند و همکاران در پژوهشی به طراحی الگوی شایسته‌گزینی معلمان دوره ابتدایی پرداختند. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که، امروزه به شایسته‌گزینی توجه زیادی می‌شود؛ از این رو، ضروری است عوامل مؤثر بر آن شناسایی شود تا بتوان راهکارهایی به منظور بهبود شایسته‌گزینی ارائه کرد. لذا با توجه به اهمیت موضوع، پژوهش حاضر به بررسی طراحی الگوی شایسته‌گزینی معلمان دوره ابتدایی پرداخته است. نتایج پژوهش، بر مبنای مصاحبه‌ها، نشان داد که ۲۶ عامل مؤثر بر شایسته‌گزینی و پیامدهای آن شناسایی شده است. این عوامل هر یک در یکی از زیرمجموعه‌های عوامل علی، مداخله‌ای، زمینه‌ای و راهبردها، مؤلفه‌ها و پیامدها قرار می‌گیرند. در نتیجه‌گیری، بر اساس یافته‌های پژوهش، می‌توان گفت که به منظور پیاده‌سازی شایسته‌گزینی، شناسایی عوامل مؤثر، مداخله‌گرها و راهبردها ضروری است تا نظام آموزش و پرورش بتواند معلمان شایسته را انتخاب کند و در نتیجه، بهره‌وری و تعالی سازمانی افزایش یابد (Maleki Hasanvand et al., 202۵).

ناظری صوفی و همکاران در پژوهشی به بررسی چالش‌های شایسته‌سالاری مدیران در ایران از منظر توسعه حکمرانی پرداختند. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که، از مهم‌ترین چالش‌های شایسته‌سالاری در نظام مدیریتی ایران می‌توان به سیاست‌زدگی، سوءمدیریت و ضعف فرهنگ راهبردی اشاره کرد. این چالش‌ها در دو دسته کلی عوامل درون‌سازمانی و عوامل برون‌سازمانی قابل طبقه‌بندی هستند. تجزیه و تحلیل داده‌ها حاکی از آن است که با وجود تأکید قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران بر مؤلفه‌های شایسته‌سالاری و حکمرانی خوب، این مفاهیم در عمل به صورت مؤثر و عملیاتی اجرا نشده‌اند. این مطالعه با شناسایی چالش‌های مرتبط با شایسته‌سالاری و حکمرانی مطلوب در ایران، بر اهمیت انجام اصلاحات اساسی در ساختارهای مدیریتی و فرهنگی کشور تأکید می‌کند. در بسیاری از موارد، تصمیم‌گیرندگان به جای انتخاب افراد شایسته، افرادی را برمی‌گزینند که توانایی جلب رضایت گروه‌های مختلف و رعایت الزامات اجتماعی و قومی را دارند؛ امری که نشان‌دهنده عدم تحقق عملی شایسته‌سالاری در نظام مدیریتی ایران است. در نهایت، پژوهش بر ضرورت انجام اصلاحات جدی و بنیادین در ساختار مدیریتی و فرهنگی کشور به منظور تحقق شایسته‌سالاری و استقرار حکمرانی خوب تأکید می‌کند (Nazeri Sufi et al., ۲۰۲۴).

محمدرضایی و رضایی منش در پژوهشی با هدف شناسایی علل، ماهیت و پیامدهای پدیده «سیاه‌چاله سیاست‌زدگی»، تجربه زیسته مدیران آموزش و پرورش را با بهره‌گیری از رویکرد پدیدارشناسی مورد بررسی قرار دادند. یافته‌های تحقیق نشان داد که، پدیده سیاه‌چاله سیاست‌زدگی

در وزارت آموزش و پرورش دارای ماهیتی مدیریتی، ایدئولوژیک و سیاسی است. در بُعد مدیریتی، سیاست‌زدگی در مدیریت منابع انسانی، به‌ویژه در فرآیندهای انتصاب، ارتقا و نظام حقوق و مزایا نمود می‌یابد که پیامدهایی همچون ضعف در برنامه‌ریزی و اجرا، فقدان شایسته‌سالاری، رواج پدیده کوتوله‌پروری، بی‌ثباتی سازمانی و کاهش بهره‌وری نیروی انسانی را به دنبال دارد. در بُعد ایدئولوژیک، نفوذ بیش از حد مباحث ایدئولوژیک در اهداف و محتوای آموزشی مشاهده می‌شود و در بُعد سیاسی، مداخلات سیاسی در ساختارها، برنامه‌های اداری و آموزشی و فرآیندهای عزل و نصب مدیران نقش برجسته‌ای ایفا می‌کند. عوامل شکل‌گیری این پدیده شامل عوامل سازمانی (نظیر ویژگی‌های فردی مدیران، همسویی ساختاری و گستردگی سازمان) و عوامل زمینه‌ای (از جمله عدم پایداری به قوانین و وجود گرایش‌ها و تمایلات فرهنگی نامطلوب) است. پیامدهای سیاه‌چاله سیاست‌زدگی نیز در سطوح مختلف قابل مشاهده است؛ به‌گونه‌ای که پیامدهای فردی شامل آثار منفی آموزشی و تربیتی و پیامدهای محیطی شامل پیامدهای اقتصادی، فرهنگی و اجتماعی را در بر می‌گیرد. این یافته‌ها بیانگر آن است که سیاست‌زدگی، به‌عنوان مانعی بنیادین، تحقق شایسته‌سالاری و ارتقای حکمرانی مطلوب در نظام آموزش و پرورش را با چالش‌های جدی مواجه ساخته است (Mohammadreza'i & Rezaeemanesh, ۲۰۲۴).

ارتقای فراهانی و همکاران در پژوهشی با عنوان بررسی راهکارهای توسعه شایسته‌سالاری در سازمان‌ها و نقش آن در ارتقای سلامت اجتماعی، نشان دادند که، لزوم آموزش نیروی انسانی در هر سازمانی از لوازم اساسی توسعه شایسته‌سالاری و شایسته‌پروری در سازمان‌هاست. تحقق اهداف سازمان و کارایی و اثربخشی آن منوط به آموزش مستمر نیروی انسانی است؛ آموزشی که کارکنان سازمان را با کاروان علم و پژوهش‌های جدید همگام می‌سازد و موجب افزایش مهارت و تخصص آنان می‌شود و در نهایت، توسعه شایسته‌سالاری را تسریع می‌کند. از سوی دیگر، نبود روش‌های قانونمند در نظام استخدام، انتصاب و ارتقا، رعایت نکردن کامل قوانین و بخشنامه‌های موجود، فراهم نبودن بستر مناسب برای پرورش افراد شایسته و کمرنگ بودن فرهنگ شایسته‌سالاری در سازمان، از مهم‌ترین عوامل ممانعت از استقرار نظام شایسته‌سالاری به شمار می‌رود که پیامدهایی همچون دلسردی و ناراضی‌تبی شغلی کارکنان را به دنبال دارد (Ortogoli Farahani et al., ۲۰۲۰).

شکوهی و جهانیان در پژوهش خود با عنوان ارائه الگوی ارتباطی سرمایه فکری و کیفیت آموزش در مدارس ابتدایی با نقش میانجی شایسته‌سالاری به بررسی این موضوع پرداختند. جامعه آماری این پژوهش شامل ۲۳۳ نفر از معاونان، مدیران و کارشناسان آموزش و پرورش استان البرز بود. نتایج پژوهش نشان داد که الگوی اصلی از برآزش مناسبی برخوردار است. در این الگو، سرمایه‌های انسانی، ساختاری و رابطه‌ای بر کیفیت آموزش در مدارس تأثیر مثبت دارند و از سوی دیگر، این مؤلفه‌ها به‌صورت غیرمستقیم و با نقش میانجی شایسته‌سالاری نیز بر کیفیت آموزش در مدارس اثر مثبت می‌گذارند (Shokouhi & Jahaniyan, ۲۰۲۲).

مولایی در پژوهشی با عنوان بررسی رابطه شایسته‌سالاری و تسهیم دانش با کیفیت آموزشی به بررسی روابط میان این متغیرها در کارکنان اداره آموزش و پرورش استان مرکزی پرداخت. نتایج پژوهش نشان داد که، بین شایسته‌سالاری و تسهیم دانش با کیفیت آموزشی رابطه‌ای مثبت و معنادار وجود دارد. همچنین یافته‌ها حاکی از آن بود که، شایسته‌سالاری با کیفیت آموزشی ارتباط مثبت و معناداری دارد و تسهیم دانش نیز با شایسته‌سالاری رابطه‌ای مثبت و معنادار نشان می‌دهد که بیانگر نقش تسهیل‌گر تسهیم دانش در تقویت شایسته‌سالاری و ارتقای کیفیت آموزشی است. (Molaei, ۲۰۲۲).

نامور در پژوهشی با عنوان نقش شایسته‌سالاری، مدیریت عملکرد و بهره‌وری نیروی انسانی در سازمان، به بررسی شایسته‌سالاری و عملکرد نیروی انسانی از طریق مطالعات انجام‌شده پرداخت و بر نقش هم‌زمان شایسته‌سالاری و مدیریت عملکرد در ارتقای بهره‌وری سازمانی تأکید کرد (Namvar, ۲۰۲۱).

هاروی در پژوهشی با عنوان معلمان، قدرت و باور به شایسته‌سالاری مدارس به بررسی این موضوع پرداخت. در این مطالعه، از ادبیات نظریه توجیه سیستم استفاده شد تا چگونگی ارتباط معلمان با احساس ناتوانی، از طریق دفاع و توجیه جنبه‌های مدارس و جامعه به‌عنوان نظام‌هایی عادلانه، تبیین شود. داده‌های این پژوهش از طریق نظرسنجی از ۲۰۰ معلم مدارس سراسر کشور گردآوری شد. چهار مقیاس، احساس قدرت معلمان را که به‌صورت وابستگی مالی به شغل و ادراک آنان از قدرت مدیریت مدرسه تعریف می‌شود، اندازه‌گیری کردند. همچنین، چهار مقیاس دیگر به سنجش باورهای معلمان درباره (۱) مدارس به‌عنوان نهادهایی که صرفاً بر اساس شایستگی پاداش می‌دهند، (۲) دفاع از شرایط اجتماعی، (۳) توجیه رفتار مدیران مدرسه و (۴) تبیین عملکرد یکی از دانش‌آموزان کم‌کار پرداختند. نتایج نشان داد معلمان که ادراک محدودکننده و دستوری از مدارس را تأیید می‌کنند، بیشتر تمایل دارند این باور را بپذیرند که مدارس بر اساس شایسته‌سالاری، تناسب میان حقوق و عملکرد را رعایت می‌کنند (Harvey, ۲۰۲۴).

باترچ و همکاران در پژوهشی با عنوان اعتقاد به شایسته‌سالاری در آموزش، مشروعیت اجتماعی و نابرابری درآمد نشان می‌دهند که، شایسته‌سالاری، از طریق آموزش و مشروعیت‌بخشی به سلسله‌مراتب طبقاتی اجتماعی و همچنین تشویق به حفظ نابرابری‌ها، دارای پیامدهای

اجتماعی گسترده‌ای است. نتایج این مطالعه که داده‌های آن از بیش از ۴۰ کشور گردآوری شده است، حاکی از آن است که اعتقاد به شایسته‌سالاری در مدرسه می‌تواند ادراک ناعادلانه بودن نابرابری‌ها را کاهش دهد. در عین حال، نابرابری طبقات اجتماعی در جامعه، نگرش نسبت به سیاست‌های اقدام مثبت در دانشگاه‌ها و حمایت از سیاست‌های کاهش‌دهنده نابرابری، از دیگر مؤلفه‌های اثرگذار شناسایی شدند. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که آموزش شایسته‌سالارانه پیامدهایی فراتر از بافت نهادی مدارس دارد؛ زیرا با نگرش‌هایی پیوند خورده است که به بازتولید طبقه اجتماعی و تداوم نابرابری اقتصادی منجر می‌شوند (Batrouch et al., ۲۰۲۲).

وانگ در پژوهشی با عنوان دفاع درونی از شایسته‌سالاری آموزشی که در دانشگاه کالج لندن انجام شده است، به بازنگری و بازتعریف مفهوم شایسته‌سالاری در نظام آموزشی می‌پردازد. هدف اصلی این پژوهش، ارائه دفاعی اخلاقی و فلسفی از شایسته‌سالاری است که نه بر کارایی اجتماعی و نه بر استحقاق فردی صرف استوار باشد، بلکه از «منطق درونی آموزش» سرچشمه بگیرد. وانگ با الهام از دیدگاه «حوزه‌های عدالت» مایکل والزر و نظریه «آموزش به‌مثابه رشد» جان دیوئی استدلال می‌کند که هدف ذاتی آموزش، رشد و پرورش فرد است؛ از این رو، شایستگی باید بر پایه علاقه و توانایی فرد در بهره‌گیری از فرایند یادگیری تعریف شود. وی با نقد دیدگاه‌های سنتی که آموزش را ابزاری برای دستیابی به منافع اجتماعی، اقتصادی یا حرفه‌ای می‌دانند، تأکید می‌کند که ارزش ذاتی آموزش در تجربه رشد فردی نهفته است و موفقیت آموزشی نباید صرفاً با شاخص‌هایی مانند نمره یا موقعیت شغلی سنجیده شود. بر این اساس، وانگ شایستگی آموزشی را متشکل از دو بُعد علاقه و توانایی معرفی می‌کند و معتقد است توزیع عادلانه منابع آموزشی زمانی محقق می‌شود که این منابع به افرادی اختصاص یابد که بیشترین ظرفیت رشد واقعی را دارند. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که شایسته‌سالاری آموزشی در این تفسیر جدید، نه تنها با عدالت اجتماعی در تعارض نیست، بلکه می‌تواند آن را تقویت کند؛ زیرا معیار شایستگی را از تعاریف محدود ذاتی یا اقتصادی جدا کرده و آن را به رشد انسانی و فرصت‌های برابر پیوند می‌زند (Wang, ۲۰۲۴).

ژائو و ژانگ در پژوهشی با عنوان از شایسته‌سالاری تا وابستگی متقابل انسانی؛ بازتعریف هدف آموزش به نقد بنیان‌های نظری شایسته‌سالاری در نظام‌های آموزشی می‌پردازند. آنان استدلال می‌کنند که شایسته‌سالاری، با اتکا به معیارهای محدود و اغلب ناعادلانه، رقابت ناسالم، خودمحوری و نابرابری را در نظام‌های آموزشی بازتولید کرده و موجب نادیده گرفتن تنوع استعدادها و توانایی‌های انسانی می‌شود. ژائو و ژانگ با بررسی تاریخی و فلسفی این مفهوم نشان می‌دهند که فرض برابری فرصت‌ها و امکان سنجش عینی «شایستگی» نادرست است و موفقیت در نظام‌های شایسته‌سالار، بیش از آنکه نتیجه استعداد یا تلاش فردی باشد، بازتاب موقعیت اقتصادی و اجتماعی خانواده‌ها است. نویسندگان با طرح «الگوی وابستگی متقابل انسانی»، هدف آموزش را از رقابت برای برتری فردی به رشد منحصر به فرد هر انسان و به‌کارگیری این رشد در خدمت دیگران تغییر می‌دهند. بر اساس این چارچوب، ارزش واقعی آموزش در پرورش «عظمت فردی یکتا» و توانایی بهره‌گیری از آن برای حل مسائل واقعی و معنادار اجتماعی نهفته است. در این الگو، همکاری جایگزین رقابت می‌شود و یادگیری به فرایندی برای رشد جمعی، تقویت همبستگی انسانی و تحقق عدالت آموزشی تبدیل می‌گردد. ژائو و ژونگ نتیجه می‌گیرند که گذار از شایسته‌سالاری به وابستگی متقابل انسانی، مستلزم بازنگری در ساختار برنامه‌های درسی، شیوه‌های ارزشیابی و نقش معلم است تا آموزش بتواند در قرن بیست و یکم به مأموریت واقعی خود، یعنی پرورش انسان‌هایی توانمند، همدل و مسئول در قبال یکدیگر دست یابد (Zhao & Zhong, ۲۰۲۵).

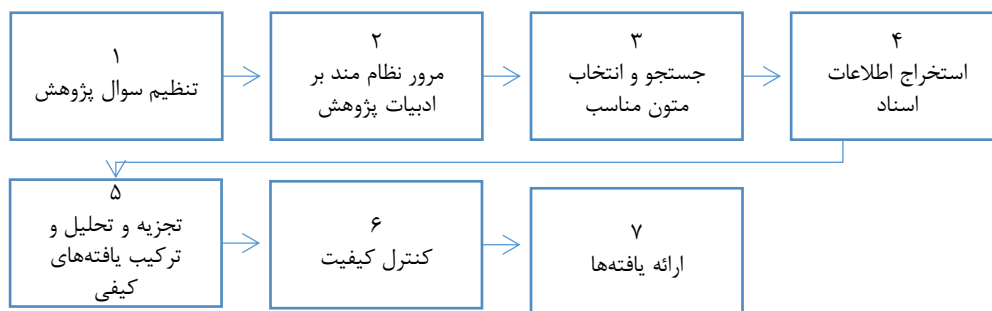
ناپلتانو در پژوهشی با عنوان شایسته‌سالاری، آموزش شایسته‌سالارانه و برابری فرصت نتیجه‌گیری می‌کند که، دو برداشت رایج از «آموزش شایسته‌سالارانه» با یکدیگر ناسازگار هستند. از یک سو، برداشت محدود از آموزش شایسته‌سالارانه وجود دارد که صرفاً بر توزیع کالاها و فرصت‌های آموزشی بر اساس شایستگی فردی تمرکز می‌کند. از سوی دیگر، برداشت وسیع، نظام آموزشی را در خدمت تحقق شایسته‌سالاری به‌عنوان یک نظریه عدالت توزیعی می‌داند. نویسنده با تمایز قائل شدن میان «شایستگی اخلاقی» (که مبنای نظری شایسته‌سالاری است) و «شایستگی نهادی» (که اساس برداشت محدود از آموزش را شکل می‌دهد)، استدلال می‌کند که شایسته‌سالاری به‌مثابه یک آرمان عدالتی، مستلزم تضمین برابری عادلانه فرصت‌ها برای همگان است، در حالی که برداشت محدود از آموزش فاقد چنین الزامی است. بر این اساس، ناپلتانو نتیجه می‌گیرد که تعهد اصیل به شایسته‌سالاری نه تنها با فهم رایج و محدود از آموزش شایسته‌سالارانه ناسازگار است، بلکه برای تحقق عدالت توزیعی ممکن است سیاست‌های بازتوزیعی و برابرکننده‌ای را توجیه کند که در ظاهر غیرشایسته‌سالارانه به نظر می‌رسند؛ از جمله اقدام مثبت یا ممنوعیت مدارس انتخابی (Napoleitano, ۲۰۲۵).

مرور پژوهش‌های داخلی و خارجی نشان می‌دهد که شایسته‌سالاری در نظام آموزش و پرورش به‌عنوان مفهومی چندبعدی با کیفیت آموزشی، رهبری آموزشی، سرمایه انسانی و عدالت آموزشی ارتباط معناداری دارد و در عین حال با موانعی همچون سیاست‌زدگی، ضعف ساختارهای نهادی و چالش‌های فرهنگی مواجه است. با وجود این، بیشتر مطالعات انجام‌شده بر پیامدها، چالش‌ها یا الگوهای کلی شایسته‌سالاری تمرکز داشته‌اند و شناسایی منسجم و نظام‌مند مؤلفه‌ها و زیرمؤلفه‌های شایسته‌سالاری در بستر نظام آموزش و پرورش کمتر مورد توجه قرار گرفته

است. از این رو، انجام پژوهشی که بتواند ابعاد و اجزای شایسته‌سالاری را به صورت جامع تبیین کند، ضروری به نظر می‌رسد؛ لذا سؤال اصلی پژوهش این است که مؤلفه‌ها و زیرمؤلفه‌های نظام شایسته‌سالار در آموزش و پرورش کدامند؟

### روش‌شناسی پژوهش

روش‌های ترکیب مطالعات به دودسته تقسیم می‌شود: روش‌های سنتزی و روش‌های غیر سنتزی. روش‌های سنتزی به دو رویکرد کیفی و کمی تقسیم می‌گردد و سنتز مطالعات کیفی به دو دسته کیفی و کمی تقسیم می‌گردد که فراترکیب از جمله رویکردهای کیفی هست. فراترکیب یکی از روش‌های فرامطالعه است که بیشترین استفاده را دارد. در واقع پژوهشگر در روش فراترکیب، تفسیر یافته‌های کیفی را ترکیب و ارائه می‌نماید (Sandelowski & Barroso, ۲۰۰۶). روش تحقیق پژوهش حاضر، کیفی و از نوع فراترکیب است.



شکل ۱: مراحل انجام پژوهش

**گام اول) طرح سؤال پژوهش:** سؤال اصلی این پژوهش این است که مؤلفه‌ها و زیرمؤلفه‌های نظام شایسته‌سالار در آموزش پرورش کدامند؟

**گام دوم) مرور سیستماتیک ادبیات پژوهش:** جامعه پژوهش، کلیه اسناد علمی - پژوهشی منتشر شده در پایگاه‌های داخلی و خارجی بین سالهای ۲۰۱۸ تا ۲۰۲۵ است که به ریز مؤلفه‌های شایسته‌سالاری در آموزش و پرورش پرداختند و از گان کلیدی ارائه شده در جدول ۱ در پایگاه اطلاعاتی پورو کوست ساینس دایرکت جی استور اریک، اس ای دی، نورمگز، مپ ایران، جامع پرتال انسانی، گوگل اسکالر جستجو شده اند:

جدول ۱: کلیدواژه‌های مورد جستجو

کلید واژه فارسی	کلید واژه انگلیسی
شایسته‌سالاری در سازمان	Meritocracy & organization / Meritism in the organization
شایسته‌سالاری در آموزش و پرورش	education Meritocracy/ Meritism in education
شایسته‌سالاری در مدرسه	Meritocracy & school / Meritism in school
فرایند شایسته‌سالاری در سازمان	The process of meritocracy in the organization
فرایند شایسته‌سالاری در آموزش و پرورش	The process of meritocracy in education

**گام سوم) جستجو و انتخاب متون مناسب:** معیارهای انتخاب اسناد مناسب عبارت‌اند از:

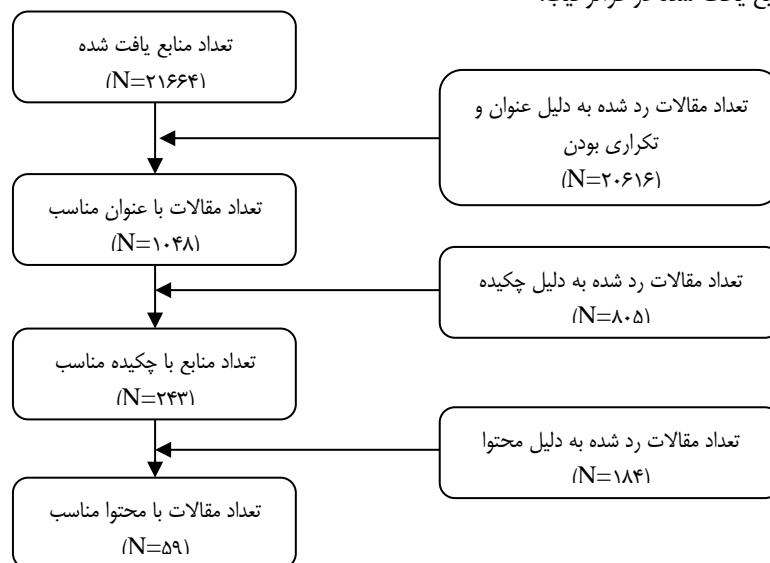
پژوهش‌های کیفی که در مجلات علمی - پژوهشی منتشر شده باشند؛ به زبان فارسی و انگلیسی باشند؛ بین سال‌های ۲۰۱۸ تا ۲۰۲۵ منتشر شده باشند؛ بر مؤلفه‌های شایسته‌سالاری در آموزش و پرورش متمرکز شده باشند؛ از کیفیت بالای یافته‌ها برخوردار باشند (داشتن هدف مشخص، تناسب روش پژوهش با هدف مطالعه، و هم‌خوانی داده‌های گردآوری شده و یافته‌های به دست آمده با اهداف پژوهش). تعداد اسناد یافت شده بر اساس معیارهای مذکور در هر پایگاه داده، در جدول ۲ فهرست شده است.

جدول ۲: تعداد منابع یافت شده در پایگاه‌های علمی مورد جستجو

مقالات یافت شده	پایگاه	مقالات یافت شده	پایگاه
۷۸۹	Science direct	۲۳۱۱	Sid
۵۳	Scopus	۳۴۵۱	Noormags
۴۳۷۸	Jstor	۳۷۲	Magiran
۹۷	Eric	۶۴۳	Ensani
۵۷	ProQuest	۱۹	Irandoc

Springer	۲۴	Google Scholar	۷۵۸۹
----------	----	----------------	------

فرایند غربالگری منابع یافت شده در فراترکیب:



شکل ۲: فرایند غربالگری منابع یافت شده در فراترکیب

**گام چهارم) استخراج اطلاعات مقاله:** برای تحلیل داده‌ها، از فیش تکمیل فراترکیب اقتباس شده از خنیفر و مسلمی (Khanifar & Muslimi, ۲۰۱۷) به منظور استخراج و جمع‌آوری داده‌های مورد نیاز پژوهش استفاده شد. این فیش از بخش‌های عنوان، متن، مفاهیم (زیرمولفه‌ها) و منبع تشکیل شده است.

جدول ۳: نقش شایسته‌سالاری، مدیریت عملکرد و بهره‌وری منابع انسانی در سازمان‌ها

شماره: ۲۸	عنوان: نقش شایسته‌سالاری، مدیریت عملکرد و بهره‌وری منابع انسانی در سازمان‌ها	کد منبع
۳۳	نظام شایسته‌سالار باید سازو کار جذب آن بر مبنای شایستگی باشد و افراد بر اساس قانون عملکرد داشته باشند و نسبت به عملکرد خود تلاشگری و پاسخ‌گویی داشته باشند.	مفاهیم (زیر مولفه‌ها) قانونمندی/پاسخگویی/ ساز و کار جذب و کارایی بر مبنای شایستگی‌ها/ تلاش‌گرایی.

**گام پنجم) تجزیه و تحلیل و تلفیق یافته‌های کیفی:** کدگذاری سه مرحله‌ای با استفاده از تحلیل مضمون برای تجزیه و تحلیل یافته‌های کیفی به کار گرفته شد. بدین منظور، ابتدا در مرحله اول کدگذاری، مفاهیم (مضامین اولیه)، ابعاد و ویژگی‌های آن‌ها توسط دو نفر شناسایی شدند؛ سپس در مرحله دوم کدگذاری (مضامین ثانویه)، روابط میان مفاهیم شناسایی شده واکاوی شد و در نهایت، با یکپارچه‌سازی و پالایش مقولات شناسایی شده، مضامین اصلی در مرحله سوم استخراج شدند.

**گام ششم) کنترل کیفیت:** به منظور تأمین اعتبار توصیفی، شناسایی همه اسناد علمی - پژوهشی مرتبط با موضوع پژوهش ضرورت دارد (Sandelowski & Barroso, ۲۰۰۶). بدین منظور، در پژوهش حاضر تلاش شد تا حد امکان پژوهش‌های مرتبط با موضوع، بر اساس عنوان، چکیده و محتوای مرتبط، به صورت جامع شناسایی، گردآوری و با دقت بالا واکاوی و تجزیه و تحلیل شوند. به منظور تأمین روایی تفسیری، اجرای گام‌های پژوهش از قبیل گزینش منابع مرتبط، کدگذاری، تحلیل و ارائه مدل نهایی، تحت نظارت دو خیره انجام شد.

برای ارزیابی کیفیت مطالعات منتخب از ابزار «برنامه مهارت‌های ارزیابی حیاتی» (CASP) استفاده شد. این ابزار شامل ۱۰ معیار اصلی ارزیابی است که ابعاد مختلف کیفیت مطالعات کیفی را بررسی می‌کند؛ از جمله: وضوح هدف پژوهش، تناسب روش تحقیق، مناسب بودن طرح پژوهش، شیوه نمونه‌گیری، روش گردآوری داده‌ها، توجه به ملاحظات اخلاقی، روایی و دقت تحلیل داده‌ها، شفافیت ارائه یافته‌ها، ارزشمندی نتایج برای حوزه مورد مطالعه، انسجام کلی پژوهش.

<sup>۱</sup> Critical Appraisal Skills Programme

در این پژوهش برای هر یک از معیارهای ده‌گانه CASP مقیاس امتیازدهی پنج‌درجه‌ای (از ۰ تا ۵) در نظر گرفته شد؛ به طوری که امتیاز صفر نشان‌دهنده عدم احراز معیار و امتیاز پنج نشان‌دهنده احراز کامل آن بود. بنابراین حداکثر امتیاز قابل کسب برای هر مطالعه ۵۰ در نظر گرفته شد. بر اساس این ارزیابی، مقالاتی که امتیاز بالاتر از ۴۰ کسب کردند به‌عنوان مطالعات با کیفیت مناسب وارد مرحله تحلیل نهایی شدند. نتایج ارزیابی نشان داد که مقالات منتخب امتیازی بالاتر از ۴۰ از ۵۰ کسب کرده‌اند که بیانگر کیفیت مطلوب مطالعات مورد استفاده در فرا ترکیب است.

**گام هفتم) ارائه یافته‌ها:** بر این اساس، زیرمولفه‌های شایسته‌سالاری در آموزش و پرورش در شش بعد شایسته‌خواهی، شایسته‌یابی، شایسته‌گزینی، شایسته‌پروری، شایسته‌داری و شایسته‌گماری احصا شدند.

## یافته‌های پژوهش

جدول شماره ۴: مؤلفه اصلی و فرعی آموزش و پرورش شایسته‌سالار

کد منبع	آموزش و پرورش شایسته‌سالار مؤلفه اصلی و فرعی
P۲, P۴, P۵, P۶, P۷, P۸, P۲۰, P۲۱, P۲۸	تمایل به استفاده از افراد شایسته
P۵, P۱۰, P۱۲, P۲۲, P۲۷, P۳۴, P۳۸, P۴۸	تخصیص منابع مالی برای جذب افراد شایسته
P۱, P۵, P۲۷, P۳۰, P۴۲, P۴۴, P۴۶, P۴۷, P۴۹	فرصت برابر برای آموزش
P۲, P۵, P۹, P۱۱, P۱۴, P۲۷, P۲۹, P۳۳, P۴۸	باور به پاسخگویی به عملکرد و میزان تحقق اهداف
P۲, P۵, P۸, P۱۰, P۱۲, P۱۴, P۲۷	تشکیل بانک اطلاعات کارکنان برای رشد شایستگی‌ها
P۲, P۹, P۱۰, P۱۱, P۱۲, P۱۴, P۳۳, P۴۸	پابندی به قانون (ارزش بودن قانون مداری)
P۸, P۱۰, P۱۲, P۱۵, P۱۷, P۲۲, P۳۸	مشارکت در ساخت ارزش‌های سازمان
P۱, P۱۵, P۳۴, P۳۷, P۴۱, P۴۵	اخلاق‌گرایی در روابط بین افراد
P۱۳, P۱۴, P۱۵, P۳۳, P۳۹, P۴۰	ارزش مندی تلاش‌گرایی در سازمان
P۱, P۱۶, P۱۸, P۲۴	توجه به قابلیت‌های مثبت‌افراد در سازمان
P۱, P۸, P۱۳, P۱۵, P۱۹, P۲۹, P۳۳, P۳۴	طراحی ساز و کار جذب بر مبنای شایستگی‌ها
P۲, P۴, P۵, P۶, P۱۵, P۲۰, P۲۵, P۳۶	تلاش سازمان برای یافتن افراد شایسته
P۲, P۱۳, P۱۴, P۱۵, P۲۹, P۴۸	شناسایی کارکنان مستعد و شایسته
P۲, P۳, P۹, P۱۴, P۳۳, P۴۸	توجه به توانایی افراد در انجام وظایف شغلی
P۱۰, P۱۲, P۱۵, P۳۳, P۳۴	طراحی شرح شغلی بر اساس شایستگی‌ها
P۱, P۲, P۵, P۸, P۱۱, P۱۴, P۱۵, P۱۷, P۲۰, P۲۲, P۲۷, P۳۴, P۳۸, P۴۲, P۴۴	طراحی رویه‌های گزینش و استخدام بر اساس توانمندی‌ها و شایستگی
P۲, P۸, P۱۴, P۱۵, P۲۲, P۳۳, P۳۴, P۳۸, P۴۲, P۴۴	لحاظ کردن رقابت آزاد برای استخدام بر اساس شایستگی‌ها
P۱, P۲, P۵, P۶, P۸, P۱۴, P۱۷, P۲۱, P۲۵, P۲۸, P۳۰, P۳۴	استاندارد سازی و معیار‌گرایی بر اساس شایستگی
P۱۰, P۱۱, P۱۴, P۱۵, P۳۲, P۳۶	چند بعدی در نظر گرفتن شایستگی‌های شغلی
P۱, P۲, P۸, P۳۴, P۴۰	عدم تبعیض قومی، نژادی، طبقه اجتماعی در جذب و ارتقاء
P۱۰, P۱۱, P۱۲, P۳۴	انتخاب افراد بر اساس قوانین و مقررات
P۵, P۸, P۱۵, P۲۷	برگزاری آزمون معتبر جذب و استخدام
P۱, P۲, P۵, P۸, P۱۴, P۱۵, P۱۶, P۲۲, P۲۳, P۲۴, P۲۷, P۲۹, P۳۰, P۳۱, P۳۴	لحاظ کردن تناسب شغل و شاغل
P۱, P۵, P۶, P۷, P۸, P۱۴, P۱۵, P۲۰, P۲۲, P۲۴, P۲۸, P۳۰, P۳۳, P۳۸	انتصاب افراد به پست‌های بالاتر بر اساس ملاک شایستگی
P۳۵, P۳۶, P۳۸	چرخش و جا به جایی شغلی متناسب با شایستگی افراد
P۱, P۵, P۱۰, P۱۲, P۱۳, P۱۵, P۲۷, P۳۳, P۳۴	توجه به انگیزش کارکنان در انتصاب و ارتقاء
P۱, P۱۰, P۱۲, P۱۳, P۱۷, P۲۱, P۲۳, P۲۸, P۲۹, P۳۴, P۳۵, P۴۳	در نظر گرفتن ساز و کار پاداش عدالت و عملکرد محور
P۱, P۵, P۶, P۱۴, P۱۵, P۱۷, P۱۹, P۲۷, P۳۳, P۳۴, P۴۲	توجه به آندراگوژی (آموزش‌های ضمن خدمت و مهارتی برای ارتقای افراد)
P۱, P۴, P۵, P۱۵, P۱۷, P۲۷, P۳۳, P۳۴, P۴۲	توجه به پداگوژی (آموزش‌های آکادمیک برای ارتقای افراد)

P۲, P۱۰, P۱۲, P۱۴, P۱۵, P۱۶, P۱۸, P۲۴, P۳۳, P۴۸	حرفه‌ای‌گرایی (تمایل به تخصصی شدن در حرفه)	شایسته‌داری
P۱, P۵, P۱۴, P۱۷, P۲۷, P۳۳, P۳۴, P۴۲, P۴۹	توجه به متاگوژی (آموزش‌های توانمندساز برای ارتقای مهارت‌های نرم افراد)	
P۲, P۴, P۵, P۹, P۱۱, P۱۴, P۱۵, P۱۷, P۲۷, P۳۳, P۴۸	تاکید بر تعهد مداری	
P۱, P۵, P۸, P۱۴, P۱۷, P۲۰, P۲۷	توجه به هیونتاگوژی (در جهت خودتوانمندسازی افراد)	
P۱, P۲, P۵, P۲۷	طراحی مسیر شغلی روشن	
P۱, P۱۳, P۱۵	تاکید بر دستیابی به اهداف سازمانی	
P۱, P۱۰, P۱۲, P۱۵	در نظر گرفتن ساز و کار آموزش اثربخش	
P۲, P۴, P۵, P۷	توجه به ارتقا توامندی و توسعه شایستگی افراد	
P۲, P۵, P۱۰, P۱۲, P۱۴, P۱۵, P۲۷, P۳۳, P۳۴, P۳۹, P۴۲, P۴۵	توجه به حقوق بر اساس عملکرد و شایستگی	
P۵, P۸, P۱۲, P۱۴, P۱۷, P۲۲, P۲۷, P۳۳, P۳۴, P۳۸, P۴۸	توجه به فرهنگ و بوم سازمان و جامعه	
P۲, P۳, P۸, P۱۴, P۱۸, P۲۴, P۳۴	برقراری روابط دوستانه و سالم	
P۲, P۱۰, P۱۲, P۱۳, P۱۴, P۱۷, P۲۹, P۳۹	توجه به عدالت سازمانی	
P۲, P۴, P۵, P۸, P۱۵, P۲۸, P۳۴	توجه به حفظ افراد مستعد و شایسته	
P۲, P۷, P۱۴, P۲۹, P۳۴, P۴۸	تاکید بر نظارت سازمانی	
P۲, P۳, P۵, P۱۳, P۲۷, P۳۴	توجه به کارایی در سازمان	
P۱۳, P۱۴, P۲۱, P۳۴, P۳۹	ارزیابی افراد بر مبنای شایستگی	
P۱۲, P۲۰, P۲۲, P۳۸	توجه به پاسخگویی مدیران	
P۲, P۱۴, P۱۵, P۱۷	توجه به معیشت و تأمین خانواده	
P۱, P۱۵, P۳۳	استقرار ساز و کار مدیریت استعداد در سازمان	
P۲, P۱۵, P۱۷	توجه به امنیت شغلی	

## بحث و نتیجه‌گیری

رشد فناوری‌های نوین و جهانی‌شدن بازار کار موجب شده است آموزش از رویکرد مبتنی بر محفوظات به سمت پرورش خلاقیت، حل مسئله و یادگیری مادام‌العمر حرکت کند. ساختارهای جدید، عدالت آموزشی و انتخاب شایسته‌تر را تضمین می‌کنند و تنها استقرار نظام شایسته‌سالار پاسخگوی نیازهای عصر حاضر است. انتخاب نیروهای انسانی بر پایه تخصص و تعهد، تضمین‌کننده کیفیت یادگیری و توسعه پایدار جامعه در نظام آموزشی امروز محسوب می‌شود (Alimohammadi & Sabahpour, ۲۰۲۵). بدین منظور، با اتخاذ رویکرد کیفی و روش فرا ترکیب، اسناد و منابع علمی مرتبط با موضوع ریزمولفه‌های شایسته‌سالاری در آموزش و پرورش شناسایی و واکاوی شدند.

یافته‌های پژوهش حاضر با یافته‌های مطالعه یارمحمدی منفرد (Yarmohammadi Monfared & et al, ۲۰۱۱) با عنوان «مدیریت مطلوب سازمان‌های ورزشی با رویکرد شایسته‌سالاری» در مفاهیمی چون توانایی در انجام وظایف، حرفه‌ای‌گرایی، ارتقای توانمندی و توسعه شایستگی، حفظ نیروی شایسته، توجه به کارایی و انتصاب شایسته هم‌راستا است. همچنین، این یافته‌ها با نتایج پژوهش شیرزاده و همکاران (Shirzadeh et al., ۲۰۲۴) با عنوان «تأثیر مدیریت استعداد بر شایسته‌سالاری با نقش میانجی خلاقیت فردی» در مؤلفه‌هایی نظیر تمایل به استفاده از افراد شایسته، اخلاق‌گرایی و روابط دوستانه و سالم مطابقت دارد.

علاوه بر این، یافته‌های پژوهش حدادنیا (Hadadnia, ۲۰۲۴) با عنوان «آزمون الگوی مفهومی ارتباط مدیریت منابع انسانی و شایسته‌سالاری از طریق تملق سازمانی» در مواردی چون انتخاب قانون‌مدار، عدم تبعیض قومی، نژادی و طبقه اجتماعی، استانداردهای و معیارگرایی، رویه‌های شفاف‌گزینش و استخدام و رقابت آزاد برای استخدام، با نتایج پژوهش حاضر هم‌خوانی دارد. نتایج مطالعه طاهرپور کلانتری و همکاران (Taherpour Kalantari & et al, ۲۰۱۸) با عنوان «سنجش میزان شایسته‌سالاری در سازمان‌های دولتی شهر تهران و شناسایی عوامل مؤثر بر آن» نیز در مؤلفه‌هایی مانند تعهدمداری، فرصت برابر برای آموزش همگانی، قانون‌مندی، انگیزش، مسیر شغلی روشن و توجه به کارایی، مؤید یافته‌های این پژوهش است.

همچنین یافته‌های پژوهش علی‌محمدی و صباح‌پور (Alimohammadi & Sabahpour, ۲۰۲۵) با عنوان «بررسی رابطه شایسته‌سالاری ادراک‌شده مدیران با الگوهای برنامه‌ریزی آموزشی در معلمان شهرستان نیکشهر» در ابعادی چون تمایل به استفاده از افراد

شایسته، منابع مالی، فرصت برابر برای آموزش همگانی، پاسخگویی به عملکرد و میزان تحقق اهداف، بانک اطلاعات کارکنان، مشارکت در ساخت ارزش‌ها، تلاش‌گرایی و دیده‌شدن قابلیت‌های مثبت، با نتایج این پژوهش هم‌راستا است.

یافته‌های رضاپور و همکاران (Rezapour et al., ۲۰۲۴) با عنوان «الگوی مدیریت استعداد برای شایسته‌سالاری مدیران و رهبران سازمان‌های ورزشی» در مؤلفه‌هایی نظیر رویکردهای آندراگوژیک، پداگوژیک، متاگوژیک و هئوتاگوژیک، ارتقای توانمندی و توسعه شایستگی، با یافته‌های پژوهش حاضر هم‌خوانی دارد. همچنین نتایج پژوهش کاظمی و همکاران (Kazemi & et al, ۲۰۱۱) با عنوان «رابطه‌ی ارزش‌ها و ویژگی‌های شخصیتی مدیران با شایسته‌سالاری، مشارکت مدنی و بیگانگی سازمانی در سازمان‌های بوروکراتیک و سنتی» در زمینه سازوکار پاداش عدالت و عملکردمحور، انتصاب شایسته، حقوق مبتنی بر عملکرد، تعهد سازمانی و حفظ نیروی شایسته، مؤید نتایج این پژوهش است.

یافته‌های پژوهش رضاپور و همکاران (Rezapour et al., ۲۰۲۴) با عنوان «الگوی مدیریت استعداد برای شایسته‌سالاری مدیران و رهبران سازمان‌های ورزشی» در ابعادی چون پاسخگویی مدیران، عدالت سازمانی، توجه به فرهنگ و بوم سازمان و جامعه، حقوق مبتنی بر عملکرد، سازوکار آموزش اثربخش، سازوکار پاداش عدالت و عملکردمحور و انتخاب قانون‌مدار، با نتایج این پژوهش هم‌راستا است. همچنین نتایج مطالعه عبدصبور (Abdosabour, ۲۰۱۶) با عنوان «الگوی جامع برای مفهوم‌سازی و استقرار شایسته‌سالاری در سازمان‌های دولتی ایران» در مؤلفه‌هایی مانند توجه به فرهنگ و بوم سازمان و جامعه، سازوکار استقرار مدیریت استعداد در سازمان و چرخش و جابه‌جایی شغلی متناسب با افراد، و نیز یافته‌های پژوهش امامزاده و همکاران (Imamzadeh et al., ۲۰۲۵) با عنوان «ارائه الگوی مدیریت چرخش مغزها با استفاده از اصل شایسته‌سالاری در سازمان تأمین اجتماعی»، با یافته‌های پژوهش حاضر هم‌راستا است.

در رویکردهای نوین برنامه‌ریزی سرمایه انسانی، توجه هم‌زمان به انسان، ارزش‌ها و ابعاد گوناگون سازمان اهمیت ویژه‌ای دارد؛ زیرا در دنیای متحول امروز، انعطاف‌پذیری ساختار سازمانی و نوآوری فعال، شرط بقا و رشد محسوب می‌شود. برای پویایی و یکپارچگی نظام‌های منابع انسانی، ارتباط مؤثر میان زیرنظام‌ها ضروری است و یکی از راهکارهای کلیدی برای تحقق این امر، رویکرد شایستگی در برنامه‌ریزی نیروی انسانی به‌شمار می‌آید. این رویکرد، پایه‌ای برای مدیریت جذب، نگهداشت، توانمندسازی و ارتقای منابع انسانی است و سرمایه‌گذاری بر شایستگی‌ها و مهارت‌ها، راهبردی اساسی در موفقیت سازمان‌ها محسوب می‌شود.

بر همین اساس، گزینش، آموزش و تربیت حرفه‌ای و اثربخش نیروی انسانی از مسائل بنیادی سازمان‌ها است؛ زیرا اگر فرایند جذب بر مبنای نقشه راهبردی سازمان طراحی نشود و نیروی انسانی پرورش‌یافته با نیازهای واقعی کسب‌وکار هم‌خوانی نداشته باشد، کارایی و اثربخشی سازمان دچار آسیب‌های جبران‌ناپذیر خواهد شد. (Belényesi & Dobos, ۲۰۲۰) آموزش مناسب نیز نمی‌تواند خطاهای جذب و استخدام را جبران کند و عملکرد سازمان به‌طور مستقیم با اجرای صحیح فرایند جذب و به‌کارگیری اثربخش ارتباط دارد. این موضوع یکی از مسائل اساسی در حوزه آموزش و پرورش است؛ چراکه مدارس کلید موفقیت جامعه را در دست دارند و ستون اصلی نظام آموزشی به‌شمار می‌آیند. به همین دلیل، دقت در انتخاب و گزینش افراد در شغل معلمی از اهمیت بسیار بالایی برخوردار است.

تخصیص منابع مالی بر مبنای شایستگی به سازمان‌ها این امکان را می‌دهد که بودجه‌ها و امکانات خود را به پروژه‌ها و بخش‌هایی اختصاص دهند که بیشترین قابلیت و توانمندی را دارند. این امر، علاوه بر بهینه‌سازی منابع، اثربخشی و کارایی فعالیت‌های سازمان را افزایش می‌دهد و از فساد و هدررفت سرمایه جلوگیری می‌کند (Valero Moya & Klassen, ۲۰۲۵). همچنین فراهم کردن فرصت‌های برابر برای آموزش مؤثر، همه اعضای سازمان را در موقعیتی برابر قرار می‌دهد تا با ارتقای مهارت‌ها و دانش، توانمندی‌های خود را توسعه دهند و این امر موجب افزایش انگیزه، رضایت شغلی و توسعه پایدار منابع انسانی می‌شود.

علاوه بر این، ثبت اطلاعات کارکنان در بانک‌های داده‌ای و استقرار نظام پاسخگویی به عملکرد، شفافیت و عدالت در ارزیابی را تضمین می‌کند که این موضوع منجر به ارتقای مسئولیت‌پذیری، تقویت اخلاق حرفه‌ای و مشارکت فعال کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمانی می‌شود. این مؤلفه‌ها، زیرساختی برای ایجاد سازمانی سالم، رشدمحور و متعهد به اصول شایسته‌سالاری فراهم می‌آورند که در نهایت به افزایش بهره‌وری و بهبود فضای کاری کمک می‌کند.

سازوکار جذب و کارایی مبتنی بر شایستگی‌ها از اهمیت بسزایی در ایجاد سازمان‌های کارآمد و موفق برخوردار است؛ زیرا این رویکرد موجب می‌شود افراد به‌صورت دقیق و بر اساس توانایی‌ها و مهارت‌های لازم برای انجام وظایف انتخاب شوند و از استخدام‌های تصادفی و غیرکارآمد جلوگیری شود. (Batruch et al., ۲۰۲۲) تلاش سازمان برای جذب افراد شایسته، نه‌تنها توان نیروی کار را افزایش می‌دهد، بلکه موجب ارتقای انگیزه و تعهد کارکنان و فراهم‌آوردن بستر رشد حرفه‌ای می‌شود.

شناخت دقیق شایستگی‌های کارکنان از طریق چارچوب‌های شایستگی و تحلیل نیازهای آموزشی، امکان برنامه‌ریزی آموزش‌های هدفمند و ارتقای مستمر را فراهم می‌آورد و در نتیجه، بهره‌وری سازمان را افزایش می‌دهد (Alzahmi & Alshamsi, ۲۰۲۴).

از سوی دیگر، توانایی انجام وظایف یکی از معیارهای اصلی ارزیابی عملکرد است و شرح وظایف مبتنی بر شایستگی باید به صورت نظام‌مند و دقیق تبیین شود تا فرایند جذب و به‌کارگیری نیروی انسانی با نیازهای راهبردی سازمان هم‌راستا گردد. طراحی شرح شغلی بر اساس مدل شایستگی موجب می‌شود فرایندهای جذب، آموزش، ارزیابی عملکرد و برنامه‌ریزی منابع انسانی با دقت و هماهنگی بیشتری انجام گیرد و این امر، علاوه بر بهبود انگیزه کارکنان، به تحقق اهداف و مأموریت‌های سازمانی منجر شود. مطهری‌نژاد در پژوهش خود پیرامون شایسته‌یابی منابع انسانی بر این نکات کلیدی تأکید کرده است (Groenewald et al., ۲۰۲۴).

بر اساس دیدگاه وی، سازوکار جذب و کارایی باید بر مبنای شایستگی‌ها و معیارهای دقیق صورت گیرد تا افرادی با توانایی‌ها و مهارت‌های متناسب انتخاب شوند. شناسایی و شناخت شایستگی‌های کارکنان از طریق روش‌ها و معیارهای علمی امکان‌پذیر است و این امر زمینه‌ساز طراحی دقیق شرح‌های شغلی متناسب با نیازهای واقعی سازمان می‌شود. مطهری‌نژاد همچنین بر ضرورت توانمندسازی افراد برای انجام وظایف محوله و تأثیر مستقیم آن بر کارایی و موفقیت سازمان تأکید دارد و طراحی شرح شغلی مبتنی بر شایستگی‌ها را ابزاری کلیدی در بهبود فرایندهای جذب، توسعه و ارزیابی نیروی انسانی می‌داند؛ ابزاری که در نهایت به بهبود عملکرد سازمانی خواهد انجامید (Tripathi & Agrawal, ۲۰۲۵).

استفاده مدیران از گزینش شفاف و مبتنی بر توانمندی‌های واقعی افراد، موجب افزایش هم‌راستایی نقش‌ها، ارتقای مهارت‌های مدیریتی و افزایش اثربخشی تیمی می‌شود. این رویکرد، ضمن کاهش تعارض نقش‌ها، به تقویت اعتماد سازمانی و بهبود عملکرد کلی در تصمیم‌گیری‌های راهبردی می‌انجامد. مدیرانی که بر اساس معیارهای توانمندی و بازخوردهای توسعه‌ای به انتخاب و پرورش کارکنان می‌پردازند، سطح بالاتری از انگیزش و رضایت شغلی را در سازمان ایجاد می‌کنند (Islam, ۲۰۲۵).

اصل رقابت آزاد، با فراهم‌آوردن بستر دسترسی گسترده به استعدادها، جریان مستمری از شایستگان با بالاترین ظرفیت جانشینی را تضمین می‌کند و بر فرایند برنامه‌ریزی جایگزینی اثر مثبت می‌گذارد. در سطح عملیاتی، این اصل از طریق استانداردسازی، امکان سنجش و تأیید عملکرد مدیران میانی را بر اساس معیارهای یکپارچه فراهم می‌سازد. در عین حال، رویکرد چندبعدی تضمین می‌کند که شایستگی‌های انتخابی فراتر از دانش فنی صرف بوده و شامل مؤلفه‌هایی مانند بینش راهبردی و هوش هیجانی باشد؛ مؤلفه‌هایی که برای هدایت نوآوری سازمانی ضروری‌اند. افزون بر این، تعهد به عدم تبعیض، موجب غنای کیفی و فکری تیم رهبری شده و از خطر تصمیم‌گیری‌های متأثر از همسویی کاذب جلوگیری می‌کند. در نهایت، پایبندی به قانون‌مداری و اتکا به آزمون‌های معتبر، اعتبار اقدامات مدیریتی را در ساختار سازمانی تقویت کرده و ریسک ناشی از ابهام در فرایندهای ارتقا را کاهش می‌دهد؛ امری که به‌طور مستقیم با ثبات راهبردی سازمان تحت هدایت رهبران ارشد مرتبط است (Alrifae et al., ۲۰۲۵).

در عصر حاضر، آموزش و پرورش دیگر صرفاً به انتقال دانش محدود نمی‌شود، بلکه فرایندی پیوسته، موقعیت‌محور و تحول‌گرا است که بر سازگاری، حل مسئله و یادگیری مادام‌العمر استوار است. در این رویکرد، تربیت مدیران از آموزش نظری فراتر رفته و بر یادگیری تطبیقی، تصمیم‌گیری متأملانه و رشد مستمر تمرکز دارد. اصل شایسته‌گزینی نیز معنایی گسترده‌تر یافته و علاوه بر تخصص، بر ظرفیت یادگیری، مسئولیت‌پذیری و انطباق اخلاقی با تغییرات تأکید می‌کند. از این منظر، تناسب شغل و شاغل در نظام آموزشی به معنای هماهنگی واقعی میان شایستگی‌های فردی و مأموریت‌های آموزشی است، به‌گونه‌ای که یادگیری مدیران به‌صورت مستقیم در عملکرد و کیفیت سازمان منعکس شود (Ferreira, ۲۰۲۵).

هم‌زمان با این تحول، نظام‌های آموزشی از الگوهای سنتی و ایستا به‌سوی ارزیابی‌های پویا و توسعه‌محور حرکت می‌کنند. در چنین مدلی، انتصاب شایسته و چرخش هدفمند شغلی زمینه‌ساز پرورش مدیرانی می‌شود که قادر به تلفیق انسان‌محوری با کارآمدی سازمانی هستند. همچنین، نظام‌های انگیزش و پاداش عدالت‌محور با تقویت احساس اعتماد و ارزشمندی، انگیزه یادگیری مستمر را در کارکنان پایدار می‌سازند. در نتیجه، آموزش مدیران دیگر فرایندی مقطعی نیست، بلکه نظامی شایسته‌محور و پویا است که رشد فردی، عدالت سازمانی و اثربخشی آموزشی را در پیوندی منسجم و ارگانیک قرار می‌دهد (Zhou & Sumettikoon, ۲۰۲۴).

در این چارچوب، مدیران دیگر نمی‌توانند صرفاً نقش ناظر یا مجری را ایفا کنند، بلکه باید رهبران یادگیرنده و تحول‌پذیر باشند؛ رهبرانی که تغییرات را درک کرده، پیش‌بینی می‌کنند و سازمان را از طریق یادگیری مستمر هدایت می‌نمایند. چنین مدیرانی، با آگاهی از تحولات فناورانه و انسانی، آموزش و توانمندسازی را نه یک وظیفه اداری، بلکه یک مأموریت راهبردی تلقی می‌کنند. مسیر آموزش آنان باید بر پایه ترکیبی از رویکردهای نوین یادگیری بنا شود؛ به‌گونه‌ای که از یک‌سو، از طریق آموزش آندراگوژیک (دوره‌های ضمن خدمت و مهارتی برای ارتقا و روزآمدسازی عملکرد)، شایستگی‌های اجرایی و حل مسئله تقویت گردد و از سوی دیگر، با آموزش پداگوژیک (دوره‌های کلاسی و نظام‌مند)، تعمیق دانش نظری و مدیریتی تحقق یابد. در این فرایند، اصل حرفه‌ای‌گرایی زمینه‌ساز گرایش به تخصص‌گرایی و کیفیت در تصمیم‌گیری

است و آموزش متاگوتیک نیز به رشد مهارت‌های نرم، از جمله خودکنترلی، همدلی، ارتباط مؤثر و کار تیمی کمک می‌کند تا مدیران بتوانند در محیط‌های انسانی و پیچیده، اثربخش‌تر عمل کنند (Scholtz, ۲۰۲۳).

در این چارچوب، مدیران باید با تعهدمداری نسبت به قول‌ها و تصمیم‌های خود پایبند بوده و با برخورداری از مسیر شغلی روشن، الگویی عملی برای کارکنان باشند. سازمان نیز لازم است بستر آموزش‌های هتوتاگوتیک را فراهم آورد تا مدیران و کارکنان بتوانند به خودتوانمندسازی و یادگیری مستقل دست یابند. در کنار آن، وجود سازوکار آموزش اثربخش و برنامه‌های ارتقای توانمندی و توسعه شایستگی در تمامی سطوح مدیریتی ضروری است تا انتقال دانش و تربیت جانشینان در مسیر تحقق اهداف سازمانی هدایت شود. همچنین، نظام حقوق و پاداش مبتنی بر عملکرد و شایستگی باید پیوندی معنادار میان تلاش، یادگیری و پاداش برقرار سازد. در نهایت، توجه هم‌زمان به فرهنگ سازمانی و بوم اجتماعی، هویت آموزشی و ارزشی مدیران را یکپارچه کرده و زمینه‌ای فراهم می‌آورد تا آنان ضمن رشد فردی، جانشینان خود را نیز در راستای ارزش‌های سازمانی و اقتضات فرهنگی پرورش دهند (Bahri, ۲۰۲۵).

در یک سازمان آموزشی، هنگامی که مدیران اصولی همچون روابط دوستانه و سالم، عدالت سازمانی، حفظ نیروهای شایسته، نظارت مؤثر، توجه به کارایی واقعی، ارزیابی مبتنی بر شایستگی و پاسخگویی مدیریتی را در عمل پیاده می‌کنند، نتیجه آن شکوفایی سرمایه انسانی و ارتقای کیفیت عملکرد کل سازمان خواهد بود. روابط کاری سالم و محترمانه، فضای اعتماد، همدلی و انگیزش را تقویت کرده و به همکاری مؤثر میان اعضا می‌انجامد. عدالت سازمانی سبب می‌شود کارکنان احساس ارزشمندی کرده و اطمینان یابند که رشد و فرصت‌ها مبتنی بر تلاش و شایستگی است، نه عوامل بیرونی. حفظ نیروهای شایسته نیز تداوم دانش و تجربه سازمانی را تضمین کرده و از خروج استعدادها جلوگیری می‌کند. نظارت دقیق و منصفانه، پایداری انضباط، شفافیت و رعایت قوانین را تقویت می‌نماید. تمرکز بر کارایی واقعی، به‌جای تأکید صرف بر ساعات کاری، بهره‌وری مؤثر را افزایش داده و زمینه نوآوری را فراهم می‌سازد. ارزیابی‌های شایستگی‌محور مسیر رشد حرفه‌ای کارکنان را روشن کرده و توسعه فردی را تشویق می‌کند. در نهایت، پاسخگویی مدیران نسبت به عملکرد، نظام مدیریتی را به‌سوی شفافیت، مسئولیت‌پذیری و یادگیری مستمر سوق داده و پیامدهایی چون افزایش بهره‌وری، رضایت شغلی، اعتماد سازمانی و پایداری کیفیت آموزشی را به همراه دارد (Nguyen et al., ۲۰۲۴).

سرمایه انسانی به‌عنوان مهم‌ترین منبع راهبردی در سازمان‌های آموزشی، نقشی اساسی در تحقق اهداف توسعه‌ای و حفظ پویایی سازمان ایفا می‌کند. نگهداشت سرمایه انسانی صرفاً به معنای جلوگیری از خروج نیروهای توانمند نیست، بلکه شامل پرورش، انگیزش و ارتقای مستمر ظرفیت‌های دانشی، مهارتی و رفتاری آنان نیز می‌شود. در این راستا، توجه مدیران به اصولی چون روابط کاری سالم، عدالت سازمانی، حفظ نیروهای شایسته، نظارت مؤثر، تأکید بر کارایی مبتنی بر شایستگی، ارزیابی شایستگی‌محور و پاسخگویی مدیریتی، آثار متقابل و ارزشمندی بر پایداری سرمایه انسانی بر جای می‌گذارد. روابط کاری سالم با ایجاد انسجام، همدلی و امنیت روانی، پیوند عاطفی میان کارکنان و سازمان را تقویت می‌کند. رعایت عدالت سازمانی نیز ادراک انصاف و شفافیت را ارتقا داده و انگیزه درونی برای ماندگاری و تلاش بیشتر را افزایش می‌دهد. اهتمام به حفظ نیروهای شایسته از طریق برنامه‌های رشد حرفه‌ای و فراهم‌سازی مسیر شغلی روشن، مانع از اتلاف دانش سازمانی و تجارب انباشته می‌شود. نظارت کارآمد، ثبات و انضباط رفتاری را تضمین کرده و از انحراف در فرایندهای آموزشی جلوگیری می‌کند. تأکید بر کارایی واقعی ناشی از شایستگی، به‌جای شاخص‌های سطحی مانند ساعات حضور، عملکرد نیروی انسانی را به بهره‌وری هدفمند و یادگیری مادام‌العمر پیوند می‌دهد. ارزیابی عادلانه و شایستگی‌محور نیز مسیر ارتقای علمی و مدیریتی را برای افراد مستعد هموار کرده و انگیزش پیشرفت را افزایش می‌دهد. در نهایت، پاسخگویی مدیران با تقویت شفافیت و مسئولیت‌پذیری، اعتماد سازمانی را افزایش داده و به تثبیت سرمایه اجتماعی در سازمان‌های آموزشی می‌انجامد. (Zerrad & Schechter, ۲۰۲۵).

### پیشنهاد‌های کاربردی پژوهش

بر اساس یافته‌های حاضر که به شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های شایسته‌سالاری در آموزش و پرورش شهر تهران تمرکز کرده است، پیشنهاد‌های زیر ارائه می‌شود:

- بررسی فرایندهای مؤثر شایسته‌سالاری بر بهبود عملکرد مدیران؛
- بررسی اثر فرایند شایسته‌سالاری بر فضیلت سازمانی در آموزش و پرورش؛
- تدوین نظام شایسته‌پروری و شایسته‌داری در آموزش و پرورش

### ملاحظات اخلاقی

تمامی اصول اخلاقی در این مقاله در نظر گرفته شده است. شرکت‌کنندگان در جریان هدف پژوهش و مراحل اجرای آن قرار گرفتند. آن‌ها همچنین از محرمانه بودن اطلاعات خود اطمینان داشتند.

### حامی مالی

این مقاله هیچ‌گونه حامی مالی نداشته است.

### تعارض منافع

بنابر اظهار نویسندگان مقاله حاضر فاقد هرگونه تعارض منافع بوده است.



جدول ۱ پیوست: اطلاعات منابع و نویسندگان مطالعه فراترکیب

مقاله	کد مقاله	ردیف
Shirzadi, M. R., Ziaei, M. S., Razeghi Shirsavar, H., & Jalili, S. (۲۰۱۹). Ranking the current status of the components of the educational managers' meritocracy model in the Agricultural Research, Education and Extension Organization (AREEO). <i>Agricultural Education Management Research</i> , ۱۱(۴۹), ۹۱-۱۱۱. [In Persian]	P۱	۱
Taherpour Kalantari, H., Jahangiri, A., & Zarei, M. (۲۰۱۸). Measuring the degree of meritocracy in government organizations of Tehran and identifying the factors affecting it. <i>Public Administration Perspective</i> , ۳۶(۹), ۴۲-۶۲. [In Persian]	P۲	۲
Eghdamrady, Sh., Bahari, N., & Nader, B. (۲۰۲۰). Investigating the relationship between meritocracy components and employee performance improvement with the mediating role of organizational culture (Case study: Art and Cultural Organization of Tehran Municipality). <i>Cultural Leadership Studies</i> , ۳(۲), ۷۰-۸۶. [In Persian]	P۳	۳
Shahnoushi, M., & Dadkhah, A. (۲۰۱۷). Barriers to the realization of meritocracy in government organizations of Shiraz city from the perspective of experts of Fars governorate. <i>Applied Sociology</i> , ۲۸(۳), ۱۹۵-۲۱۸. [In Persian]	P۴	۴
Sarshar, Y., & Samiei, R. (۲۰۲۰). Presenting a process model of meritocracy in the administrative system with a human resource improvement approach in Golestan University of Medical Sciences. <i>Journal of Career and Organizational Counseling</i> , ۱۲(۴۳), ۱۹۹-۲۱۶. [In Persian]	P۵	۵
Shirzadi, M. R., Ziaei, M. S., Razeghi Shirsavar, H., & Jalili, S. (۲۰۱۹). Meritocracy pattern of managers; <i>An efficient tool in policy-making of applied and skill education centers</i> . [In Persian]	P۶	۶
Bazari, E. Z., & Amirtash, A. M. (۲۰۰۷). Appointment of managers with meritocracy regulations in the Physical Education Organization of the Islamic Republic of Iran. [In Persian]	P۷	۷
Rahnavard, F., Shirazi, M., & Ghaisari, M. (۲۰۱۳). Identifying the inhibiting factors of establishing the meritocracy system at the level of professional managers in government organizations of Ahvaz city. <i>Productivity Management</i> , ۲۵(۲), ۱۵. [In Persian]	P۸	۸
Mostafapour, M. A., Samiei, R., Mostaghimi, M. R., & Cheraghali, M. R. (۲۰۲۱). Designing an administrative system health model with an emphasis on meritocracy in NAJA. <i>Supervision and Inspection</i> , ۱۵(۵۶), ۱۳-۳۸. <a href="https://sid.ir/paper/۴۱۵۹۱۷/fa">https://sid.ir/paper/۴۱۵۹۱۷/fa</a> [In Persian]	P۹	۹
Abdosabor, F. (۲۰۱۵). Presenting the model of conceptualization and pathology of meritocracy in the organization. <i>Human Resource Studies</i> , ۱۰(۳), ۲۱-۴۴. [In Persian]	P۱۰	۱۰
Ghobadi, M., Zolfaghari Zafarani, R., & Kalantari, M. (۲۰۱۹). Presenting a perceptual framework for institutionalizing the merit-based selection of managers. <i>New Approach in Educational Management</i> , ۳۷(۱۰), ۱۶۱-۱۸۹. [In Persian]	P۱۱	۱۱
Abdosabor, F. (۲۰۱۶). A comprehensive model for conceptualizing and establishing meritocracy in Iranian government organizations. *Islamic-Iranian Progress Pattern: Analysis of Development Concepts and Theories and Experiences of Iran and the World towards Islamic-Iranian Progress Theory*, ۲۲(۵), ۱۸۹۵-۱۹۱۷. [In Persian]	P۱۲	۱۲
Khodabandelouy, N. (۲۰۱۷). Meritorious appointment of employees based on the meritocracy system and its impact on organizational success (Case study: Employees of Bank Maskan of Hamadan province). <i>Journal of Management and Entrepreneurship Studies</i> , ۱۳(۳), ۲۰۴-۲۱۱. [In Persian]	P۱۳	۱۳
Hassani, K., Sheikh Esmaili, M., Maghsoudi, K., & Keyhan, K. (۲۰۱۳). Investigating the dimensions and components of meritocracy in managers and employees of educational institutions. <i>Management and Development Process</i> , ۲۶(۲), ۱۱۹-۱۴۰. [In Persian]	P۱۴	۱۴
Haj Bozorgi, J., & Nikzad, H. (۲۰۱۷). Investigating the relationship between human resource management practices and meritocracy (Case study: Municipality of District ۹ of Tehran). <i>Human Resource Studies</i> , ۷(۱), ۱۱۹-۱۳۸. [In Persian]	P۱۵	۱۵
Gholipour Fard Mirzanelou, M. (۲۰۱۶). Investigating the effect of the extent of	P۱۶	۱۶

مقاله	کد مقاله	ردیف
meritocracy implementation on the performance of human resources from the employees' perspective in Municipality of District ۱ of Tehran [Master's thesis, Islamic Azad University, Central Tehran Branch]. [In Persian]		
Moradi Damaneh, M. (۲۰۱۹). Investigating the factors affecting the optimization of meritocracy in the appointment of AJA headquarters managers. <i>Military Sciences and Technologies</i> , ۱۴(۴۶), ۱۹-۳۸. [In Persian]	P۱۷	۱۷
Aini, A. (۲۰۲۰). The effect of meritocracy on organizational innovation in the university campuses of Alborz province. [In Persian]	P۱۸	۱۸
Masihi, M. (۲۰۱۹). The impact of Alavi meritocracy on the efficiency of Iranian government organizations. <i>Studies in Economics, Financial Management and Accounting</i> , ۲۴(۵), ۱۶-۲۶. [In Persian]	P۱۹	۱۹
Memarzadeh, G., Najafbeigi, R., & Abbaszadeh, Y. (۲۰۱۳). Explaining the model of promoting meritocracy and related factors in the Ministry of Health and Medical Education. [In Persian]	P۲۰	۲۰
Koohkan, M., & Maleiheh. (۲۰۱۹). Explaining the selection and appointment system of government managers with the aim of improving public management in the education department of Sari city. <i>New Research in Management and Accounting</i> , ۵۵(۵), ۱۱۷-۱۲۸. [In Persian]	P۲۱	۲۱
Abbaszadeh Sehroun, A., & Yadollah, Y. (۲۰۲۰). Analyzing the impact of intra-organizational and extra-organizational factors on promoting meritocracy. <i>Quantitative Studies in Management</i> , ۱۱(۴۲), ۱۶۷-۱۷۸. [In Persian]	P۲۲	۲۲
Kazemi, M. S., Areezi, S. H., & Golparvar, M. (۲۰۱۱). The relationship between managers' values and personality with meritocracy, civic participation, and organizational alienation in bureaucratic and traditional organizations. <i>Applied Psychology Quarterly</i> , ۵. [In Persian]	P۲۳	۲۳
Molaei, A. (۲۰۲۲). The relationship between meritocracy and knowledge sharing on educational quality among employees of the Central Province Department of Education. <i>Journal of Psychological Studies and Educational Sciences</i> . <a href="https://civilica.com/doc/۱۷۰۶۲۲۰">https://civilica.com/doc/۱۷۰۶۲۲۰</a> [In Persian]	P۲۴	۲۴
Khalifeh, A. (۲۰۱۴). Meritocracy; Let us discover the competent staff of education. <i>School Management Growth</i> , ۱۰(۱۳), ۱۸-۱۹. [In Persian]	P۲۵	۲۵
Sarshar, Y., & Samiei, R. (۲۰۱۹). Identifying human resource improvement components with an emphasis on the meritocracy system in Iranian government administration. <i>Public Administration Perspective</i> , ۱۰(۴), ۱۷۶-۱۹۱. [In Persian]	P۲۶	۲۶
Adli, A., & Mousazadeh, M. (۲۰۱۴). Personal competencies of educational managers in the merit-based selection approach with a focus on Nahj al-Balagha. <i>Islamic Perspective to Educational Sciences</i> , ۲(۲), ۸۳-۱۰۳. [In Persian]	P۲۷	۲۷
Mosaqeq, H. (۲۰۱۷). Lack of meritocracy in the education management system, causes and roots. <i>Hekmataneh</i> , (۱۵), ۲۰-۲۵. [In Persian]	P۲۸	۲۸
Mostafapour, M. A., Samiei, R., Mostaghimi, M. R., & Cheraghali, M. R. (۲۰۲۱). Designing an administrative system health model with an emphasis on meritocracy in NAJA. <i>Supervision and Inspection</i> , ۱۵(۵۶), ۱۳-۳۸. <a href="https://sid.ir/paper/۴۱۵۹۱۷/fa">https://sid.ir/paper/۴۱۵۹۱۷/fa</a> [In Persian]	P۲۹	۲۹
Hassami, M., Samiei, R., Azma, F., & Mostaghimi, M. R. (۲۰۲۱). Talent management and meritocracy in the organization: Analyzing the mediating role of organizational factors. <i>Development Strategy</i> , ۱۷(۴), ۱۵۵-۱۹۲. [In Persian]	P۳۰	۳۰
Varmaziyar, V., & Shahriyari, K. (۲۰۲۵). Meritocracy criteria of managers in organizations from the perspective of Imam Ali (AS) in Nahj al-Balagha. [In Persian]	P۳۱	۳۱
Shahnoushi, M., & Dadkhah, A. (۲۰۱۷). Barriers to the realization of meritocracy in government organizations of Shiraz city from the perspective of experts of Fars governorate. <i>Applied Sociology</i> , ۲۸(۳), ۱۹۵-۲۱۸. [In Persian]	P۳۲	۳۲
Teymouri, H., Shahin, A., & Karimi, M. (۲۰۲۲). Presenting a merit-oriented human resource management model with a succession planning approach. <i>Applied Sociology</i> , ۳۳(۲), ۶۹-۹۲. [In Persian]	P۳۳	۳۳
Golparvar, M., & Areezi Samani, S. H. (۲۰۰۷). The role of civic participation, meritocracy and organizational structures in the behavior and attitude of employees of organizations. [In Persian]	P۳۴	۳۴

مقاله	کد مقاله	ردیف
Hassani, K., Sheikh Esmaili, M., Maghsoudi, K., & Keyhan, K. (۲۰۱۳). Investigating the dimensions and components of meritocracy in managers and employees of educational institutions. <i>Management and Development Process</i> , ۲۶(۲), ۱۱۹-۱۴۰. [In Persian]	P۳۵	۳۵
Haj Hassani, S., Batmani, F., & Hossein Pour, S. (۲۰۲۱). Presenting a competency-based evaluation model for elementary school principals. [In Persian]	P۳۶	۳۶
Mohammadi, A., Zolfaghari Zafarani, R., Navidadaham, M., & Torani, H. (۲۰۲۰). Identifying factors affecting the merit-based selection of school principals at the level of leadership and management subsystem. [In Persian]	P۳۷	۳۷
Souza, A. R. D. S., & Vasconcelos, I. F. F. G. D. (۲۰۲۱). Meritocracy and competency-based people management model: utopia or organizational reality? <i>Cadernos EBAPE. BR</i> , ۱۹, ۱۹۰-۲۰۲.	P۳۸	۳۸
Au, W. (۲۰۱۳). Hiding behind high-stakes testing: Meritocracy, objectivity and inequality in US education. <i>International Education Journal: Comparative Perspectives</i> , ۱۲(۲).	P۳۹	۳۹
Driessen, G., Slegers, P., & Smit, F. (۲۰۰۸). The transition from primary to secondary education: Meritocracy and ethnicity. <i>European sociological review</i> , ۲۴(۴), ۵۲۷-۵۴۲.	P۴۰	۴۰
Alejandro Ome, V. (۲۰۱۲). <i>The effects of meritocracy for teachers in Colombia</i> (Informes de Investigación No. ۱۰۲۶۰). Fedesarrollo.	P۴۱	۴۱
Meroe, A. S. (۲۰۱۴). Democracy, meritocracy and the uses of education. <i>Journal of Negro Education</i> , ۸۳(۴), ۴۸۵-۴۹۸.	P۴۲	۴۲
Sandel, M. J. (۲۰۲۱). How meritocracy fuels inequality—part i The Tyranny of Merit: An Overview. <i>American Journal of Law and Equality</i> , ۱, ۴-۱۴.	P۴۳	۴۳
Madeira, A. F., Costa-Lopes, R., Dovidio, J. F., Freitas, G., & Mascarenhas, M. F. (۲۰۱۹). Primes and consequences: A systematic review of meritocracy in intergroup relations. <i>Frontiers in Psychology</i> , ۱۰, ۲۰۰۷.	P۴۴	۴۴
Mandler, P. (۲۰۲۰). <i>The crisis of the meritocracy: Britain's transition to mass education since the Second World War</i> . Oxford University Press.	P۴۵	۴۵
Domenici, G. (۲۰۲۲). Inside e illusioni della «meritocraziaperfetta»/Pitfalls and Illusions of a «Perfect Meritocracy». <i>Journal of Educational, Cultural and Psychological Studies (ECPS Journal)</i> , (۲۶), ۱۱-۲۰.	P۴۶	۴۶
Yarmohammadi-Monfared, S., Naghizade-Baghi, A., Moharamzade, M., & Azizian-Kohan, N. (۲۰۲۱). The importance of establishing a meritocracy system in sports organizations. <i>Journal of Behavior Studies in Organizations</i> , ۶, ۸-۲۲.	P۴۷	۴۷
Barberà, S., Beviá, C., & Ponsatí, C. (۲۰۱۵). Meritocracy, egalitarianism and the stability of majoritarian organizations. <i>Games and Economic Behavior</i> , ۹۱, ۲۳۷-۲۵۷.	P۴۸	۴۸
Sachs-Cobbe, B. (۲۰۲۳). Recent work on meritocracy. <i>Analysis</i> , ۸۳(۱), ۱۷۱-۱۸۵.	P۴۹	۴۹
Hadadnia, S. (۲۰۲۴). Examining the conceptual model of the relationship between human resource management and meritocracy Through organizational flattery of female managers. <i>Journal of Development Studies and Resource Management</i> , ۲(۷), ۱۱۱-۱۱۸.	P۵۰	۵۰
Emamzadeh, M., Bohlooli, N., Honarmand Azimi, M. (۲۰۲۴). Proposing a Brain Circulation Management Model Based on the Meritocracy Principle in the Social Security Organization. <i>Dynamic Management and Business Analysis</i> , ۳(۵), ۳۶۵-۳۸۳. <a href="https://doi.org/10.22034/dmbaj.2025.2057494.1288">https://doi.org/10.22034/dmbaj.2025.2057494.1288</a>	P۵۱	۵۱
Zhao, Y., & Zhong, R. (۲۰۲۵). From Meritocracy to Human Interdependence: Redefining the Purpose of Education. <i>ECNU Review of Education</i> , ۲۰۹۶۵۳۱۱۲۵۱۳۵۱۹۸۸.	P۵۲	۵۲
Shirzadeh, Z., & Akbari, T., & Moinikia, M. (۲۰۲۴). The effect of talent management on meritocracy with the mediating role of individual creativity. <i>Journal of Management on Organizational Education</i> , ۱۳(۲), ۵۵-۶۹ [In Persian] URL: <a href="http://journalieaa.ir/article-۱-۶۶۶-fa.html">http://journalieaa.ir/article-۱-۶۶۶-fa.html</a>	P۵۳	۵۳
Molavi, Z. (۲۰۲۴). The Dark Side of Meritocracy in Organization: The Accumulation of Social Inequality through Work. <i>Public Organizations Management</i> , ۱۲(۳), ۲۱-۳۴. [In Persian]	P۵۴	۵۴
Alimohammadi, H., & Sabahpour, A. (۲۰۲۵). Investigating the relationship	P۵۵	۵۵

مقاله	کد مقاله	ردیف
between principals' perceived meritocracy and educational planning patterns among teachers in Nikshahr during the ۲۰۲۳-۲۰۲۴ academic year. Conference Paper. <i>Afagh OlumEnsani</i> , ۹(۹۸), ۵۹-۷۸. <a href="https://civilica.com/doc/۲۳۶۷۴۳۷">https://civilica.com/doc/۲۳۶۷۴۳۷</a> [In Persian]		
Ortogoli Farahani, E., Atrian, F., & Roostaei Hossein Abadi, Y. (۲۰۲۳). Investigating strategies for developing meritocracy in organizations and its role in promoting social health. <i>Islamic Life Style</i> , ۷(۲), ۲۲۷-۲۳۷. [In Persian]	P۵۶	۵۶
Mohammadi, A., Zolfaghari Zafarani, R., Navidadaham, M., & Torani, H. (۲۰۲۰). Identifying factors affecting the merit-based selection of school principals at the level of leadership and management subsystem. [In Persian]	P۵۷	۵۷
Shirzadi, M. R., Ziaei, M. S., Razeghi Shirsavar, H., & Jalili, S. (۲۰۱۹). Meritocracy pattern of managers; An efficient tool in policy-making of applied and skill education centers. [In Persian]	P۵۸	۵۸
Napoletano, T. (۲۰۲۴). Meritocracy, meritocratic education, and equality of opportunity. <i>Theory and Research in Education</i> , ۲۲(۱), ۳-۱۸.	P۵۹	۵۹



## References

- Abbaszadeh Sehroun, A., & Yadollah, Y. (۲۰۲۰). Analyzing the impact of intra-organizational and extra-organizational factors on promoting meritocracy. *Quantitative Studies in Management*, ۱۱(۴۲), ۱۶۷-۱۷۸. [In Persian]
- Abdollahi, M. S. (۲۰۲۲). Assessment and policy recommendations for optimal organization of human resources in education. Tehran: Research Center of the Islamic Consultative Assembly. [In Persian]
- Abdosabor, F. (۲۰۱۵). Presenting the model of conceptualization and pathology of meritocracy in the organization. *Human Resource Studies*, ۱۰(۳), ۲۱-۴۴. [In Persian]
- Abdosabour, F. (۲۰۱۶). A comprehensive model for conceptualizing and establishing meritocracy in Iran's public organizations. In Islamic-Iranian model of progress: An analysis of prevailing development concepts and theories and the experiences of Iran and the world toward an Islamic-Iranian theory of progress (*Proceedings of the 5th Conference on the Islamic-Iranian Model of Progress*, pp. ۱۸۹۵-۱۹۱۷). [In Persian]
- Adli, A., & Mousazadeh, M. (۲۰۱۴). Personal competencies of educational managers in the merit-based selection approach with a focus on Nahj al-Balagha. *Islamic Perspective to Educational Sciences*, ۲(۲), ۸۳-۱۰۳. [In Persian]
- Aini, A. (۲۰۲۰). The effect of meritocracy on organizational innovation in the university campuses of Alborz province. [In Persian]
- Alimohammadi, H., & Sabahpour, A. (۲۰۲۵). Investigating the relationship between principals' perceived meritocracy and educational planning patterns among teachers in Nikshahr during the ۲۰۲۳-۲۰۲۴ academic year. Conference Paper. *Afagh OlumEnsani*, ۹(۹۸), ۵۹-۷۸. [In Persian] <https://civilica.com/doc/۲۳۶۷۴۳۷>
- Alejandro Ome, V. (۲۰۱۲). *The effects of meritocracy for teachers in Colombia* (Informes de Investigación No. ۱۰۲۶۰). Fedesarrollo.
- Alrifae, A. A. M., Alhabeeb, A. A., Alhanatleh, H., & Alnajdawi, S. (۲۰۲۵). Exploring the role of succession planning and talent development in enhancing organizational agility: The case of Saudi banking. *Sustainability*, ۱۷(۲۴), ۱۱۲۱۵. <https://doi.org/10.3390/su172411215>
- Alzahmi, A., & Alshamsi, S. (۲۰۲۴). The influence of applying human resource training needs analysis on employee's performance. *Journal of Human Resource and Leadership*, ۹(۱), ۱-۱۸. <https://doi.org/10.4۷۶۰۴/jhrl.۲۳۰۲>

- Au, W. (۲۰۱۳). Hiding behind high-stakes testing: Meritocracy, objectivity and inequality in US education. *International Education Journal: Comparative Perspectives*, ۱۲(۲).
- Bahri, E. S. (۲۰۲۵). Competency based Human Resource Development Strategy. *International Journal of Competency Based Human Resource Development*, ۲(۱), ۴۱-۶۰. <https://doi.org/10.59921/icestra.v2i1.50>
- Barberà, S., Beviá, C., & Ponsatí, C. (۲۰۱۵). Meritocracy, egalitarianism and the stability of majoritarian organizations. *Games and Economic Behavior*, ۹۱, ۲۳۷-۲۵۷. <https://doi.org/10.1016/j.geb.2015.02.006>
- Batruch, A., Jetten, J., Van de Werfhorst, H., Darnon, C., & Butera, F. (۲۰۲۳). Belief in school meritocracy and the legitimization of social and income inequality. *Social psychological and personality science*, ۱۴(۵), ۶۲۱-۶۳۵. <https://doi.org/10.1177/1948850622111105>
- Baziarie., Amirtash, Am, (۲۰۰۶). Managers, employing on the bases of meritocracy in Physical Education Organization, *Journal of Motion and Sports Sciences*, ۴(۷), ۱. [In Persian] <https://www.magiran.com/p666291>
- Belényesi, E., & Dobos, Á. (۲۰۲۰). Formal or Informal?: The Changing Role of Coordination in Local Government Decision Making in Hungary. *KOŠICKÁ BEZPEČNOSTNÁ REVUE*, ۱۰(۲), ۱-۱۶.
- Domenici, G. (۲۰۲۲). Insidie e illusioni della «meritocraziaperfetta» /Pitfalls and Illusions of a «Perfect Meritocracy». *Journal of Educational, Cultural and Psychological Studies (ECPS Journal)*, (۲۶), ۱۱-۲۰. <https://doi.org/10.7308/ecps-2022-026-edit>
- Driessen, G., Slegers, P., & Smit, F. (۲۰۰۸). The transition from primary to secondary education: Meritocracy and ethnicity. *European sociological review*, ۲۴(۴), ۵۲۷-۵۴۲. <https://doi.org/10.1093/esr/jcn018>
- Eghdamrady, Sh., Bahari, N., & Nader, B. (۲۰۲۰). Investigating the relationship between meritocracy components and employee performance improvement with the mediating role of organizational culture (Case study: Art and Cultural Organization of Tehran Municipality). *Cultural Leadership Studies*, ۳(۲), ۷۰-۸۶. [In Persian]
- Emamzadeh, M., Bohlooli, N., Honarmand Azimi, M. (۲۰۲۴). Proposing a Brain Circulation Management Model Based on the Meritocracy Principle in the Social Security Organization. *Dynamic Management and Business Analysis*, ۳(۵), ۳۶۵-۳۸۳. <https://doi.org/10.22034/dmbaj.2025.2057494.1288>

- Ferreira, D., Trindade, R., & Bolívar, A. (۲۰۲۵). School leadership and the professional development of principals in inclusive and innovative schools: The Portuguese example. *Education Sciences*, ۱۵(۹), ۱۱۱۷. <https://doi.org/10.3390/educsci15091117>
- Ghobadi, M., Zolfaghari Zafarani, R., & Kalantari, M. (۲۰۱۹). Presenting a perceptual framework for institutionalizing the merit-based selection of managers. *New Approach in Educational Management*, ۳۷(۱۰), ۱۶۱-۱۸۹. [In Persian] <https://civilica.com/doc/۱۹۱۲۶۲۱/>
- Gholipour Fard Mirzanelou, M. (۲۰۱۶). Investigating the effect of the extent of meritocracy implementation on the performance of human resources from the employees' perspective in Municipality of District ۱ of Tehran [Master's thesis, Islamic Azad University, Central Tehran Branch]. [In Persian]
- Golparvar, M., & Areezi Samani, S. H. (۲۰۰۷). The role of civic participation, meritocracy and organizational structures in the behavior and attitude of employees of organizations. [In Persian]
- Groenewald, E. S., Bhujel, K., Bilal, M. S., Rafique, T., Mahmood, S., Ijaz, A., ... & Groenewald, C. A. (۲۰۲۴). Enhancing Organizational performance through competency-based human resource management: A novel approach to performance evaluation. *Educational Administration: Theory and Practice*, ۳۰ (۸), ۲۸۴-۲۹۰. <https://doi.org/10.53550/kuey.v30.i8.۷۲۵۰>
- Hadadnia, S. (۲۰۲۴). Examining the conceptual model of the relationship between human resource management and meritocracy Through organizational flattery of female managers, *Journal of Development Studies and Resource Management*, ۲(۷), ۱۱۱-۱۱۸.
- Haj Bozorgi, J., & Nikzad, H. (۲۰۱۷). Investigating the relationship between human resource management practices and meritocracy (Case study: Municipality of District ۹ of Tehran). *Human Resource Studies*, ۷(۱), ۱۱۹-۱۳۸. [In Persian]
- Haj Hassani, S., Batmani, F., & Hossein Pour, S. (۲۰۲۱). Presenting a competency-based evaluation model for elementary school principals. [In Persian]
- Harris, A., Jones, M., & Ismail, N. (۲۰۲۲). Distributed leadership: taking a retrospective and contemporary view of the evidence base. *School Leadership & Management*, ۴۲(۵), ۴۳۸-۴۵۶. <https://doi.org/10.1080/13632434.2022.2109620>
- Harvey, J. E. (۲۰۲۴). Teachers, Power, and the Belief in School Meritocracy (Doctoral dissertation, Fordham University). <https://research.library.fordham.edu/dissertations/AAI30691748>

- Hassami, M., Samiei, R., Azma, F., & Mostaghimi, M. R. (۲۰۲۱). Talent management and meritocracy in the organization: Analyzing the mediating role of organizational factors. *Development Strategy*, ۱۷(۴), ۱۵۵-۱۹۲. [In Persian]
- Hassani, K., Sheikh Esmaili, M., Maghsoudi, K., & Keyhan, K. (۲۰۱۳). Investigating the dimensions and components of meritocracy in managers and employees of educational institutions. *Management and Development Process*, ۲۶(۲), ۱۱۹-۱۴۰. [In Persian]
- Imamzadeh, M., Behloul, N., & Honarmand Azimi, M. (۲۰۲۵). Presenting a brain circulation management model based on the principle of meritocracy in the Social Security Organization. *Dynamic Management and Business Analysis*, ۳(۵), ۳۶۵-۳۸۳. [In Persian]
- Islam, N. (۲۰۲۵). Talent management practices: Impact of organizational performance in relevance to employee motivation. *Cuadernos de Administración*, ۴۱(۸۱), e۲۰۳۱۳۲۰۱- e۲۰۳۱۳۲۰۱. <https://doi.org/10.20100/cdea.v41i81.13201>
- Kazemi, M., Nazari, R., & Rahimi Sarshabadrani, Q. (۲۰۲۴). A model for institutionalizing meritocracy among managers of Iranian sports organizations. Conference Paper. <https://civilica.com/doc/۲۲۰۵۱۴۲> [In Persian]
- Kazemi, M. S., Areezi, S. H., & Golparvar, M. (۲۰۱۱). The relationship between managers' values and personality with meritocracy, civic participation, and organizational alienation in bureaucratic and traditional organizations. *Applied Psychology Quarterly*, ۵. [In Persian]
- Khalifeh, A. (۲۰۱۴). Meritocracy; Let us discover the competent staff of education. *School Management Growth*, ۱۰۴(۱۳), ۱۸-۱۹. [In Persian]
- Khanifar, H., & Muslimi, N. (۲۰۱۷). Principles and basics of qualitative research methods. *Nagah Danesh: Tehran* [In Persian]
- Khodabandelouy, N. (۲۰۱۷). Meritorious appointment of employees based on the meritocracy system and its impact on organizational success (Case study: Employees of Bank Maskan of Hamadan province). *Journal of Management and Entrepreneurship Studies*, ۱۳(۳), ۲۰۴-۲۱۱. [In Persian]
- Koohkan, M., & Maleiheh. (۲۰۱۹). Explaining the selection and appointment system of government managers with the aim of improving public management in the education department of Sari city. *New Research in Management and Accounting*, ۵۵(۵), ۱۱۷-۱۲۸. [In Persian]

- Madeira, A. F., Costa-Lopes, R., Dovidio, J. F., Freitas, G., & Mascarenhas, M. F. (۲۰۱۹). Primes and consequences: A systematic review of meritocracy in intergroup relations. *Frontiers in Psychology*, ۱۰, ۲۰۰۷. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02007>
- Maleki Hasanvand, M., Abdollahi, T., Taheri, A., & Ghaderi, Q. (۲۰۲۰). Designing a merit based selection model for elementary school teachers (A case study of Khorramabad County). *Scientific Quarterly Journal of Studies on the Iranian Islamic Progress Model*, ۱۲(۴). [In Persian]
- Masihi, M. (۲۰۱۹). The impact of Alavi meritocracy on the efficiency of Iranian government organizations. *Studies in Economics, Financial Management and Accounting*, ۲۴(۰), ۱۶-۲۶. [In Persian]
- Memarzadeh, G., Najafbeigi, R., & Abbaszadeh, Y. (۲۰۱۳). Explaining the model of promoting meritocracy and related factors in the Ministry of Health and Medical Education. [In Persian]
- Meroe, A. S. (۲۰۱۴). Democracy, meritocracy and the uses of education. *Journal of Negro Education*, ۸۳(۴), ۴۸۰-۴۹۸. <https://doi.org/10.7709/jnegroeducation.83.4.480>
- Mohammadi, A., Zolfaghari Zafarani, R., Navidadaham, M., & Torani, H. (۲۰۲۰). Identifying factors affecting the merit based selection of school principals at the level of the leadership and management subsystem. [In Persian]
- Mohammadreza'i, M., & Rezaeemanesh, B. (۲۰۲۴). Recognizing the Nature, Causes, and Consequences of the phenomenon of Politicization Black Hole: Investigating the Lived Experience of Education Managers using Phenomenology Strategy. *Transformation Management Journal*, ۱۶(۲): ۳۲-۷۰. [in Persian].
- Molaei, A. (۲۰۲۲). The relationship between meritocracy and knowledge sharing on educational quality among employees of the Central Province Department of Education. *Journal of Psychological Studies and Educational Sciences*. <https://civilica.com/doc/1706220> [In Persian]
- Molavi, Z. (۲۰۲۴). The Dark Side of Meritocracy in Organization: The Accumulation of Social Inequality through Work. *Public Organizations Management*, ۱۲(۳), ۲۱-۳۴. [In Persian]
- Moradi Damaneh, M. (۲۰۱۹). Investigating the factors affecting the optimization of meritocracy in the appointment of AJA headquarters managers. *Military Sciences and Technologies*, ۱۴(۴۶), ۱۹-۳۸. [In Persian]
- Mosaeq, H. (۲۰۱۷). Lack of meritocracy in the education management system, causes and roots. *Hekmataneh*, (۱۰), ۲۰-۲۰. [In Persian]

- Mostafavi, S. Y. (۲۰۲۲). Components of meritocracy and democracy in the administrative system. *New Research in Management and Accounting*, ۸۱(۸), ۱۴۵-۱۶۲. [In Persian]
- Namvar, P. (۲۰۲۱). The role of meritocracy, performance management, and human resource productivity in organizations. *First International Conference on Management and Industry*. <https://civilica.com/doc/۱۲۷۷۷۶۵> [In Persian]
- Napoletano, T. (۲۰۲۴). Meritocracy, meritocratic education, and equality of opportunity. *Theory and Research in Education*, ۲۲(۱), ۳-۱۸. <https://doi.org/۱۰.۱۱۷۷/۱۴۷۷۸۷۸۵۲۴۱۲۲۶۶۶۲>
- Nasr Isfahani, Noroozi, & Reza Ali. (۲۰۲۵). Challenges and limitations of rational education from Farabi's perspective. *Research in Islamic Education and Moral Training*, ۶(۱), ۸۷-۱۰۴. [In Persian]
- Nazeri Sufi, M., Taheri, M., & Abolfazli, H. (۲۰۲۴). Challenges of Meritocracy in Iranian Management from the Perspective of Governance Development, *Management, Education and Development in Digital Age*, ۱(۱), ۷۴-۸۶.
- Nguyen, T. T., Nguyen, H. T., Le, T. A., Nguyen, T. N., Nguyen, A. T., Vo, L. Q., ... & Nguyen, A. T. (۲۰۲۴). Training programme to develop title positions based on competency framework in the digital transformation of EVN. *SA Journal of Human Resource Management*, ۲۲, ۱-۱۰. <https://doi.org/۱۰.۴۱۰۲/sajhrm.v۲۲i۰.۲۶۵۱>
- Ortogoli Farahani, E., Atrian, F., & Roostaei Hossein Abadi, Y. (۲۰۲۳). Investigating strategies for developing meritocracy in organizations and its role in promoting social health. *Islamic Lifestyle*, ۷(۲), ۲۲۷-۲۳۷. [In Persian]
- Rahmani, Homa; Khadivi, Asadolah; Haghghat, Hamide & Arefnjad, Saeed (۲۰۲۵). Designing the Competency Model of Farhangian University Administrators. *Journal of Public Administration*, ۱۷(۱), ۲۵۷- ۲۸۴. [In Persian]
- Rahnavard, F., Shirazi, M., & Ghaisari, M. (۲۰۱۳). Identifying the inhibiting factors of establishing the meritocracy system at the level of professional managers in government organizations of Ahvaz city. *Productivity Management*, ۲۵(۲), ۱۵. [In Persian]
- Razapour, F., Moharramzadeh, M., Azizian Kohan, N., & Naghizadeh Baghi, A. (۲۰۲۴). A talent management model for meritocracy of managers and leaders in sports organizations. *Journal of Sport Management*, ۱۶(۴), ۱۵-۳۵. [In Persian] <https://doi.org/۱۰.۲۲۰۵۹/jsm.۲۰۲۳.۳۵۹۵۷۴.۳۱۴۵>
- Sachs-Cobbe, B. (۲۰۲۳). Recent work on meritocracy. *Analysis*, ۸۳(۱), ۱۷۱-۱۸۵. <https://doi.org/۱۰.۱۰۹۳/analys/anac.۰۹۱>

- Salimi, E., Mirespasi, N., & Daneshfard, K. (۲۰۲۲). Identifying damages in the human resource management system of education and proposing improvement solutions (Quantitative study). *Quarterly Journal of Education*, ۳۸(۳), ۶۷-۸۴. [In Persian]
- Sandel, M. J. (۲۰۲۱). How meritocracy fuels inequality—part i The Tyranny of Merit: An Overview. *American Journal of Law and Equality*, ۱, ۴-۱۴. [https://doi.org/10.1162/ajle\\_a\\_00024](https://doi.org/10.1162/ajle_a_00024)
- Sandelowski, M. J., & Barroso, J. (۲۰۰۷). *Handbook for synthesizing qualitative research*. Springer publishing company.
- Sarshar, Y., & Samiei, R. (۲۰۲۰). Presenting a process model of meritocracy in the administrative system with a human resource improvement approach in Golestan University of Medical Sciences. *Journal of Career and Organizational Counseling*, ۱۲(۴۳), ۱۹۹-۲۱۶. [In Persian]
- Sarshar, Y., & Samiei, R. (۲۰۱۹). Identifying human resource improvement components with an emphasis on the meritocracy system in Iranian government administration. *Public Administration Perspective*, ۱۰(۴), ۱۷۶-۱۹۱. [In Persian]
- Scholtz, G. (۲۰۲۳). Leadership development perspective of adult learning philosophies. *The International Journal of Management Education*, ۲۱(۲), ۱۰۰۷۹۲. <https://doi.org/10.1161/j.ijme.2023.100792>
- Shahnoushi, M., & Dadkhah, A. (۲۰۱۷). Barriers to the realization of meritocracy in government organizations of Shiraz city from the perspective of experts of Fars governorate. *Applied Sociology*, ۲۸(۳), ۱۹۵-۲۱۸. [In Persian]
- Shirzadeh, Z., & Akbari, T., & Moinikia, M. (۲۰۲۴). The effect of talent management on meritocracy with the mediating role of individual creativity. *Journal of Management on Organizational Education*, ۱۳(۲), ۵۵-۶۹ [In Persian]  
URL: <http://journalieaa.ir/article-۱-۶۶۶-fa.html>
- Shirzadi, M. R., Ziaei, M. S., Razeghi Shirsavar, H., & Jalili, S. (۲۰۱۹). Ranking the current status of the components of the educational managers' meritocracy model in the Agricultural Research, Education and Extension Organization (AREEO). *Agricultural Education Management Research*, ۱۱(۴۹), ۹۱-۱۱۱. [In Persian]
- Shirzadi, M. R., Ziaei, M. S., Razeghi Shirsavar, H., & Jalili, S. (۲۰۱۹). Meritocracy pattern of managers; *An efficient tool in policy-making of applied and skill education centers*. [In Persian]
- Shokouhi, A., & Jahaniyan, R. (۲۰۲۲). Presenting a relational model of intellectual capital and quality of education in elementary schools with the mediating role of meritocracy. *Cultural Safeguarding of the Islamic Revolution*, ۱۲(۲۵), ۱۹۳-۲۲۳. [In Persian]

- Souza, A. R. D. S., & Vasconcelos, I. F. F. G. D. (۲۰۲۱). Meritocracy and competency-based people management model: utopia or organizational reality? *Cadernos EBAP. BR*, ۱۹, ۱۹۰-۲۰۲. <https://doi.org/10.1090/1679-395120190100x>
- Taherpour Kalantari, H., Jahangiri, A., & Zarei, M. (۲۰۱۸). Measuring the degree of meritocracy in government organizations of Tehran and identifying the factors affecting it. *Public Administration Perspective*, ۳۶(۹), ۴۲-۶۲. [In Persian]
- TALIS, O. (۲۰۲۰). results (volume II): teachers and school leaders as valued professionals. <https://doi.org/10.1787/19cf08df-en>
- Teymouri, H., Shahin, A., & Karimi, M. (۲۰۲۲). Presenting a merit-oriented human resource management model with a succession planning approach. *Applied Sociology*, ۳۳(۲), ۶۹-۹۲. [In Persian]
- Torbati, E., Amin, F., & Heydari Dehouei, J. (۲۰۲۰). Investigating factors affecting competency based recruitment processes in organizations. *Technology in Entrepreneurship and Strategic Management*, ۳(۱), ۲۶۳-۲۷۰. [In Persian]
- Tripathi, K., & Agrawal, M. (۲۰۱۴). Competency-based management in organizational context: A literature review.
- Valero Moya, A., & Klassen, R. M. (۲۰۲۰). A Competency-Based Approach to Improve the Selection of Applicants for Initial Teacher Training in Early Childhood and Primary Education in Spain. *Revista de Educación*, (۴۰۸), ۳۴۵-۳۷۴
- Varmaziyar, V., & Shahriyari, K. (۲۰۲۰). Meritocracy criteria of managers in organizations from the perspective of Imam Ali (AS) in Nahj al-Balagha. [In Persian]
- Wang, H. (۲۰۲۰). An internal defence of educational meritocracy (Doctoral dissertation, UCL (University College London)).
- Yarmohammadi-Monfared, S., Naghizade-Baghi, A., Moharamzade, M., & Azizian-Kohan, N. (۲۰۲۱). The importance of establishing a meritocracy system in sports organizations. *Journal of Behavior Studies in Organizations*, ۶, ۸-۲۲.
- Zerrad, H., & Schechter, C. (۲۰۲۰). Evolving school leadership: The shift from managing human resources to managing human capital. *Management in Education*. <https://doi.org/10.1177/08920206201389837>
- Zhou, Y., & Sumettikoon, P. (۲۰۲۴). Creating a Competency-Based Framework for Self-Directed Lifelong Learning for Principals in Guangxi, China. *Eurasian Journal of Educational Research (EJER)*, (۱۱۴).

Zhao, Y., & Zhong, R. (۲۰۲۰). From Meritocracy to Human Interdependence: Redefining the Purpose of Education. *ECNU Review of Education*.  
<https://doi.org/10.1177/209653112051351988>

