



University of Tehran

## Drawing the Cause-Effect Relationships Among the Components of Meritophobia Within the Public Organizations' Culture (Based on the Viewpoint of Organizational Experts)

Zohreh Mohammadyari<sup>1\*</sup> | Mohsen Arman<sup>2</sup>

1. Corresponding Author. Department of Management, Lorestan University, Khorramabad, Iran. Email: [mohammadyari.z@lu.ac.ir](mailto:mohammadyari.z@lu.ac.ir)  
2. MSc. Student of Business management, Ilam University, Ilam, Iran. Email: [info.mohsenarman@gmail.com](mailto:info.mohsenarman@gmail.com)

### ARTICLE INFO

**Article type:**  
Research Article

**Article History:**  
Received 5 November 2022  
Revised 11 February 2023  
Accepted 14 February 2023  
Published online 15 March 2023

**Keywords:**  
*Fuzzy DEMATEL,*  
*Merit,*  
*Meritophobia,*  
*Administrative system.*

### ABSTRACT

The main purpose of this study was determining the cause-effect relationships among the components of meritophobia within the public organizations' culture based on the viewpoint of organizational experts. The study at hand was an exploratory mixed-methods research project. In the qualitative phase of the study, the thematic analysis, and in the quantitative phase, the Fuzzy DEMATEL method was used. Data triangulation was used to examine the validity of the instrument, and interrater and test-retest reliability measures were employed for reliability checking. The statistical population in the quantitative phase were the experts and managers of Tehran city public organizations who were familiar with meritophobia issue. In this section, 14 participants were selected using snowball sampling. In the quantitative phase, the statistical population were 10 experts. The data collection instruments were semi-structured interviews in the qualitative phase and questionnaire in the quantitative phase. The findings of the qualitative phase showed that overall, 8 factors – including toxic organizational atmosphere, political biases of the managers, administrative corruption, deviations from law, human resource challenges, inconsideration of meritocracy system, the sick structure of the society, and the dominant culture at workplace – were identified as the factors forming meritophobia. The sick structure of the society, the dominant culture at workplace, organizational corruption, and deviations from law affect other variables more, and the inconsideration of meritocracy system is highly influenced by other factors. Culture is the most important tool that can prevent meritophobia in organizations. Attention to cultural ground-setting in the societies and organizations paves the way for the institutionalization of meritocracy system in organizations.

**Cite this article:** Mohammadyari, Z., Arman, M. (2023). Drawing the Cause-Effect Relationships Among the Components of Meritophobia Within the Public Organizations' Culture (Based on the Viewpoint of Organizational Experts). *Organizational Culture Management*, 21 (1), 89-105. DOI: <http://doi.org/10.22059/jomc.2023.349281.1008490>



© The Author(s).

**Publisher:** University of Tehran Press.

DOI: <http://doi.org/10.22059/jomc.2023.349281.1008490>



دانشگاه تهران

## مدیریت فرهنگ سازمانی

شاپا الکترونیکی: ۶۹۳۴-۲۴۲۳

سایت نشریه: <https://jomc.ut.ac.ir>

# ترسیم روابط علت- معلولی مؤلفه‌های شایسته‌هراسی در بطن فرهنگ سازمان‌های دولتی (بر اساس دیدگاه خبرگان سازمانی)

زهرة محمدیاری<sup>۱\*</sup> | محسن آرمان<sup>۲</sup>

۱. نویسنده مسئول، گروه مدیریت، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران. رایانامه: [mohammadyari.z@lu.ac.ir](mailto:mohammadyari.z@lu.ac.ir)

۲. گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه ایلام، ایلام، ایران. رایانامه: [info.mohsenarman@gmail.com](mailto:info.mohsenarman@gmail.com)

### اطلاعات مقاله

### چکیده

نوع مقاله:

پژوهشی

تاریخ‌های مقاله:

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۸/۱۴

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۱/۱۱/۲۲

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۱۱/۲۵

تاریخ انتشار: ۱۴۰۱/۱۲/۲۴

کلیدواژه:

دیمتل فازی،

شایستگی،

شایسته‌هراسی،

نظام اداری.

هدف اصلی از این پژوهش تعیین روابط علت- معلولی مؤلفه‌های شایسته‌هراسی در بطن فرهنگ سازمان‌های دولتی بر اساس دیدگاه خبرگان است. تحقیق حاضر یک تحقیق آمیخته اکتشافی از نوع کیفی کمی است. در بخش کیفی تحقیق از روش تحلیل تم و در بخش کمی از روش دیمتل فازی استفاده شده است. در این تحقیق برای بررسی روایی ابزار از سه‌سویه‌سازی داده‌ها و برای بررسی پایایی از پایایی بین دو کدگذار و پایایی بازآزمون استفاده شده است. جامعه آماری در بخش کیفی خبرگان و مدیران سازمان‌های دولتی شهر تهران و آشنا با موضوع شایسته‌هراسی بودند. در این بخش با استفاده از روش نمونه‌گیری گلوله برفی ۱۴ نفر حضور داشتند. در بخش کمی نیز جامعه آماری ۱۰ نفر از خبرگان بودند. ابزار گردآوری داده‌ها در بخش کیفی مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته و در بخش کمی پرسشنامه بود. یافته‌های بخش کیفی نشان دادند در مجموع ۸ عامل جو مسموم سازمانی، سیاسی‌بازی مدیران، فساد اداری، انحراف قانونی، چالش‌های منابع انسانی، بی‌توجهی به نظام شایستگی، ساختار بیمار جامعه، فرهنگ حاکم بر محل کار عوامل شکل‌دهنده شایسته‌هراسی‌اند. ساختار بیمار جامعه، فرهنگ حاکم بر محل کار، فساد سازمانی، و انحرافات قانونی بر سایر متغیرها تأثیر بیشتری می‌گذارند و عنصر بی‌توجهی به نظام شایستگی به‌شدت تحت تأثیر سایر عوامل قرار دارد. فرهنگ مهم‌ترین ابزاری است که مانع بروز پدیده شایسته‌هراسی در سازمان‌ها می‌شود. توجه به بسترسازی فرهنگی در جامعه و سازمان‌ها مسیر را برای نهادینه شدن نظام شایسته‌سالاری در سازمان‌ها مهیا می‌کند.

**استناد:** محمدیاری، زهرة و آرمان، محسن (۱۴۰۲). ترسیم روابط علت- معلولی مؤلفه‌های شایسته‌هراسی در بطن فرهنگ سازمان‌های دولتی (بر اساس دیدگاه خبرگان سازمانی).

مدیریت فرهنگ سازمانی، ۲۱ (۱) ۸۹-۱۰۵.

DOI: <http://doi.org/10.22059/jomc.2023.349281.1008490>

ناشر: مؤسسه انتشارات دانشگاه تهران.

© نویسندگان.

DOI: <http://doi.org/10.22059/jomc.2023.349281.1008490>



## مقدمه

دنیای پرچالش و پویای کنونی مجال از دست دادن فرصت‌های طلایی را به هیچ شرکت و سازمانی نمی‌دهد. با کوچک‌ترین اشتباه استراتژیک، یک سازمان برای همیشه به ورطه نابودی کشانده خواهد شد. زمانی منابعی مانند سرمایه، زمین، ماشین‌آلات، نیروی انسانی غیر متخصص، مواد اولیه، و سایر دارایی‌های فیزیکی از این دست برای امکان بقای سازمان‌ها در گردونه رقابت کافی بودند. اما، امروزه با توجه به رقابت بسیار شدید و پیچیده، محیط ناپایدار، پیشرفت‌های برق‌آسای فناوری، توسعه روزافزون اطلاعات و ارتباطات، و ... تقریباً ادامه حیات برای هیچ سازمانی بدون مؤلفه‌های دانش‌محور یا همان نیروی انسانی متخصص و شایسته و کارآموده وجود ندارد (Baroun, 2022: 496). عصر فناوری اطلاعات و انقلاب دیجیتال نیز توجه به ارزش آن عناصر گران‌بها را در چرخه عمر شرکت‌ها و سازمان‌ها دوچندان کرده است و شاید به جرئت بتوان گفت پیشرفت و تعالی هر سازمانی مرهون توانایی و شایستگی‌های منحصربه‌فرد نیروی انسانی آن است (Suzuki & Hur, 2021: 7). بنابراین، سازمان‌ها در گزینش و انتخاب نیروی انسانی معیارهای سخت‌گیرانه‌تری تدوین کرده‌اند. گزینش و استخدام اثربخش برای سازمان یک موضوع حیاتی و راهبردی است و ممکن است گزینش اشتباه هزینه‌های فراوانی را بر سازمان تحمیل کند؛ درحالی‌که گزینش صحیح موجب کاهش هزینه‌ها و افزایش بهره‌وری می‌شود (Nath, 2019: 171). گزینش فقط مربوط به استخدام افراد متقاضی شغل نیست؛ بلکه در هر مرحله از ارتقا و پیشرفت کارکنان باید گزینش شوند تا از آن طریق بتوان کارکنان لایق و شایسته را شناسایی کرد (Razack et al., 2020: 48). بی‌توجهی به تخصص، تجربه، کارایی، علاقه، و توانایی مدیران در انتخاب و انتصاب به مسئولیت‌های سازمانی موجب تصمیمات نامناسب و اقدامات بیهوده و تضعیف سازمان می‌شود (Chen et al., 2021: 352).

انتخاب و انتصاب افراد شایسته یکی از موضوعات مهم و حساس در فرایند کار هر سازمانی است. انتخاب و انتصاب مدیران و تشخیص و برگزیدن شایسته‌ترین افراد به معیارها و ملاک‌هایی نیاز دارد تا افراد واجد شرایط و بالیاقت تصدی پست‌های سازمانی را به عهده بگیرند. این معیارها در هر جامعه و سازمانی با توجه به جهان‌بینی و ارزش‌های حاکم و چگونگی نگرش به انسان متفاوت است. در جوامع غربی، که جهان‌بینی حاکم مبتنی بر ماده است، اساساً هستی و انسان را پدیده‌ای کاملاً مادی می‌دانند و همه ابعاد وجودی انسان بر اساس قوانین مادی توجیه می‌شود. ولی، در اسلام، انسان در هستی جایگاهی ویژه دارد و به تعبیری اشرف مخلوقات است. جایگاه او جایگاه جانشینی خداست. در قرآن نیز انسان موجودی مکرم نامیده شده که بر مخلوقات دیگر برتری دارد. بنابراین، هدف تعالی و تکامل انسان برای رسیدن به چنین مقامی است. پس، قطعاً معیارهای گزینش به منظور انتخاب و انتصاب افراد شایسته در هر فرهنگ و جامعه و حتی سازمانی متفاوت است (محبی و همکاران، ۱۴۰۱: ۵۴). سازمانی موفق است که نظام شایسته‌سالاری را به‌خوبی اجرا کند. در غیر این صورت، معیارهای شایستگی در انتخاب افراد زیر پا گذاشته می‌شود و حق افراد قابل و شایسته نادیده گرفته می‌شود و حس بی‌اعتمادی بین کارکنان پدید می‌آید و شایسته‌هراسی حاکم می‌شود (Parlami et al., 2020: 134). شایسته‌سالاری و شایسته‌گزینی اصلی مهم در اخذ پست و جایگاه سازمانی است. اما، آنچه عملاً برخی سازمان‌ها با آن روبه‌رو هستند مقاومت‌های پنهان و غیر آشکار فرد یا گروه‌هایی است که جایگاه و منافع خود در سازمان را از سوی فرد یا گروه شایسته‌تر، به صورت بالقوه، در خطر می‌بینند و به سبب همین هراس ادراکی همواره صدای پای این دسته از افراد را می‌شنوند که هر لحظه ممکن است جایگاه آنان را متزلزل کنند (فانی و همکاران، ۱۴۰۰: ۶۱). پدیده یادشده را می‌توان با «اصل بی‌کفایتی» پیتر مرتبط دانست؛ با این تفاوت که در اصل پیتر بی‌کفایتی خود فرد محدودکننده رشد و توسعه‌اش در مسیر پیشرفت در سلسله مراتب سازمانی است؛ اما در پدیده «شایسته‌هراسی» موانع ایجادشده خارجی هستند که به نوعی رشد فرد در مسیر شغلی را به‌رغم شایستگی‌اش تحت تأثیر قرار می‌دهند و این وضعیت از ترس فرد یا گروه حاکم نشئت می‌گیرد (Castilla, 2010: 544). در آن دسته از نظام‌های اداری که فرهنگ‌های سازمانی آن‌ها مبتلا به عارضه «شایسته‌هراسی» است افراد یا گروه‌های حاکم در تلاش‌اند که فرد یا گروه شایسته‌تر از خود را به هر نحو ممکن از جایگاهی که خود در آن مشغول فعالیت‌اند دور نگه دارند (ایمانی و فتحی، ۱۳۹۸). پدیده «شایسته‌هراسی» را می‌توان در دسته مبانی فرهنگ سازمانی مطالعه کرد؛ پدیده‌ای که متأسفانه به صورت یک سندرم در بطن فرهنگ برخی سازمان‌ها رشد کرده است. این مفهوم با اصول و نظریات جانشین‌پروری، مدیریت استعداد سازمانی، و اصل بی‌کفایتی پیتر پشتیبانی می‌شود. در واقع، پدیده

«شایسته‌هراسی» را می‌توان با اصول جانشین‌پروری و مدیریت استعداد سازمانی، که بر کفایت و شایستگی و توانمندی فرد برای حرکت عمودی در سلسله مراتب سازمانی تکیه دارند، در تقابل دانست. در نظام اداری سازمان‌هایی که با این پدیده درگیرند عملاً قدرت سازمانی در حلقه محدودی از افراد دست‌به‌دست می‌شود و افراد شایسته هیچ‌گاه نمی‌توانند به درجات عالی مدیریتی در سازمان برسند و این وضعیت در بلندمدت می‌تواند موجبات رخوت سازمانی و مرگ آن‌ها در پی داشته باشد (پناهی و محمدی، ۱۳۹۷: ۲۱۳). پژوهش بارون (۲۰۲۲) نشان می‌دهد متوسط هزینه انتصاب نابه‌جای یک مدیر حدود ۷۵۰۰ دلار در سال است؛ درحالی‌که تکانه ناشی از برکناری همین مدیر حدود ۱۶۰۰۰۰ دلار تخمین زده می‌شود. در عین حال، صرفه‌جویی ناشی از انتصاب یک مدیر موفق ۳/۵ میلیون دلار در سال است که درباره مدیران اثربخش به ۷ میلیون دلار می‌رسد. بنابراین، ضرورت توجه به این پدیده در سازمان‌ها بیش از پیش مشخص می‌شود. زیرا، در آن دسته از نظام‌های اداری که با این پدیده درگیرند میزان بهره‌وری و عملکرد سازمانی کمتر از آن است که می‌تواند باشد و این وضعیت در بلندمدت می‌تواند موجب رخوت سازمانی و مرگ آن شود. در نتیجه، نگارندگان بر این باورند که نظام اداری درگیر با پدیده شایسته‌هراسی را نمی‌توان به نظام خلاق و نوآور و خدمت‌محور، که لازمه آن وجود افراد شایسته و توانمند است، مبدل کرد. از این رو، باید در بدو امر با کمک متخصصان و نخبگان مدیریتی کشور ابعاد و مؤلفه‌های این پدیده را واکاوی و تبیین کرد. سپس، راهکارها و راه‌حل‌های کاربردی برای حل این پدیده پیشنهاد داد. بنابراین، در این تحقیق ابتدا عوامل تأثیرگذار بر پدیده شایسته‌هراسی شناسایی و سپس روابط علت- معلولی بین این عوامل ترسیم می‌شود. سؤالاتی که در این تحقیق بررسی می‌شوند عبارت‌اند از:

- عوامل مؤثر بر شایسته‌هراسی در سازمان‌های دولتی کدام‌اند؟

- روابط علت- معلولی بین عوامل شناسایی شده چگونه است؟

## مبانی نظری و پیشینه پژوهش

### شایستگی

شایستگی ترکیبی از مهارت‌ها و ویژگی‌های شخصی و شخصیتی و رفتارهایی است که به طور مستقیم با عملکرد موفق در یک شغل خاص مرتبط است (Krishnamurty, 2019: 101). در فرهنگ دانشگاه هاروارد، شایستگی چند تحول را شامل می‌شود: ۱. رفتارهای مرتبط با شغل (آنچه فرد می‌گوید و انجام می‌دهد)؛ ۲. انگیزه‌ها (آنچه فرد در خصوص شغل و سازمان خود احساس می‌کند)؛ ۳. دانش و مهارت (آنچه فرد در خصوص وقایع، تکنولوژی، حرفه، فرایندها، و سازمان خود می‌داند و نشان می‌دهد) (مولایی، ۱۴۰۱: ۲۲). برای سنجش شایستگی افراد، عده‌ای بر مهارت‌های فنی به‌ویژه شغل توجه دارند و عده‌ای بر ترکیبی از شایستگی‌های فردی و اجتماعی و زمینه‌های شغلی (مهارت‌های فنی) تأکید دارند (سمیعی و همکاران، ۱۴۰۰: ۱۵۶).

### شایسته‌سالاری

شایسته‌سالاری یعنی موفقیت یک شخص فقط با شایستگی وی تعیین می‌شود. این نظر درست است؛ اما در جوامع امروزی واقعیت ندارد. شایسته‌سالاری با سوق دادن مردم به سمت این باور که زندگی عادلانه است و موفقیت‌ها به طرزی منصفانه به دست خواهند آمد نقشی متقاعدکننده در جامعه بازی می‌کند؛ اما، در حقیقت، موفقیت بر بلندمندی شخصی و کار سخت نسبت به بقیه کمتر متکی است. این واقعیت دارد که طبقه و محیط موفقیت را محدود می‌کنند (Suzuki & Hur, 2021: 4). استقرار شایسته‌سالاری با عواملی چون میزان اثربخشی دولت، میزان فساد، میزان حاکمیت قانون، میزان استقلال دستگاه قضایی، حق مالکیت، شاخص توسعه انسانی، درآمد سرانه، نابرابری درآمدی، نابرابری جنسیتی، و اعتماد سیاسی رابطه دارد (شیرزادی و همکاران، ۱۳۹۸: ۱۰۸). بعضی از نظریه‌پردازان، که مخالف نظام شایسته‌سالاری هستند، چنین نظامی را غیر دموکراتیک فرض می‌کنند. مثلاً، رابرت دال بر آن است که دموکراسی به توده‌های مردم قوت می‌دهد؛ درحالی‌که شایسته‌سالاری قدرت را از توده‌های مردم منحرف و آن را به نخبگان محدود می‌کند. از نگاه او شایسته‌سالاری نشئت گرفته از ایده‌های قیومیت افلاطونی است. او بر این باور است که این نوع سیستم حکومتی است که فرمانروایان شایسته در آن دولت حاکمیت می‌کنند. فرمانروایان اقلیتی هستند که بر اساس فرایندهای دموکراتیک انتخاب نمی‌شوند (معمارزاده، ۱۳۹۱: ۳۸).

### شایسته‌هراسی

شایسته‌هراسی به انتصاب و ارتقای افرادی در پست‌های سازمانی اطلاق می‌شود که از لحاظ توانمندی از مدیر منصوب‌کننده و حتی سایر کارکنان سازمان پتانسیل کمتری دارند. در واقع، هدف اصلی از شایسته‌هراسی مقابله با رشد افراد دارای پتانسیل بالقوه است. این وضعیت به دلیل کوتاه‌نظری و ترس از تبدیل شدن ایشان به رقیب و اشغال پست فعلی در آینده است یا اعتقاد به وابسته بودن سازمان تا هر وقت که بشود (فرامرزی، ۱۳۹۹: ۶۹). شایسته‌هراسی را مدیرانی توسعه می‌دهند که قدوقواره ایشان کوتاه‌تر از مسندی است که بدان تکیه زده‌اند! مدیر غیر توانمند، برای نشستن بر پست اجرایی، در پست‌های مدیریتی پایین‌تر از خود، به جای جانشین‌پروری و بهره‌گیری از افراد توانمند، به انتصاب مدیرانی نالایق اقدام می‌کند و افراد دارای توانایی بالقوه تصدی پست‌های مدیریتی در سیستم را سرکوب می‌کند. او با فشار از بالا برای کاستن قد افراد توانمند یا حداقل خم کردن سرشان تلاش می‌کند قد خویش را بلندتر جلوه دهد (Baroun, 2022: 494). شایسته‌هراسی برخلاف شایسته‌سالاری، خویشاوندسالاری، و آشناسالاری است که در آن رابطه جای ضابطه را می‌گیرد؛ بدین ترتیب که افراد بدون در نظر گرفتن شایستگی‌شان منصب‌ها را اشغال کنند و در این‌گونه موارد افراد منتسب و آشنا را بر افراد شایسته ترجیح می‌دهند که با وجود افرادی شایسته برای تصدی یک مسئولیت افرادی که از شایستگی کمتری برخوردارند به دلیل روابط فAMILI، رفاقتی، تجاری، و ... برای آن کار برگزیده می‌شوند. روشن است که این روش ناپسند است (فانی و همکاران، ۱۴۰۰: ۵۹). در مورد شایسته‌هراسی در داخل کشور، مطالعات محدودی انجام شده است. یکی از آن‌ها مطالعه شیری و همکارانش (۱۴۰۱) است. آن‌ها در تحقیق خود نشان دادند که ضعف سیستم جانشین‌پروری، ترس از دست دادن جایگاه، نظام‌های سنتی مدیریت، کوتاه‌فکری، حزب‌سالاری، نبودن کارراهه شغلی شایسته‌پرور موجب پدیده شایسته‌هراسی مدیران می‌شود. عامری و همکارانش (۱۴۰۱) نیز در مطالعه خود اعلام کرده‌اند شش عامل (فرهنگی، مدیریتی، فردی، نظارتی، قانونی، سیاسی) بر شایسته‌هراسی در سازمان‌های ورزشی کشور تأثیر گذارند.

### شایسته‌هراسی در بطن فرهنگ سازمانی

در شروع فعالیت سازمان، فرهنگ در آن با توجه به عوامل مختلف به سرعت شکل می‌گیرد. سازمان‌هایی که فرهنگ مناسبی در آن‌ها برقرار نباشد استعدادها را نادیده می‌گیرد و علاوه بر کشتن استعدادهای پدیده پارتی‌بازی و خویشاوندگرایی در آن‌ها رواج می‌یابد و افراد شایسته در گوشه قرار می‌گیرند (Parlami et al., 2020: 136). سازمان‌هایی که فرهنگ سازمانی سالمی ندارند و به اصطلاح دارای فرهنگ سازمانی بیمارند در آن‌ها رقابت ناسالم و بی‌توجهی به اصول شکل می‌گیرد. در این سازمان‌ها انتصاب و انتخاب افراد در پست‌های کلیدی بر اساس توانمندی‌ها و رعایت اصول و قواعد صورت نمی‌گیرد و مدیران در این سازمان‌ها افراد نخبه و شایسته را نادیده می‌گیرند (ویسه و همکاران، ۱۳۹۹: ۱۸۵). فرهنگ سازمانی در سازمان‌ها بازوی توانمند سازمان در کسب موفقیت‌ها و بهبود بهره‌وری و عملکرد سازمانی محسوب می‌شود که اگر درگیر مسائل مخرب و منفی شود آثار زیان‌باری به همراه خواهد داشت. یکی از این عارضه‌های منفی، که در بطن فرهنگ سازمانی رخ می‌دهد و به عنوان «سندروم فرهنگ سازمانی» از آن یاد می‌شود، پدیده شایسته‌هراسی است (شریعت‌نژاد و موسوی، ۱۴۰۱: ۵۲۰). شایسته‌هراسی یکی از بیماری‌های سازمانی در سازمان‌های دولتی است که متأثر از فرهنگ سازمانی است و فرایند انتصاب مطلوب را با مشکل مواجه ساخته است (شیری و همکاران، ۱۴۰۱: ۱۲).

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر یک پژوهش آمیخته اکتشافی از نوع کیفی- کمی است. در بخش کیفی تحقیق از روش تحلیل تم و در بخش کمی از روش دیمتل فازی استفاده شده است. جامعه آماری در بخش کیفی خبرگان و مدیران سازمان‌های دولتی شهر تهران و آشنا با موضوع شایسته‌هراسی بودند. گروه خبرگان در این تحقیق متشکل از استادان برجسته دانشگاه‌ها (تهران، علامه طباطبایی، تربیت مدرس، شهید بهشتی) و مدیران سابقه سازمان‌های شهر تهران (سازمان تأمین اجتماعی، سازمان صنعت، معدن و تجارت، سازمان امور مالیاتی) بودند. در این بخش با استفاده از روش نمونه‌گیری گلوله برفی ۱۴ نفر حضور داشتند. معیارهای خبرگان برای ورود به مصاحبه عبارت بود از: ۱. مدیران و معاونان سابقه سازمان‌های دولتی شهر تهران؛ ۲. اعضای هیئت‌علمی دانشگاه‌ها که سابقه بالا در تدریس دروس مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی داشتند؛ ۳. اعضای هیئت‌علمی که

سابقه پژوهش در حیطه شایسته‌سالاری و شایسته‌گزینی (شایسته‌هراسی) داشتند و این حیطه جزء علایق پژوهشی آنها به شمار می‌رفت. در بخش کمی نیز جامعه آماری ۱۰ نفر از خبرگان بودند. ابزار گردآوری داده‌ها در بخش کیفی مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته و در بخش کمی پرسشنامه بود. مشخصات خبرگان شرکت‌کننده در این تحقیق در جدول ۱ گزارش شده است.

جدول ۱. مشخصات خبرگان شرکت‌کننده در این تحقیق

جنسیت	سن	تحصیلات	پست سازمانی	سابقه خدمت
زن	۴۵ تا ۵۵	کارشناسی و کارشناسی‌ارشد و بالاتر	مد هیئت‌علمی	۱۰ تا ۲۰ سال
مرد	۴۵ تا ۵۵	پایین‌تر	معاون	۱۰ تا ۲۰ سال
٪۲۴	٪۱۶	٪۱۸	٪۲۲	٪۶۴
٪۲۵	٪۵۸	٪۸۲	٪۶۱	٪۲۵

در این پژوهش با مشارکت و تعامل با مصاحبه‌شوندگان و تأیید آنان برای اطلاعات جمع‌آوری شده سعی شد به اعتبار تحقیق افزوده شود. در این زمینه متن مصاحبه و کدهای استخراج‌شده به مصاحبه‌شوندگان ارائه شد و آنها درباره آن اظهارنظر کردند و اگر سوءبرداشت یا مغایرتی بود اصلاح شد. با هدف دقت بیشتر تحقیق، شماره تماس پژوهشگر و آدرس راه‌های ارتباطی در فضای مجازی در اختیار همه مصاحبه‌شوندگان قرار گرفت تا اگر موردی فراموش شده بود از این طریق اعلام و اضافه کنند. در این تحقیق سه‌سویه‌سازی داده‌ها از طریق نمونه‌گیری با حداکثر تنوع افراد از جمله جنسیت، تحصیلات، شغل، پست سازمانی-حاصل شد. سه‌سویه‌سازی محقق با درگیر کردن دانش‌آموخته دکترای مدیریت دولتی با تجربه کار اجرایی در سازمان‌های دولتی و آشنا با موضوع تحقیق برای بازبینی صوت مصاحبه‌ها و کدگذاری متن مصاحبه‌ها انجام شد. در پژوهش حاضر برای بررسی پایایی نیز از پایایی بین دو کدگذار و پایایی بازآزمون استفاده شد. برای به دست آوردن پایایی بین دو کدگذار از یک دانش‌آموخته دکترای مدیریت دولتی (آشنا با موضوع مورد مطالعه و نحوه کدگذاری در روش تحلیل مضمون) خواسته شد در مقام همکار محقق ۳ مصاحبه را به کمک پژوهشگر کدگذاری کند. پایایی بین دو کدگذار برابر با ۸۰ درصد به دست آمد و با توجه به اینکه این میزان پایایی بیشتر از ۶۰ درصد است می‌توان ادعا کرد تحقیق حاضر از پایایی خوبی برخوردار است. برای محاسبه پایایی بازآزمون از بین مصاحبه‌های انجام‌شده ۳ مصاحبه انتخاب و پس از گذشت دوازده روز بار دیگر کدگذاری شد. پایایی بازآزمون ۹۰ درصد به دست آمد و با توجه به اینکه این میزان بیشتر از ۶۰ درصد است پایایی پژوهش تأیید می‌شود. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها در بخش کیفی از روش تحلیل تم استفاده شد و مراحل کدگذاری داده‌ها نیز با استفاده از نرم‌افزار Maxqda انجام شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها در بخش کمی نیز از روش دیمتال فازی استفاده شد.

## یافته‌های پژوهش

در بخش کیفی در مجموع ۷۰ مضمون پایه استخراج شد. در ادامه، با سازمان‌دهی مجدد، مضامین پایه (اولیه) به ۱۸ عنوان مضامین سازمان‌دهنده تقسیم و در نهایت ۸ مضمون فراگیر شناسایی شد. نتایج بخش کیفی تحقیق در جدول ۲ گزارش شده است.

جدول ۲. استخراج تم‌های اصلی و فرعی شایسته‌هراسی

تم‌های اصلی (مضامین فراگیر)	تم‌های فرعی (مضامین سازمان‌دهنده)	کدهای گزینشی (مضامین پایه)
فساد سازمانی	عدم سلامت نظام اداری در سازمان	عدم توجه به تخصص و تعهد صالح و عالم نبودن صاحبان قدرت پارتی‌بازی در انتصابات برخورد شخصی
انحرافات قانونی	ضعف در نظام قوانین و اصول ارتقا در سازمان‌ها	ظواهرگرایی و ریاکاری ترس افراد نالایق برای از دست دادن جایگاه زیرآب‌زنی سازمانی حسادت سازمانی
	رابطه‌گرایی	نبود قوانین صریح و روشن جهت ارتقا خلأ قانونی در سلسله مراتب و مسیر شغلی عدم تأکید قوانین بر شایسته‌سالاری نفوذ افراد خارج از سازمان وجود افراد هم‌عقیده

## ادامهٔ جدول ۲. استخراج تم‌های اصلی و فرعی شایسته‌هراسی

تم‌های اصلی (مضامین فراگیر)	تم‌های فرعی (مضامین سازمان‌دهنده)	کدهای گزینشی (مضامین پایه)
انحرافات قانونی	رابطه‌گرایی	داشتن سهمیه‌های مختلف قرار گرفتن افراد در احزاب سیاسی تکیه بر روابط به جای ضوابط
	رفتار سیاسی مدیران	شبکه‌ای شدن افراد هم‌حزب گرایش‌های سیاسی قدرت احزاب سیاسی در واگذاری پست‌ها رفتار سیاسی مدیران
سیاسی‌بازی مدیران	قوم‌گرایی در سازمان	روابط قومی و قبیله‌ای تعصبات قومی و قبیله‌ای فرهنگ سنتی حاکم بر سازمان انتصابات قومیتی در سازمان
	باج‌خواهی از مدیران	نفوذ بر مدیران سازمان رانت‌خواهی از مدیران دخالتهای افراد بیرون سازمان در انتخاب مدیر وعدهٔ بالاتر دادن به مدیران
جو مسموم سازمانی	سکوت تدافعی	سکوت افراد نخبه ضعف ارتباطی و اخلاقی افراد بی‌انگیزگی کارکنان منزوی بودن افراد شایسته
	شرایط نامناسب	نداشتن امکانات و منابع فقدان فرصت نداشتن مدیریت و سرپرستی مناسب نبود فرهنگ شایسته‌سالاری در سازمان
	ضعف فرهنگی	جو مخرب وجود رفتارهای ضد شهروندی در سازمان نبود جو شایسته‌محور بی‌ارزش کردن سخت‌کوشی در سازمان
فرهنگ حاکم بر محل کار	رویه‌های فاسد اداری	رعایت نکردن عدالت توزیعی در سازمان فقدان سیستم ارزیابی عملکرد منصفانه نبود تناسب بین شغل و شاغل نبود شفافیت در بارتاب عملکرد فقدان شاخص‌های زودآگاهی در سازمان
	ناهنجاری کارکنان	تنبلی کارکنان از زیر کار در رفتن کارکنان عدم سلامت ذاتی کارکنان نداشتن قابلیت یادگیری کارکنان
چالش‌های منابع انسانی	مدیران نالایق	عدم باور به سیستم پاداش‌دهی برای عملکرد عدم تعهد مدیران به استقرار فرایندهای شایسته‌سالاری خودبزرگ‌بینی مدیران داشتن روحیهٔ فساد مالی یا اخلاقی بین مدیران
	فساد اجتماعی	فساد و رانت در جامعه قبیله‌گرایی بی‌توجهی به هزینهٔ فرصت‌های ازدست‌رفته بی‌سوادی جامعه در زمینهٔ موضوعات سیاسی و اجتماعی
ساختار بیمار جامعه	تنبلی اجتماعی	مشکل نظام آموزشی در اثربخشی و کارایی ایستا بودن محیط پایین بودن سطح انتظار افراد از مسئولان
	نخبه‌ستیزی	بی‌توجهی به نخبگان مانع‌تراشی برای افراد شایسته مشارکت ندادن افراد شایسته
بی‌توجهی به نظام شایستگی	انتصابات ناعادلانه	رشد افراد نالایق جلوگیری از رشد افراد شایسته ارتقای آسانسوری در سازمان
	تنبلی فکری	قرار گرفتن کارکنان در جبهه‌های سیاسی و نه تخصصی رقم زدن نوعی از سطحی‌نگری به مسائل کمبود ایده‌پردازی‌های متفکرانه و خلاق گره زدن موجودیت سازمان به سیاست‌ها نه مأموریت وجودی

پس از شناسایی عوامل شکل دهنده شایسته‌هراسی در جهت ترسیم روابط علت- معلولی این عوامل از تکنیک دیمتل فازی استفاده شد. به دلیل رویارویی با ابهامات در ارزیابی‌های انسانی، از مقیاس مقایسه‌ای مورد استفاده در روش دیمتل معمولی صرف‌نظر و به جای آن از مقیاس کلامی فازی پیشنهادی لی<sup>۱</sup> (۱۹۹۹) استفاده شد. درجات مختلف «تأثیر» با پنج واژه «خیلی زیاد، زیاد، کم، خیلی کم، بی‌تأثیر» بیان می‌شود. اعداد فازی مثلثی مثبت متناظر با آن‌ها در جدول ۳ و نمودار ذیل نشان داده شده است.

جدول ۳. تناظر عبارات کلامی با مقادیر کلامی

عبارات کلامی	مقادیر کلامی
تأثیر خیلی زیاد (VH)	(۰/۷۵ - ۱ - ۱)
تأثیر زیاد (H)	(۰/۵ - ۰/۷۵ - ۱)
تأثیر کم (L)	(۰/۲۵ - ۰/۵ - ۰/۷۵)
تأثیر خیلی کم (VL)	(۰/۰ - ۰/۲۵ - ۰/۵)
بی‌تأثیر (NO)	(۰/۰ - ۰/۰ - ۰/۲۵)

برای تعیین رابطه میان معیارهای  $C = \{C_i | i = 1, 2, \dots, n\}$  یک گروه تصمیم‌گیری متشکل از  $p$  کارشناس مورد سؤال قرار می‌گیرند تا مجموعه‌ای از مقاسبات زوجی بر حسب عبارات کلامی به دست آید. از این رو، تعداد  $p$  ماتریس فازی  $\tilde{Z}^{(1)}, \tilde{Z}^{(2)}, \dots, \tilde{Z}^{(p)}$  با استفاده از نظرات هر کارشناس تهیه می‌شود.

$$\tilde{Z}^{(k)} = \begin{bmatrix} 0 & \tilde{Z}_{12}^{(k)} & \dots & \tilde{Z}_{1n}^{(k)} \\ \tilde{Z}_{21}^{(k)} & 0 & \dots & \tilde{Z}_{2n}^{(k)} \\ \vdots & \vdots & \dots & \vdots \\ \tilde{Z}_{n1}^{(k)} & \tilde{Z}_{n2}^{(k)} & \dots & 0 \end{bmatrix} \quad k = 1, 2, \dots, p \quad (1)$$

که در آن  $\tilde{Z}_{ij}^{(k)} = (\lambda_{ij}^{(k)}, m_{ij}^{(k)}, u_{ij}^{(k)})$  ماتریس فازی  $\tilde{Z}^{(k)}$ ، ماتریس رابطه مستقیم اولیه فازی<sup>۲</sup> کارشناس  $k$ ام نامیده می‌شود. در مرحله بعد باید ماتریس نرمال رابطه مستقیم فازی را به دست آورد. فرض کنید  $\tilde{a}_i^{(k)}$  اعداد فازی مثلثی باشند.

$$\tilde{a}_i^{(k)} = \sum_{j=1}^n \tilde{Z}_{ij}^{(k)} = \left( \sum_{j=1}^n \lambda_{ij}^{(k)}, \sum_{j=1}^n m_{ij}^{(k)}, \sum_{j=1}^n u_{ij}^{(k)} \right) \quad (2)$$

$$r^{(k)} = \max_{1 \leq i \leq n} \left( \sum_{j=1}^n u_{ij}^{(k)} \right) \quad (3)$$

سپس، برای تبدیل مقیاس معیارها به مقیاس‌های قابل مقایسه از تبدیل مقیاس خطی به صورت فرمول نرمال‌سازی استفاده می‌شود. ماتریس نرمال‌سازی رابطه مستقیم فازی کارشناس  $k$ ام یعنی  $\tilde{X}^{(k)}$  به صورت رابطه ۴ نشان داده شده است.

$$\tilde{X}^{(k)} = \begin{bmatrix} \tilde{X}_{11}^{(k)} & \tilde{X}_{12}^{(k)} & \dots & \tilde{X}_{1n}^{(k)} \\ \tilde{X}_{21}^{(k)} & \tilde{X}_{22}^{(k)} & \dots & \tilde{X}_{2n}^{(k)} \\ \vdots & \vdots & \dots & \vdots \\ \tilde{X}_{n1}^{(k)} & \tilde{X}_{n2}^{(k)} & \dots & \tilde{X}_{nm}^{(k)} \end{bmatrix} \quad k = 1, 2, \dots, p \quad (4)$$

که در آن:

1. Lee  
2. initial direct-relation fuzzy matrix



$$\tilde{X}_{ij}^{(k)} = \frac{\tilde{Z}_{ij}^{(k)}}{r^{(k)}} = \left( \frac{\lambda_{ij}^{(k)}}{r^{(k)}}, \frac{m_{ij}^{(k)}}{r^{(k)}}, \frac{u_{ij}^{(k)}}{r^{(k)}} \right) \quad (5)$$

همانند روش دیمتل معمولی فرض می‌کنیم حداقل یک  $i$  وجود دارد که  $\sum_{j=1}^n u_{ij}^{(k)} < r^{(k)}$

این فرض در عمل به‌خوبی برآورده می‌شود. سپس، عبارات جبری ضرب یک عدد ثابت در یک عدد فازی و جمع دو عدد فازی برای محاسبه ماتریس میانگین  $\tilde{X}$  حاصل از  $\tilde{X}^{(1)}, \tilde{X}^{(2)}, \dots, \tilde{X}^{(p)}$  استفاده می‌شوند.

$$\tilde{X} = \frac{(\tilde{X}^{(1)} \oplus \tilde{X}^{(2)} \oplus \dots \oplus \tilde{X}^{(p)})}{p} ; \tilde{X} = \begin{bmatrix} \tilde{X}_{11} & \tilde{X}_{12} & \dots & \tilde{X}_{1n} \\ \tilde{X}_{21} & \tilde{X}_{22} & \dots & \tilde{X}_{2n} \\ \vdots & \vdots & \dots & \vdots \\ \tilde{X}_{n1} & \tilde{X}_{n2} & \dots & \tilde{X}_{nm} \end{bmatrix} \quad (6)$$

$$\cdot \tilde{X}_{ij} = \frac{\sum_{k=1}^p \tilde{X}_{ij}^{(k)}}{p}$$

که در آن

ماتریس فازی  $\tilde{X}$  ماتریس نرمال رابطه مستقیم فازی نامیده می‌شود. در اینجا از میانگین حسابی برای یکپارچه‌سازی کل داده‌های کارشناسان بعد از محاسبه ماتریس نرمال رابطه مستقیم فازی  $\tilde{X}^{(k)}$  استفاده شده است. این روش بهتر از روش یکپارچه‌سازی کل داده‌های کارشناسان بعد از محاسبه ماتریس رابطه مستقیم اولیه فازی  $\tilde{Z}^{(k)}$  است. برای محاسبه ماتریس رابطه کلی فازی<sup>1</sup> ابتدا باید هم‌گرایی  $\lim_{w \rightarrow \infty} \tilde{X}^w = 0$  را تضمین کرد. در محاسبه  $\tilde{X}^w$  رابطه تقریب  $\tilde{n}_1 \otimes \tilde{n}_2 \equiv (\lambda_1 \times \lambda_2, m_1 \times m_2, u_1 \times u_2)$  را جهت ضرب دو عدد فازی مثلی به کار می‌بریم. از این رو، عناصر  $\tilde{X}^w$  نیز اعداد فازی مثلی هستند. فرض کنید  $\tilde{X}_{ij} = (\lambda_{ij}, m_{ij}, u_{ij})$  و سه ماتریس قطعی ذیل را که عناصر آن از  $\tilde{X}$  استخراج می‌شوند در نظر بگیرید:

$$X_u = \begin{bmatrix} 0 & u_{12} & \dots & u_{1n} \\ u_{21} & 0 & \dots & u_{2n} \\ \vdots & \vdots & \dots & \vdots \\ u_{n1} & u_{n2} & \dots & 0 \end{bmatrix} \quad X_m = \begin{bmatrix} 0 & m_{12} & \dots & m_{1n} \\ u_{21} & 0 & \dots & m_{2n} \\ \vdots & \vdots & \dots & \vdots \\ m_{n1} & m_{n2} & \dots & 0 \end{bmatrix} \quad X_\lambda = \begin{bmatrix} 0 & \lambda_{12} & \dots & \lambda_{1n} \\ \lambda_{21} & 0 & \dots & \lambda_{2n} \\ \vdots & \vdots & \dots & \vdots \\ \lambda_{n1} & \lambda_{n2} & \dots & 0 \end{bmatrix}$$

مطابق حالت قطعی، ماتریس رابطه کلی فازی به صورت رابطه 7 تعریف می‌شود:

$$\tilde{T} = \lim_{w \rightarrow \infty} (\tilde{X} + \tilde{X}^2 + \dots + \tilde{X}^w) = X \times (I - X)^{-1} \quad (7)$$

قضیه: فرض کنید  $\tilde{T} = \begin{bmatrix} \tilde{t}_{11} & \tilde{t}_{12} & \dots & \tilde{t}_{1n} \\ \tilde{t}_{21} & \tilde{t}_{22} & \dots & \tilde{t}_{2n} \\ \vdots & \vdots & \dots & \vdots \\ \tilde{t}_{n1} & \tilde{t}_{n2} & \dots & \tilde{t}_{nm} \end{bmatrix}$  که در آن  $\tilde{t}_{ij} = (\lambda_{ij}^n, m_{ij}^n, u_{ij}^n)$ ، آن‌گاه:

$$\text{Matrix} [\lambda_{ij}^n] = X_\lambda \times (I - X_\lambda)^{-1}$$

و

$$\text{Matrix} [m_{ij}^n] = X_m \times (I - X_m)^{-1}$$

و

$$\text{Matrix} [u_{ij}^n] = X_u \times (I - X_u)^{-1}$$

اکنون که  $\tilde{T}$  به دست آمده، روش CFCS را جهت فازی‌زدایی و به دست آوردن ماتریس رابطه کلی به کار می‌بریم. بنابراین، برای روش CFCS خواهیم داشت (Opricovic & Tzeng, 2003):

اگر  $\tilde{n}_k = (\lambda_k, m_k, u_k); k = 1, 2, \dots, n$  اعداد فازی مثلثی باشد و  $\tilde{n}_k^{def}$  معرف مقدار قطعی آن‌ها باشد. همچنین داریم:

$$L = \min(\lambda_k) \text{ و } R = \max(u_k); k = 1, 2, \dots, n \text{ و } \Delta = R - L \text{ آن‌گاه:}$$

$$\tilde{n}_k^{def} = L + \Delta \times \frac{(m-L)(\Delta+u-m)^2(R-\lambda) + (u-L)^2(\Delta+m-\lambda)^2}{(\Delta+m-\lambda)(\Delta+u-m)^2(R-\lambda) + (u-L)(\Delta+u-m)^2} \quad (8)$$

ماتریس رابطه کلی تکنیک دیمتل می‌تواند به راحتی جایگزین ماتریس اوزان اهمیت وابستگی داخلی روش تحلیل شبکه‌ای شود. با توجه به محدودیت در حجم مقاله، ماتریس نهایی رابطه کل دیفازی گزارش شده است.

جدول ۴. ماتریس نهایی رابطه کل دیفازی

ماتریس رابطه کل دیفازی	فساد سازمانی	فرهنگ حاکم بر کار	چالش‌های منابع انسانی	بی‌توجهی به نظام شایستگی	جو مسموم سازمانی	ساختار بیمار جامعه	انحرافات قانونی	سیاسی‌بازی مدیران	D	D+R	D-R
									۲/۱۷	۱/۸۲	-۰/۵۲
فساد سازمانی	۰/۱۸	۰/۲۵	۰/۳۳	۰/۳۳	۰/۲۴	۰/۲۷	۰/۲۷	۰/۲۹	۲/۱۷	۱/۸۲	-۰/۵۲
فرهنگ حاکم بر کار	۰/۲۶	۰/۱۷	۰/۳۳	۰/۳۳	۰/۲۲	۰/۲۸	۰/۲۷	۰/۲۹	۲/۱۵	۳/۷	۰/۶
چالش‌های منابع انسانی	۰/۱۹	۰/۱۶	۰/۱۵	۰/۲۳	۰/۱۴	۰/۱۸	۰/۱۹	۰/۱۸	۱/۴۳	۳/۵۱	-۰/۷
بی‌توجهی به نظام شایستگی	۰/۱۷	۰/۱۲	۰/۲۱	۰/۱۳	۰/۱۵	۰/۱۶	۰/۱۴	۰/۱۴	۱/۲۳	۳/۳۳	-۰/۹
جو مسموم سازمانی	۰/۱۵	۰/۱۲	۰/۱۶	۰/۲۱	۰/۱	۰/۱۸	۰/۱۴	۰/۱۶	۱/۲۲	۲/۷۴	-۰/۳
ساختار بیمار جامعه	۰/۳	۰/۲۹	۰/۳۵	۰/۳۵	۰/۲۹	۰/۲	۰/۳۱	۰/۳۱	۲/۴۱	۴/۱۲	۰/۷
انحرافات قانونی	۰/۲۳	۰/۲۴	۰/۳	۰/۲۷	۰/۲۱	۰/۲۴	۰/۱۶	۰/۲۳	۱/۸۸	۳/۵۶	۰/۲
سیاسی‌بازی مدیران	۰/۱۸	۰/۱۹	۰/۲۵	۰/۲۵	۰/۱۵	۰/۱۹	۰/۲	۰/۱۴	۱/۵۴	۳/۲۹	-۰/۲
R	۱/۶۵	۱/۵۵	۲/۰۸	۲/۱	۱/۵۲	۱/۷۱	۱/۶۸	۱/۷۵			

ارزش‌های D+R اهمیت هر عامل را نشان می‌دهد و هر چه عاملی مقادیر بالاتری از این ارزش را به خود اختصاص دهد از اهمیت بالاتری برخوردار خواهد بود.

جدول ۵. تأثیرپذیری و تأثیرگذاری مؤلفه‌های شایسته‌هراسی

R-D	R+D	D	R	عناصر
۰/۵۲	۳/۸۲	۲/۱۷	۱/۶۵	فساد سازمانی
۰/۶	۳/۷۰	۲/۱۵	۱/۵۵	فرهنگ حاکم بر کار
-۰/۷	۳/۵۱	۱/۴۳	۲/۰۸	چالش‌های منابع انسانی
-۰/۹	۳/۳۳	۱/۲۳	۲/۱۰	بی‌توجهی به نظام شایستگی
-۰/۳	۲/۷۴	۱/۲۲	۱/۵۲	جو مسموم سازمانی
۰/۷	۴/۱۲	۲/۴۱	۱/۷۱	ساختار بیمار جامعه
۰/۲	۳/۵۶	۱/۸۸	۱/۶۸	انحرافات قانونی
-۰/۲	۳/۲۹	۱/۵۴	۱/۷۵	سیاسی‌بازی مدیران

بر اساس مقدار (R+D) متغیرهای ساختار بیمار جامعه، فرهنگ حاکم بر محل کار، فساد سازمانی، و انحرافات قانونی به ترتیب با مقادیر ۴/۱۲، ۳/۸۲، ۳/۷۰، و ۳/۵۶ بیشترین امتیاز تأثیرگذاری را کسب کرده‌اند و به طور کلی در شایسته‌هراسی در سازمان‌های دولتی اهمیت بیشتری دارند.



نمودار ۱. روابط علت- معلولی مؤلفه‌های شایسته‌هراسی

مطابق نمودار ۱، که نمودار روابط متغیرهاست، محل قرار گرفتن عناصر بر اساس میزان تأثیرگذاری و تأثیرپذیری مشخص است. این نمودار بر اساس  $R+D$  و  $R-D$  ترسیم شده است. همان‌طور که مشاهده می‌شود عناصر ساختار بیمار جامعه، فرهنگ حاکم بر محل کار، فساد سازمانی، و انحرافات قانونی بر سایر متغیرها تأثیر بیشتری می‌گذارند. در بخش پایین نمودار نیز که مقادیر منفی  $R-D$  مشخص شده است عنصر بی‌توجهی به نظام شایستگی قرار گرفته است که به شدت تحت تأثیر سایر عوامل قرار دارد.

### بحث و نتیجه‌گیری

امروزه، در اکثر محیط‌های کاری کسی که دارای توانمندی خاصی باشد تهدیدی برای سایر افراد به حساب می‌آید و افراد سعی می‌کنند به گونه‌ای رفتار کنند که آن فرد نه تنها در توانمندی‌های خود تقویت نشود، بلکه آزادی عمل هم نداشته باشد. افراد به شکل‌های متفاوت برای چنین فردی مانع‌تراشی می‌کنند که این کار گاه به‌وضوح دیده می‌شود و گاه بسیار مخفیانه و به عبارتی مودبانه صورت می‌گیرد. پدیده شایسته‌هراسی در سازمان‌های دولتی رایج است و یکی از چالش‌های اصلی است که موجب کاهش بهره‌وری سازمان‌ها شده است. تفکر رایج در پدیده شایسته‌هراسی بدین صورت است که افراد هر چه معمولی‌تر و ضعیف‌تر و از نظر هوشی کم‌بهره‌تر باشند برای اطرافیان مناسب‌ترند. چون درست است که عملاً رشد چشمگیری در کنارشان حاصل نمی‌شود، این حسن را دارند که فعلاً برایشان ضرری هم ندارند. این پدیده عملکرد سازمان‌ها را به خطر می‌اندازد و موجب شکل‌گیری تنبلی سازمانی در سازمان‌ها می‌شود. هدف اصلی از این تحقیق شناسایی عوامل تأثیرگذار بر شایسته‌هراسی در سازمان‌های دولتی و ترسیم روابط علت- معلولی بین عوامل شکل‌دهنده شایسته‌هراسی بود. بدین منظور، با استفاده از رویکرد تحقیق کیفی و مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته و اجرای آن‌ها در قالب روش تحلیل تم، در نهایت، هشت عامل اصلی به عنوان عواملی که موجب شکل‌گیری پدیده شایسته‌هراسی در سازمان‌های دولتی می‌شوند شناسایی شدند. این عوامل عبارت‌اند از: جو مسموم سازمانی، سیاسی‌بازی مدیران، فساد اداری، انحرافات قانونی، چالش‌های منابع انسانی، بی‌توجهی به نظام شایستگی،

ساختار بیمار جامعه، فرهنگ حاکم بر محل کار. در بخش کمی و با استفاده از تکنیک دلفی فازی نیز مشخص شد ساختار بیمار جامعه، فرهنگ حاکم بر محل کار، فساد سازمانی، و انحرافات قانونی بر سایر متغیرها تأثیر بیشتری می‌گذارند و عنصر بی‌توجهی به نظام شایستگی به‌شدت تحت تأثیر سایر عوامل قرار دارد. یکی از عواملی که در این تحقیق شناسایی شد و بر شایسته‌هراسی تأثیرگذار است جوّ مسموم سازمانی است. زارع و همکارانش (۱۳۹۶) اعلام کردند جوّ سازمانی سالم می‌تواند باعث بهبود تعاملات و عملکرد سازمانی شود و برعکس جوّ ناسالم و مسموم ممکن است محیطی پر از سوءظن و استرس به وجود آورد و آثار منفی را بر عملکرد افراد و سازمان داشته باشد. جوّ مسموم سازمانی در انتصابات سازمان نیز تأثیرگذار است و همچنین مانند یک ویروس سازمانی می‌تواند به سراسر سازمان سرایت و موفقیت و اعتبار سازمان را خدشه‌دار کند. محمدی (۱۳۹۸) نیز در مطالعه خود بیان کرد رهبران تحول‌گرا و سبک رهبری آن‌ها در سازمان‌ها موجب ایجاد جوّ حامی شایسته‌سالاری و سبک رهبری مخرب موجب ایجاد جوّ حامی شایسته‌گزینی می‌شود. ماتیا و ماچلیس (۲۰۲۲) در مطالعه خود بدین نتیجه رسیدند که تحقق نظام شایسته‌سالاری در سازمان‌های بین‌المللی نیازمند ایجاد جوّ سازمانی حامی افراد شایسته و نخبه سازمانی است. آن‌ها اعلام کردند در سازمان‌هایی که جوّ سازمانی مطلوبی در حمایت از افراد نخبه وجود نداشته باشد پدیده شایسته‌هراسی حاکم خواهد بود. سیاسی‌بازی مدیران یکی دیگر از عوامل تأثیرگذار بر بروز پدیده شایسته‌هراسی در سازمان‌های دولتی است. فانی و همکارانش (۱۴۰۰) به این نتیجه رسیدند که فرایند انتخاب و انتصاب مسئولان و مدیران رده‌های مختلف اداری و اجرایی یکی از مسائل مهم و از وظایف خطیر دولت است. چون مهم‌ترین عامل دوام یک نظام و حکومت فرزاندگی و شایستگی مسئولان و کارگزاران آن نظام است. اما، با توجه به ساختار سازمانی، به‌ویژه در کشورهای جهان سوم، در موارد زیادی شاهد دخالت‌ها و فشارهای گروه‌های ذی‌نفع و دارای قدرت در درون یا اطراف سازمان‌ها هستیم. در بسیاری از سازمان‌ها، مدیران برای گرفتن پست‌های مدیریتی مجبور به دادن امتیاز هستند و به‌اصطلاح قبل از دادن پست‌های مدیریتی به افراد به نوعی از آن‌ها باج‌خواهی می‌شود. این وضعیت چالش‌هایی برای مدیران و سازمان ایجاد می‌کند. یکی از این چالش‌ها اجبار در انتخاب افراد نالایق و عدم به‌کارگیری افراد شایسته در سازمان است. چن و همکارانش (۲۰۱۹) در مطالعه‌ای اعلام کردند رهبران خودشیفته، که رفتارهای سیاسی نسبتاً بالایی دارند، به استعدادهای سازمانی و افراد شایسته در سازمان‌ها توجه ندارند و معمولاً تا حد ممکن این افراد را در سازمان‌ها کنار می‌گذارند. فساد اداری عامل دیگری است که بر شایسته‌هراسی تأثیرگذار است. پارتی‌بازی در انتصابات، که از شاخص‌های اصلی فساد اداری محسوب می‌شود، در مطالعه محمدی و همکارانش (۱۳۹۵) یکی از پیشران‌های شایسته‌هراسی معرفی شد. آن‌ها بدین نتیجه رسیدند که سازمان‌های دولتی در چینش درست منابع انسانی دچار مشکل‌اند و با مدل‌های سنتی و فرسوده و بعضاً مفسده‌آمیز کار را جلو می‌برند و این موضوع سبب می‌شود از ظرفیت‌های نیروهای انسانی استفاده نشود و آن‌ها فرسوده یا ناامید شوند یا سازمان را ترک کنند. در تحقیق جاجرمی‌زاده و همکارانش (۱۳۹۸) در باب فساد اداری این نتیجه حاصل شد که آسیب‌های کلیدی در سازمان‌های دولتی وجود متعهدان بی‌تخصص است. این افراد با دانش سطحی، که از طرق مختلف کسب کرده‌اند، خودنمایی می‌کنند. مدیرانی که تخصص و دانش بالایی ندارند از داشتن زیردستان متخصص و برخوردار از دانش هراس دارند. چون از برملا شدن عدم تخصص خود می‌ترسند. نیز، چون به اهداف و آرمان‌های سازمان پایبند نیستند معمولاً دیدگاه‌های کوتاه‌مدت دارند و به دنبال جذب افراد شایسته نیستند. کارول و همکارانش (۲۰۲۰) در مطالعه‌ای اعلام کردند فساد اداری پیامدهای مخربی دارد. این پیامدها هم از جنبه اقتصادی هم از جنبه غیر اقتصادی موجب تضعیف عملکرد در سازمان‌ها می‌شود. یکی از پیامدهای غیر اقتصادی فساد اداری نادیده گرفتن افراد مستعد و متخصص و دور کردن آن‌ها از پست‌های کلیدی سازمان است. انحراف قانونی عامل دیگری است که بر شایسته‌هراسی در سازمان‌های دولتی تأثیرگذار است. رابطه‌گرایی و قبیله‌گرایی در سازمان‌ها از شاخص‌های اصلی انحرافات قانونی است. زارع و همکارانش (۱۳۹۷) در مطالعه خود بیان کردند خویشاوندگرایی در سازمان‌های دولتی موجب تبعیض و رابطه‌گرایی، به جای ضابطه‌گرایی، می‌شود. افرادی که روابط خاصی با مدیر دارند در اولویت انتصاب پست‌های کلیدی قرار دارند. اقبال و احمد (۲۰۲۰) اعلام کردند خویشاوندگرایی در سازمان‌ها موجب ایجاد روابط پنهان و غیر رسمی می‌شود و عارضه اصلی خویشاوندگرایی مدیران در سازمان‌ها نادیده گرفتن شایسته‌سالاری و کاهش انگیزه افراد شایسته در سازمان است. یکی دیگر از عوامل شناسایی شده در این

تحقیق، که بر شایسته‌هراسی در سازمان‌های دولتی تأثیرگذار است، چالش‌های منابع انسانی است. این عامل دارای شاخص‌هایی از جمله از زیرکاردرروی کارکنان، تنبلی کارکنان، نداشتن قابلیت یادگیری، و ... است. محمدیاری و همکارانش (۱۳۹۷) در مطالعه خود بیان کردند کارکنان بی‌اعتنا و تنبل و نامرئی در سازمان‌های دولتی موجب تنبلی سازمانی می‌شوند و در سازمان‌های تنبل معمولاً شایسته‌سالاری حاکم نیست. بی‌توجهی به نظام شایستگی عامل دیگری است که موجب بروز شایسته‌هراسی در سازمان‌های دولتی می‌شود. در سازمان‌هایی که در آن‌ها به نظام شایسته‌سالاری توجه نمی‌شود پدیده‌هایی مانند نخبه‌ستیزی، انتصابات ناعادلانه، و تنبلی فکری رشد می‌کند (جعفرپور و محمدی، ۱۴۰۰). ساختار بیمار جامعه یکی از عواملی است که موجب شکل‌گیری پدیده شایسته‌هراسی در سازمان‌ها می‌شود. چن و همکارانش (۲۰۲۱) اعلام کردند شایسته‌هراسی یک موضوع کاملاً فردی است. اما، شکل جمعی هم به خود می‌گیرد و همگان را تهدید می‌کند. در کل اشخاص به این نتیجه می‌رسند که به رشد و ترقی دیگران کمک نکنند. این موضوع موجب می‌شود همه دست هم را بگیرند که کسی بالاتر نرود. در نتیجه، قطعاً همه عقب‌تر می‌روند یا باعث سقوط جامعه می‌شوند. این‌گونه جوامع ساختار بیمارگونه دارند. چون افراد از موفقیت دیگران خوشحال نمی‌شوند. از دیگر عوامل که موجب ایجاد شایسته‌هراسی در سازمان‌های دولتی می‌شود فرهنگ حاکم بر محل کار است. فرامرزی (۱۳۹۹) در مطالعه خود بیان کرد یکی از آفت‌های بزرگ فرهنگ سازمانی در سازمان‌های دولتی زیرآب‌زنی است که از عدم شایسته‌سالاری نشئت می‌گیرد. بدین ترتیب در سازمان‌هایی که شایسته‌سالاری کمتر مورد توجه است افرادی که در پست‌های کلیدی قرار دارند احساس می‌کنند ممکن است پست خود را از دست بدهند. پس، به افراد نخبه حسادت می‌کنند. این وضعیت سازمان را به سمت پدیده شایسته‌هراسی می‌کشاند. ساختار بیمار جامعه، به مثابه عاملی که بیشترین تأثیر را بر بروز پدیده شایسته‌هراسی می‌گذارد، کل جامعه و به تبع آن سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. در جامعه‌ای که ساختار ناسالم دارد، افراد به جای کمک به پیشبرد سایر اعضا سعی می‌کنند زیر پای آن‌ها را خالی کنند و به هر نحو ممکن مانع پیشرفت آن‌ها شوند. افرادی که در چنین جامعه‌ای رشد کرده‌اند، با همان طرز فکر، وارد سازمان‌ها می‌شوند و رفتارهای مخرب آن‌ها فرهنگ سازمانی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. استقرار این نوع فرهنگ مملو از حسادت و نخبه‌ستیزی در سازمان‌ها رویه‌های اداری را آلوده می‌کند و فساد سازمانی را شکل می‌دهد. فساد سازمانی انواع رفتارهای مخرب و ناشایست را وارد بدنه سازمان می‌کند که به دنبال آن قوانین حاکم بر سازمان از مسیر صحیح و اصولی خود منحرف می‌شود و عمدتاً بی‌قانونی در سازمان رواج می‌یابد. در خلأ قوانین و خطمشی‌های منطقی و مدون، مدیران برای کارهای خلاف و زدو بندهای سیاسی خود آزادی عمل بیشتری خواهند داشت و به تدریج جو سازمان را مسموم می‌کنند و فرصت پیشرفت را از افراد شایسته می‌گیرند و باعث بی‌انگیزگی و بی‌اعتنایی و سکوت کارکنان توانمند می‌شوند. در نتیجه اقدامات سوء مدیران، سازمان با چالش‌هایی مواجه می‌شود که مهم‌ترین آن‌ها ناهنجاری کارکنان است. کارکنان در چنین سازمانی تنبل می‌شوند، به دنبال یادگیری نمی‌روند، و اعتماد خود را به کل سازمان و رویه‌های سازمانی و مدیران سازمان از دست می‌دهند. در چنین شرایطی شاهد ظهور و رشد مدیران نالایق خواهیم بود که صفات ناشایستی دارند؛ همچون فساد، خودبزرگ‌بینی، بی‌تهدی. این مدیران برای پنهان کردن ضعف‌های خود از انتخاب زیردستان شایسته و نخبه‌ها هم‌دم دارند. بنابراین، به نظام شایستگی بی‌توجه‌اند، اقدام به انتصابات ناعادلانه می‌کنند، جلوی رشد افراد شایسته را می‌گیرند، و موجبات تنبلی فکری سازمان را فراهم می‌آورند که از تبعات آن می‌توان به ارتقای آسانسوری در سازمان، شکل‌گیری دیدگاه‌های سطحی‌نگر، فقدان ایده‌پردازی و تفکر خلاق اشاره کرد.

## پیشنهادها

پدیده شایسته‌هراسی در سازمان‌های دولتی پیامدهای مخربی برای کارکنان و سازمان و حتی جامعه دارد. بنابراین، هنگام انتخاب افراد برای تصدی پست‌های کلیدی و ارشد در سازمان‌ها رعایت اصل شایسته‌سالاری باید یکی از اصول مهم انتصاب در نظر گرفته شود. پیشنهاد می‌شود فرایندها و مکانیسم‌هایی برای شناسایی افراد شایسته در سازمان‌ها طراحی شود و در این خصوص مدیرانی که افراد نخبه و شایسته را شناسایی می‌کنند تشویق شوند و این موضوع در نمره ارزیابی عملکرد مدیران لحاظ شود. همچنین، با هدف کاهش پدیده شایسته‌هراسی در سازمان‌های دولتی پیشنهاد می‌شود دولت برای واگذاری پست‌های مدیریتی در سطح عالی و ارشد سازمان‌ها قوانین و آیین‌نامه‌های مشخص و شفافی تدوین کند و هر ساله در پایان سال امتیاز کارکنان

مشخص باشد که در رده کدام پست هستند. مدیران ارشد سازمان‌ها به توانایی‌های افراد شایسته‌تر از خود اعتماد و روی کمک آن‌ها حساب کنند که این‌ها از طریق ایجاد محیطی دوستانه سبب کاهش شایسته‌هراسی مدیران می‌شود. به محققان آینده که می‌خواهند درباره موضوع شایسته‌هراسی مطالعه کنند پیشنهاد می‌شود الگوهای ذهنی مدیران در زمینه پدیده شایسته‌هراسی را با استفاده از روش کیو مطالعه کنند.

## منابع

- جاجرمی‌زاده، محسن؛ باقری، مسلم؛ فارسی‌نژاد، علی‌رضا؛ علی‌محمدلو، مسلم و طاهری، آرزو (۱۳۹۸). تعهد مدیران بخش دولتی در نظام اسلامی. فصلنامه مطالعات راهبردی بسیج، ۲۱ (۸۳)، ۹۷ - ۱۱۸.
- جعفری‌پور، مهدی و محمدی، محمد (۱۴۰۰). طراحی نظام جذب منابع انسانی عدالت‌محور و شایسته‌سالار در سازمان‌های دولتی کشور. فصلنامه مدیریت منابع در نیروی انتظامی، ۳۶، ۶۲ - ۹۲.
- رزاقی کوچک‌سرایبی، فاطمه (۱۳۹۰). راهکارهای تحقق نظام مدیریت بر مبنای شایستگی با رویکرد سرمایه‌انسانی. کنفرانس بین‌المللی توسعه و تعالی کسب‌وکار، اقتصاد و مدیریت.
- رهنورد، فرج‌الله (۱۳۹۲). شناخت عوامل بازدارنده استقرار نظام شایسته‌سالاری در سطح مدیران حرفه‌ای سازمان‌های دولتی شهرستان اهواز. نشریه مدیریت بهرهوری، دوره ۷، شماره ۲۵، ۱۵ - ۳۲.
- زارع، امین؛ ابراهیمی، مسیح؛ سنجقی، محمدابراهیم و رمضان، مجید (۱۳۹۶). شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر ایجاد جو مسموم سازمانی به عنوان پیشاینده فرهنگ مسموم سازمانی. فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی، ۶ (۱)، ۳۲ - ۱.
- زارع، رضا؛ فتحی‌زاده، علی‌رضا و بهمنی، اکبر (۱۳۹۷). خویشتاوندسالاری سازمانی در نهادهای دولتی: مفهوم‌پردازی، عوامل مؤثر، و پیشامدها. فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی، ۷ (۱)، ۳۱ - ۵۵.
- سلطانی، احسان (۱۳۸۸). سازوکارهای استقرار شایسته‌سالاری در سازمان‌های دولتی. دوامنامه مدیریت، دوره ۲۰، شماره ۱۴۷ - ۱۴۸، ۳۲ - ۳۷.
- سمیعی، روح‌الله؛ حسامی، مریم؛ آزما، فریدون و مستقیمی، محمودرضا (۱۴۰۰). مدیریت استعداد و شایسته‌سالاری در سازمان: تحلیل نقش میانجی عوامل سازمانی. فصلنامه راهبرد توسعه، ۶۸، ۱۵۵ - ۱۹۲.
- شریعت‌نژاد، علی و موسوی، سیده نسیم (۱۴۰۱). ارائه الگوی سایش اجتماعی در بطن فرهنگ سازمان‌های دولتی (با تکیه بر نظر خبرگان سازمانی). فصلنامه مدیریت فرهنگ سازمانی، ۲۰ (۳)، ۵۱۹ - ۵۴۳.
- شیرزادی، محمدرضا؛ رزقی شیرسوار، هادی؛ جلیلی، سودابه و ضیایی، محمدصادق (۱۳۹۸). الگوی شایسته‌سالاری مدیران؛ ابزاری کارآمد در ختم‌شی‌گذاری مراکز آموزش علمی- کاربردی و مهارتی. فصلنامه خط‌مشی‌گذاری عمومی در مدیریت، ۳۴، ۱۰۵ - ۱۲۳.
- شیری، اردشیر؛ سیفی، عاطفه و حیدرنژاد، زهرا (۱۴۰۱). طراحی الگوی شایسته‌هراسی مدیران سازمان‌های دولتی. فصلنامه مدیریت سازمان‌های دولتی، ۱۰ (۳)، ۱۱ - ۲۶.
- صالحی کردآبادی، سجاد (۱۳۹۰). مدیریت شایستگی در سازمان‌های دولتی و سنخ‌شناسی آن در ایران. دوامنامه توسعه‌انسانی، دوره ۷، شماره ۳۶، ۸۹ - ۱۱۶.
- طالعی‌فر، روح‌الله و محمدی، فاطمه (۱۳۹۷). شایسته‌هراسی در نظام اداری کشور. برگرفته از سایت <https://www.linkedin.com/pulse> -reza-taleifar
- عامری، ایوب؛ صیادفر، محمد و اعتمادی، هانی (۱۴۰۱). مطالعه و تحلیل شایسته‌هراسی در سازمان‌های ورزشی کشور. فصلنامه کارافن، ۲۱، ۱ - ۲۰. 10.48301/KSSA.2022.341759.2103
- فانی، مجید؛ ترابی، محمدمین؛ مقدم، متینه و غمخواری، سیده معصومه (۱۴۰۰). بررسی تأثیر تراش‌کاری سازمانی بر عملکرد کارکنان با نقش میانجی شایسته‌هراسی در بین کارکنان نیروی انتظامی همدان. مطالعات فرهنگی پلیس، دوره ۸، شماره ۳، شماره پیاپی ۳۰، ۵۷ - ۶۵.
- فرامرزی، فریبرز (۱۳۹۹). شایسته‌سالاری شایسته‌هراسی در سازمان. پنجمین کنفرانس ملی نقش مدیریت در چشم‌انداز ۱۴۰۴، گیلان، ایران.
- قنبری، مرضیه (۱۳۹۱). شایسته‌سالاری، ضرورت توفیق جوامع متحول امروز. مجله علوم اجتماعی، شماره ۵۹، ۸۷ - ۹۴.
- محبی، سراج‌الدین؛ گلرد، پروانه و موحدی‌زاده، حمیدرضا (۱۴۰۱). طراحی الگوی شایسته‌سالاری مدیران با رویکرد مدیریت شهری در شهرداری مشهد. فصلنامه مطالعات مدیریت شهری، ۱۴ (۴۹)، ۵۳ - ۶۵.
- محمدی، جیران؛ باقری، مژگان‌السادات؛ صفریان، سارا و علوی برازجانی، سیده آزاده (۱۳۹۵). تبیین نقش پارتی‌بازی در رضایت و عملکرد شغلی کارکنان. فصلنامه پژوهش‌های منابع سازمانی، ۶ (۱)، ۲۳۷ - ۲۵۷.
- محمدی، سید میکائیل (۱۳۹۸). رابطه سبک‌های رهبری با جو سازمانی و شایسته‌سالاری مدیران دانشگاه شهید بهشتی در سال ۱۳۹۸. اولین کنفرانس بین‌المللی تکنیک‌های توسعه پایدار در مدیریت و مهندسی صنایع با رویکرد شناخت چالش‌های دائمی. <https://civilica.com/doc/967895>
- محمدیاری، زهره؛ سپهوند، رضا؛ وحدتی، حجت و موسوی، سید نجم‌الدین (۱۳۹۷). نقش کارکنان نامرئی بر تنبلی سازمانی در سازمان‌های دولتی. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۱۰ (۱)، ۵۱ - ۷۶.

- مصطفوی، سید یوسف (۱۴۰۱). مؤلفه‌های شایسته‌سالاری و مردم‌سالاری در نظام اداری. فصلنامه پژوهش‌های جدید در مدیریت و حسابداری، ۵۵، ۱۴۵ - ۱۶۲.
- معمارزاده، غلامرضا (۱۳۹۱). تبیین مدل ارتقای شایسته‌سالاری و عوامل مرتبط با آن در وزارت بهداشت، درمان، و آموزش پزشکی. فراسوی مدیریت، شماره ۲۰، ۳۵ - ۵۷.
- مولایی، علی (۱۴۰۱). رابطه شایسته‌سالاری و اشتراک دانش بر کیفیت آموزشی در کارکنان اداره آموزش و پرورش استان مرکزی. فصلنامه مطالعات روان‌شناسی و علوم تربیتی، ۳۶، ۲۱ - ۴۰.
- ویسه، صید مهدی؛ شیری، اردشیر و قبادی، مریم (۱۳۹۹). شناسایی الگوی ذهنی مدیران پیرامون منسائی قومی در انتصابات سازمانی. فصلنامه اندیشه مدیریت راهبردی، ۲۷، ۱۸۳ - ۲۱۴.

## Reference

- Abbaszadeh Sohron, Y. (2019). Analyzing the impact of internal and external factors in promoting meritocracy. Quarterly Journal of Quantitative Studies in Management. 42, 167-178. (in Persain)
- Ameri, A., Sayadfar, M., & Etamadi, H. (2022). Study and analysis of meritocracy in sports organizations of the country. Karafan Quarterly. 21, 1-20. 10.48301/KSSA.2022.341759.2103.
- Baroun, A.E. (2022). Meritocracy, personality traits and recruitment: some insights from the Qatari enterprising community. Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy. Vol. 16, No. 3, pp. 494-514. <https://doi.org/10.1108/JEC-12-2020-0216>.
- Carol, F., Alsayegh, J., & Nehme, M. (2020). Administrative Corruption and its implications on the hidden economy in Syrian Arab Republic. Tikrit Journal of Administration and Economics Sciences. 16(2), 373-396.
- Castilla, E. (2010) The Paradox of Meritocracy in Organization. Administrative Science Quarterly. 55(4), 543-580.
- Chen, Kenneth Han, Elizabeth, Popp Berman. (2021). Buying into the Meritocracy: Taiwanese Students and the Market for College Admissions Services. Journals of the American Sociological Association. 95(1), 349-366.
- Chen-Ju Lin, David Pauleen, & Ci-Rong Li (2019). Perceived Abusive Leadership, Narcissistic Personality, and Employee's Political Behaviors: A Moderated-Mediation Model. Journal of Leadership & Organizational Studies. 29(4), 409-423.
- Fani, M., Torabi, M.A., Moghadam, M., & Ghamkhaori, S. M. (1400). Investigating the effect of organizational training on employee performance with the mediating role of meritocracy among Hamedan police force employees. Police Cultural Studies. Vol. 8, No. 3, Serial Number 30, 57-65. (in Persain)
- Faramarzi, F. (2019). The meritocracy of meritophobia in the organization. The Fifth National Conference on The Role of Management in The Vision Of 1404. Gilan. Iran. (in Persain)
- Ghanbari, M. (2011). Meritocracy is a necessity for the success of today's changing societies. Journal of Social Sciences. Vol. 59, pp. 87-94. (in Persain)
- Iqbal, Q. & Ahmad, N.H. (2020). Workplace spirituality and nepotism-favouritism in selected ASEAN countries: the role of gender as moderator. Journal of Asia Business Studies. 14(1), 31-49.
- Jafaripour, M. & Mohammadi, M. (1400). Designing a justice-oriented and meritocratic human resource recruitment system in the country's government organizations. Quarterly Journal of Resource Management in the Police Force. 36, 62-92. (in Persain)
- Jajermizadeh, M., Bagheri, M., Farsinejad, A.R., Ali-Mohammadlou, M., & Taheri, A. (2018). Commitment of public sector managers in the Islamic system. Basij Strategic Studies Quarterly. 21(83), 97-118. (in Persain)
- Krishnamurthy, K. (2019). Comparing Institutional Theory and Actor-Network Theory Through the Historical Development of Meritocracy. Hartt, C.M. (Ed.). Connecting Values to Action: Non-Corporeal Actants and Choice, Emerald Publishing Limited, Bingley. <https://doi.org/10.1108/978-1-78973-307-520191008>.
- Memarzadeh, Gh.R. (2013). Explaining the meritocracy promotion model and factors related to it in the Ministry of Health, Treatment and Medical Education. Beyond Management. Vol. 20, 35-57. (in Persain)
- Mohabi, S., Gelard, B., & Mohdzadeh, H.R. (1401). Designing the model of meritocracy for managers with urban management approach in Mashhad Municipality. Urban Management Studies Quarterly. 14(49), 53-65. (in Persain)
- Mohammadi, J., Bagheri, M.Al-S., Safarian, S., Alavi Barazjani, S. A. (2015). Explaining the role of party games in employee job satisfaction and performance. Organizational Resources Research Quarterly. 6(1), 237-257. (in Persain)
- Mohammadi, S. M. (2018). The relationship between leadership styles and the organizational atmosphere and meritocracy of Shahid Beheshti University managers in 2018. The First International Conference on Sustainable Development Techniques in Management And Industrial Engineering With The Approach of Recognizing Permanent Challenges. <https://civilica.com/doc/967895>. (in Persain)



- Mohammadyari, Z., Sephovand, R., Vahdati, H., & Mousavi, S. N. (2017). The role of invisible employees on organizational laziness in public organizations. *Human Resource Management Research Quarterly*. 10(1), 51-76. (in *Persain*)
- Moulai, A. (1401). The relationship between meritocracy and knowledge sharing on the quality of education in the employees of the Department of Education of Central Province. *Quarterly Journal of Psychology and Educational Sciences*. 36, 21-40. (in *Persain*)
- Mustafavi, S. Y. (1401). Components of meritocracy and democracy in the administrative system. *Quarterly Journal of New Researches in Management and Accounting*. 55, 162-145. (in *Persain*)
- Mutia, R., & Muchlis, H. (2022). An Overview of Research Trend on Merit System in Indonesia and International Practices. *Journal of home affairs governance*. 14(1), 55-69.
- Nath, S. (2019). Praemia Virtutis Honores? The Making of Global Reputations and the False Promise of Meritocracy. *Global Aspects of Reputation and Strategic Management (Research in Global Strategic Management, Vol. 18)*. Emerald Publishing Limited, Bingley. <https://doi.org/10.1108/S1064-485720190000018008>
- Parlamis, J., Badawy, R., Haber, J., & Brouer, R. (2020). Exploring fear of appearing incompetent, competency pressure, tactics and perceptions in negotiations. *International Journal of Conflict Management*. 3(33), 134.
- Rahnnavard, F. (1392). Recognizing the factors preventing the establishment of the meritocracy system at the level of professional managers of government organizations in Ahvaz city. *Productivity Management Journal*. Vol. 7, No. 25, 15-32. (in *Persain*)
- Razack, S., Risør, T., Hodges, B., & Steinert, Y. (2020). Beyond the cultural myth of medical meritocracy. *Medical education*. 54(1), 46-53.
- Razaghi Khokhsarai, F. (1390). Solutions for the realization of the management system based on competence with the human capital approach. Tehran location: *International Conference on the Development and Excellence of Business, Economics and Management (in Persain)*
- Salehi Kurdabadi, S. (1390). Competency management in government organizations and its epidemiology in Iran. *Human Development Bimonthly*. Vol. 7, Vol. 36, 89-116. (in *Persain*)
- Samii, R., Hasami, M., Azma, F., & Meschimi, M.R. (1400). Talent management and meritocracy in the organization: analysis of the mediating role of organizational factors. *Development Strategy Quarterly*. 68, 155-192. (in *Persain*)
- Shariatnejad, A., & Mousavi, S. N. (2022). Presenting the model of social wear in the culture of government organizations (based on the opinion of organizational experts). *Organizational Culture Management Quarterly*. 20(3), 519-543. (in *Persain*)
- Shiri, A., Seifi, A., & Haideranjad, Z. (2022). Designing the model of competence phobia of managers of government organizations. *Quarterly Journal of Management of Government Organizations*. 10(3), 11-26.
- Shirzadi, M.R., Rizki Shirsewar, H., Jalili, S., & Ziyai, M. S. (2018). The meritocracy model of managers; An efficient tool in the policy making of applied scientific and skill training centers. *General Policy Quarterly in Management*. 34, 105-123. (in *Persain*)
- Soltani, E. (1388). Establishment mechanisms of meritocracy in government organizations. *Management Bimonthly*. Vol. 20, Vol. 148-147, 32-37. (in *Persain*)
- Suzuki, K., & Hur, H. (2021). Revisiting the old debate: citizens' perceptions of meritocracy in public and private organizations. *Public Management Review*. 3(10), 1-25.
- Taleifar, R., & Mohammadi, F. (2017). Fear Of Meritocracy In The Administrative System Of The Country. taken from <https://www.linkedin.com/pulse-reza-taleifar>. (in *Persain*)
- Vaiseh, S. M., Shiri, A., & Qobadi, M. (2019). Identifying the mental model of managers regarding ethnic bias in organizational appointments. *Strategic Management Quarterly*. 27, 183-214. (in *Persain*)
- Zare, A., Ebrahimi, M., Sanjaghi, M.I., & Ramadan, M. (2016). Identification and ranking of factors affecting the creation of toxic organizational atmosphere as a precursor to toxic organizational culture. *Organizational Behavior Studies Quarterly*. 6(1), 1-32. (in *Persain*)
- Zare, R., Fathizadeh, A.R., & Bahmani, A. (2017). Organizational nepotism in government institutions: Conceptualization, effective factors and consequences. *Organizational Behavior Quarterly*. 7(1), 31-55. (in *Persain*)
- Lee, Y., Chang, C., Wei, C. (1999). Failure mode and effects analysis using fuzzy method and grey theory, *Kybernetes*, 28(9), 1072-1080.