

# پیشایندها، مؤلفه‌ها و پیامدهای شایسته‌هراسی در سازمان‌های دولتی ایران

نسرین ترک‌زبان، حجت طاهری‌گودرزی\*

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۲/۰۷

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۳/۲۳

## چکیده

شایسته‌هراسی نوعی ترس و نگرانی غیرعادی و هدفمند درباره تحقق شایسته‌سالاری است. از این رو، پژوهش حاضر با هدف تعیین پیشایندها، مؤلفه‌ها و پیامدهای شایسته‌هراسی در سازمان‌های دولتی ایران انجام شد. روش پژوهش از نظر هدف، کاربردی-توسعه‌ای؛ و از لحاظ نوع داده‌ها آمیخته (کیفی-کمی) بود. گردآوری داده‌ها در بخش کیفی از طریق مصاحبه نیمه ساختاریافته با ۱۷ نفر از خبرگان علمی و اجرایی مبتنی بر نمونه‌گیری هدفمند؛ و در بخش کمی از ابزار پرسشنامه استفاده شد. جامعه آماری شامل ۸۵۲ نفر از کارکنان وزارت آموزش و پرورش در تهران بود که نمونه آماری از بین آنها مبتنی بر روش تعیین حجم نمونه منطقی و با رویکرد نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای به تعداد ۳۸۰ نفر انتخاب گردید. تجزیه و تحلیل داده‌ها در بخش کیفی مبتنی بر روش تحلیل مضمون، و در بخش کمی مبتنی بر تکنیک مدل‌سازی معادلات ساختاری و به روش حداقل مربعات جزئی انجام شد. پس از پیاده‌سازی متون مصاحبه، ۱۲۶ عبارت کلیدی و ۴۸ شاخص استخراج گردید که شامل سه بُعد به عنوان پیشایندهای شایسته‌هراسی، دو بُعد به عنوان مؤلفه‌های شایسته‌هراسی و چهار بُعد به عنوان پیامدهای شایسته‌هراسی در سازمان‌های دولتی ایران بدست آمد. نتایج پژوهش در بخش کمی نشان داد وضعیت متغیرها از نظر میانگین بزرگتر از حد متوسط ارزیابی می‌شود و قابل تعمیم از نمونه به جامعه است. همچنین با احتمال ۰/۹۵ روابط بین متغیرهای پژوهش در الگوی ساختاری مورد تایید قرار گرفت.

**کلید واژه‌ها:** شایسته‌هراسی، شایسته‌سالاری، شایسته‌هراسی ذهنی، شایسته‌هراسی فرایندی، سازمان‌های دولتی ایران

## مقدمه

امروزه توسعه و موفقیت در بلند مدت، به توانایی سازمان در بهره‌برداری از شایستگی‌های فعلی و بررسی و کشف صلاحیت‌های جدید بستگی دارد (ثنایی و همکاران، ۱۳۹۹). موضوع انتخاب و انتصاب افراد در رده‌های اداری و اجرایی، در هر سازمانی از مباحث کلیدی و حساس محسوب می‌شود؛ زیرا که انتخاب افراد و انتصاب آنها در نظام اداری مبتنی بر روندی شایسته، از مهمترین عوامل بقای سازمان‌ها در نظر گرفته می‌شود (میچز و ساواج، ۲۰۲۰). طبیعتاً شیوه‌های مختلفی برای بکارگماری مناسب‌ترین افراد در مناسب‌ترین جایگاه در سازمان‌ها مطرح شده است که بر اساس اصل «سپردن کار به کاردان» انجام می‌شود و چنین روندی نشان از شایسته‌سالاری در انتخاب و انتصاب افراد دارد (چوا، همکاران، ۲۰۲۰).

<sup>۱</sup> دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، واحد بروجرد، دانشگاه آزاد اسلامی، بروجرد، ایران.

<sup>۲</sup> استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد بروجرد، دانشگاه آزاد اسلامی، بروجرد، ایران.

ایمیل نویسنده مسئول: Ho.Taheri@iau.ac.ir

<sup>۳</sup>. Mijis & Savage

<sup>۴</sup>. Chua

در اصل، شایسته‌سالاری به عنوان یکی از ارزش‌های حاکم بر موفقیت سازمان‌ها، به مجموعه‌ای از ظرفیت‌ها و صلاحیت‌های جمعی گفته می‌شود که در یک سازمان وجود دارد و کانون تصمیم‌گیری و چشم‌اندازی برای سپردن کارها به افراد شایسته محسوب می‌شود (هلل؛ ۲۰۲۲). به عبارت دیگر، شایسته‌سالاری به عنوان نوعی دانش، بینش و یا دیدگاه بنیادی در سطوح مختلف سازمان گسترش می‌یابد که در سایه آن، تمام افراد در سازمان از طریق آموزش و یادگیری، جامعه‌پذیری و هوش هیجانی و با تلاش و کوشش فراوان، استعدادها و بالقوه خود را شکوفا کرده و به دور از عوامل سیاسی و اجتماعی، و تنها بر اساس شایستگی‌های خود برگزیده و در تصدی مناصب مختلف به کار گرفته می‌شوند (دیسرانو و همکاران، ۲۰۲۱).

با این اوصاف، وجود شایسته‌سالاری در سازمان‌ها، مزایایی از جمله جذب و نگهداشت نیروی توانمند، افزایش روحیه و انگیزه کاری، ارتقای رضایت شغلی، ایجاد انگیزه، احساس تعلق، رشد و شکوفایی، فرصت بروز استعدادها و افزایش بهره‌وری را در پی خواهد داشت (مادیرا و همکاران، ۲۰۱۹). همچنین باعث افزایش اثربخشی فردی و سازمانی، ایجاد حس اعتماد در سازمان و ایجاد حس تعلق کارکنان به سازمان می‌گردد (تجاد؛ ۲۰۲۲). بی‌عدالتی‌ها کاهش می‌یابد و توسعه و موفقیت اقتصادی حاصل خواهد شد (نادری قمی، ۱۳۹۸). همچنین ایجاد و گسترش شایسته‌سالاری در سازمان‌ها باعث شکل‌گیری نوعی نظم و انضباط در مدیریت منابع انسانی و محیط کاری و نوعی نظم در تفکر، رفتارها و فعالیت‌های منابع انسانی خواهد شد (کاستیلا و رانگانانان؛ ۲۰۲۰). بزعم کیتامورا و راپلی<sup>۶</sup> (۲۰۲۰) شایسته‌سالاری منجر به رشد سرمایه اجتماعی در سازمان‌ها می‌گردد. میجرز و ساواج (۲۰۲۰) مطرح کردند شایسته‌سالاری در تحقق اهداف و خط‌مشی‌های سازمانی نقش غیرقابل انکاری دارد و روند شکل‌گیری فرهنگ مناسب برنامه‌ریزی منابع انسانی ریشه در شایسته‌سالاری داشته و آن ابزار مناسب تحقق بالندگی‌های فردی است. برایلی<sup>۷</sup> (۲۰۲۱) نیز رابطه بین شایسته‌سالاری و بهره‌وری در سازمان‌های دولتی را مورد تایید قرار داد. همچنین لی و شولر<sup>۸</sup> (۲۰۲۰) مطرح کردند تحقق نظام شایسته‌سالاری باعث می‌شود افراد با داشتن کفایت‌های لازم در مسیر پیشرفت شغلی مطابق با توانایی‌ها، قابلیت‌ها و مهارت‌های کاری رشد کنند و صلاحیت‌های تخصصی و حرفه‌ای خود را غنی سازند.

با اینکه متخصصان حوزه مدیریت بر این اعتقاد دارند که شایسته‌سالاری اصل مهم در اخذ پست و جایگاه سازمانی است و اهمیت زیادی در روند اجرایی و اداری سازمان‌ها دارد، ولی آنچه که عملاً برخی سازمان‌ها با آن روبرو هستند مقاومت‌های پنهان و غیرآشکار فرد یا گروه‌هایی است که جایگاه و منافع خود در سازمان را توسط فرد یا گروه شایسته‌تر بالقوه در خطر می‌بینند و لذا به خاطر وجود هراس ادراکی‌شان از این موقعیت، همواره صدای پای این دسته از افراد را می‌شنوند که هر لحظه ممکن است جایگاه آنان را به خطر بیندازد که این مطلب به مفهوم «شایسته‌هراسی» اشاره دارد (فانی و همکاران، ۱۴۰۰). در واقع، شایسته‌هراسی پدیده‌ای است که در برخی از سازمان‌ها به صورت پتانسیل منفی و نوعی اینرسی سازمانی بروز می‌کند و در بطن فرهنگی رشد کرده و مانع تحقق شایسته‌سالاری در سازمان می‌شود (سندل؛ ۲۰۲۱). شایسته‌هراسی نوعی ترس و نگرانی غیرعادی و هدفمند درباره تحقق شایسته‌سالاری است. در واقع، فرد در قالب گروه‌های غیررسمی با فعالیت‌های موثر در سپردن کارها به افراد شایسته مخالفت کرده و به قدرت رسیدن افراد با صلاحیت‌های بالقوه را به نفع خود ارزیابی نمی‌کند؛ لذا به جای تلاش در جهت شایسته‌گزینی و شایسته‌پروری، با آنها مخالفت کرده و در مقابل فعالیت‌های موثر در جهت نیل به آن مقاومت می‌کند (شیری و همکاران، ۱۴۰۱). با این اوصاف می‌توان چنین نتیجه‌گیری کرد که فعالیت‌ها و اقدامات سازمان‌ها در بالندگی فردی و توسعه شایستگی‌های افراد و به کار گرفتن افراد با صلاحیت‌های مناسب، لزوماً به ایجاد انگیزه و نگرش مثبت در افراد و اعتماد کارکنان به مدیریت سازمان‌ها منجر نخواهد شد، بلکه مبتنی بر پژوهش‌های مختلف و در راستای تجربه عملی از تحقق شایسته‌سالاری در سازمان‌ها، نگاهی دوگانه به شایسته‌سالاری وجود دارد و در برخی موارد دیدگاه منفی و یا ترس از تحقق آن شکل می‌گیرد که حکایت از شایسته‌هراسی می‌باشد (سیویل و همیس ورث؛ ۲۰۲۰). مون و کوداما<sup>۹</sup> (۲۰۲۲) مطرح کردند افراد با شناختی که از تاثیرگذاری ویژگی‌ها یا شایستگی‌های مناسب در سپردن مسئولیت‌های سازمانی دارند و با شکل دادن تصویر منفی از نقش آنها در پیشرفت مسیر شغلی، تلاش دارند نوعی پارادوکس در تصمیم‌گیری‌های سازمانی و اقدامات مدیران ایجاد کنند که به شایسته‌هراسی منجر می‌شود. لیتلر<sup>۱۰</sup> (۲۰۲۱) نیز مطرح نمود شایسته‌هراسی از طریق دستکاری ارزش‌ها، روندها و نهادها و مخالفت افراد با فعالیت‌های موثر در سپردن کارها به افراد شایسته و به قدرت رسیدن افراد با صلاحیت‌های بالقوه اتفاق می‌افتد.

از این گذشته، در عصر پویای امروزی، سازمانی موفق خواهد بود که مدیران و تصمیم‌گیرندگان آن دارای شرایط شایسته‌های همچون، تعهد، تجربه، شجاعت، شهامت، تخصص و غیره باشند و معیارهای شایسته‌سالاری زیر پا گذاشته نشود و ترسی برای به کارگیری افراد مناسب در جایگاه‌های مناسب

1. Helal

2. Deserranno

3. Madeira

4. Tejada

5. Castilla & Ranganathan

6. Kitamura & Rappleyle

7. Brierley

8. Lee & Schuler

9. Sandel

1. Civil & Himsworth 0

1. Mun & Kodama 1

1. Littler 2

وجود نداشته باشند (سوزوکی و هورا، ۲۰۲۱). در واقع، شایسته‌هراسی باعث به وجود آمدن حلقه‌هایی از روابط غیررسمی می‌شود که عملکرد افراد را مختل کرده و سازمان را بیمار می‌کند. این مساله در هر سازمانی از جمله وزارت آموزش و پرورش نیز قابل تامل بوده و می‌تواند مشکلاتی را منجر می‌گردد. البته باید اشاره گردد. وزارت آموزش و پرورش با عملکرد خود، زمینه‌ساز رشد فکری و اخلاقی انسان‌ها و نسل‌های آینده در هر جامعه پویا است و تنها راه کمال جامعه انسانی به سوی سعادت و خوشبختی در تربیت نیروهای متخصص، دانشمند و آگاه به وظایف اجتماعی است که اگر مبتنی بر روابط درست شکل نگیرد مشکلات اساسی و بنیادی در توسعه جامعه بروز خواهد نمود. چنین مساله می‌تواند تحت تاثیر عملکرد نامطلوب کارکنان و مدیران در وزارت آموزش و پرورش باشد که با بروز شایسته‌هراسی در محیط کاری این سازمان شکل می‌گیرد. در چنین شرایطی انرژی افراد به جای توسعه حرفه-ای، صرف جلوگیری از رشد دیگران می‌شود. بدین ترتیب باندهای مختلفی در سیستم رشد می‌کنند که روابط فی مابین افراد را تحت تاثیر قرار می‌دهند. انتخاب مدیرانی که شایستگی لازم برای تصدی پست خود را ندارند، مهمترین عامل در برقراری روابط غیررسمی می‌باشد.

زمانی که مدیر توانایی لازم را در انجام امور نداشته باشد ناگزیر با ایجاد روابط غیررسمی سعی در رفع و رجوع کردن امور می‌کند، افراد از وظایف اصلی خود خارج می‌شوند و برای جلب رضایت مدیر، که نهایتاً به ترقی و پیشرفت خود منجر می‌شود، روابط رسمی را زیر پا می‌گذارند و با تصمیمات نابجا به کل سیستم ضربه می‌زنند (سوزا و واسکونسولوس، ۲۰۲۱). این مسئله به خصوص برای کشوری مانند ایران که دارای زمینه فرهنگی مساعدتری است، شدت بیشتری دارد. زیرا فرهنگ مشرق زمین آمیخته با دوستی‌ها، علائق و صمیمیت‌های مفرط است و این امر در ایجاد تشکیلات غیررسمی در سازمان‌ها نقش مهمی دارد. ارتباطات غیررسمی بیشتر مواقع مانعی بر سر راه دستیابی به شایسته‌سالاری ایجاد می‌کند و زمینه را برای ایجاد شایسته-هراسی تقویت می‌کند. هم مذهب، هم زبان و همشهری بودن، اشتراک در تفکرات سیاسی و... باعث می‌شود افراد و اعضای سازمان‌ها جایگاه رسمی خود را به فراموشی سپرده و در قالب ارتباطات غیررسمی باهم رابطه داشته باشند که چارچوب شایسته‌سالاری در فرایند انتخاب و انتصاب افراد را تحت تاثیر قرار داده و مانعی بر تحقق این مساله بنیادی در سازمان‌ها می‌گردد.

همچنین اهمیت و ضرورت اجرای تحقیقات مختلف در این زمینه می‌تواند جنبه تئوریک و کاربردی مساله را نشان دهد؛ در این راستا، بررسی و مطالعه پیشایندها، مؤلفه‌ها و پیامدهای شایسته‌هراسی در سازمان‌های دولتی ایران به ویژه در وزارت آموزش و پرورش می‌تواند ضمن معرفی زوایای مختلفی از این مفهوم، در جهت ارائه راهکارهایی برای هدایت و مدیریت موثر شایسته‌هراسی و پیشگیری از گسترش آن در زیرمجموعه‌های سازمانی مدنظر قرار گیرد. در واقع، شناخت جنبه‌های ضعف و قابل بهبود سیستم‌های اداری و فرایندهای مربوط به شایسته‌هراسی در درون وزارت آموزش و پرورش، در جهت تحقق عملکرد مطلوب و توسعه روابط متقابل منابع انسانی و مشارکت آنها در تصمیم‌گیری‌ها و احساس مسئولیت‌پذیری آنها تأثیر زیادی می‌گذارد و کمک می‌کند تا راهکارهای مفید و موثر و متناسب با شرایط وزارت آموزش و پرورش در جهت کاهش شایسته‌هراسی ارائه گردد.

مبتنی بر بررسی‌های انجام شده توسط سیویل و هیمس ورث (۲۰۲۰)، از نظر تجربی نیز، شایسته‌هراسی از موضوعات مهم در قلمرو معرفت‌شناسی علوم انسانی محسوب می‌شود که هنوز چارچوب‌های نظری آن به گونه‌ای مطلوب، تبیین نشده است؛ لذا در این زمینه فقدان تجربی و پژوهشی وجود دارد. به علاوه، شایسته‌هراسی به عنوان یک فرآیند سازمانی دارای پیشایندها و پیامدهای مهمی است که با توجه به عدم پژوهش در این زمینه، لزوم بحث پیرامون این موضوع ضروری به نظر می‌رسد که این دغدغه برای محقق مطرح گردید تا به دنبال پاسخ این سوال باشد که پیشایندها، مؤلفه‌ها و پیامدهای شایسته‌هراسی در سازمان‌های دولتی ایران کدامند؟ وضعیت و رابطه بین آنها در وزارت آموزش و پرورش به عنوان نمونه‌ای از سازمان‌های دولتی ایران چگونه است؟ در این راستا اهداف پژوهش به صورت زیر مطرح گردید:

الف) هدف اصلی: تعیین پیشایندها، مؤلفه‌ها و پیامدهای شایسته‌هراسی در سازمان‌های دولتی ایران.

ب) اهداف فرعی:

- شناسایی پیشایندها، مؤلفه‌ها و پیامدهای شایسته‌هراسی در سازمان‌های دولتی ایران.

- تعیین وضعیت پیشایندها، مؤلفه‌ها و پیامدهای شایسته‌هراسی در وزارت آموزش و پرورش.

- تعیین رابطه بین پیشایندها، مؤلفه‌ها و پیامدهای شایسته‌هراسی در وزارت آموزش و پرورش.

## چارچوب نظری پژوهش

**شایسته‌سالاری:** مریتوکراسی<sup>۱</sup> به معنای حکومت شایستگان یا شایسته‌سالاری است. این واژه را نخستین بار مایکل یانگ<sup>۲</sup> جامعه‌شناس بریتانیایی در سال ۱۹۵۸ در مورد شایسته‌سالاری به کار برد (خلیلی جو لرستانی و رضایی، ۱۳۹۷). در فرهنگ وبستر شایسته‌سالاری نوعی سیستم اجتماعی که در آن قدرت در دست عقلا و خردمندان قرار می‌گیرد، تعریف شده است. در تعریف دیگر، شایسته‌سالاری نظامی اعلام شده است که در آن افراد با استعداد انتخاب می‌شوند و بر مبنای موفقیت‌هایی که به دست می‌آورند پیشرفت می‌کنند (مردیت، ۲۰۲۰). در نظام شایسته‌سالار، افراد در مشاغل و پست‌ها

1. Suzuki & Hur

2. Souza & Vasconcelos

3. Meritocracy

4. Michael Young

5. Meredith

فارغ از تفاوت‌های نژادی، جنسی، مذهبی، قومی و طبقاتی و بر اساس توانمندی‌ها و استعدادهای‌شان انتخاب می‌شوند. در چنین سیستمی عملکردها و موفقیت‌های کسب شده مبنای ادامه کار و خدمت در رده‌های گوناگون سازمانی است. به این ترتیب، افراد با استعداد و با انگیزه برای احراز مشاغل انتخاب می‌شوند و با کار و تلاش مستمر زمینه ارتقای‌شان به رده‌های بالاتر سازمانی را فراهم می‌آورند (دمیربیلک؛ ۲۰۲۳).

شایسته‌سالاری شیوه‌ای از حکومت یا مدیریت است که دست‌اندرکاران بر پایه توانایی و شایستگی‌شان برگزیده می‌شوند و نه بر پایه قدرت مالی یا موقعیت اجتماعی و فامیلی. در جوامع شایسته‌سالار، نگرش‌های خویشاوند سالاری، قبیله‌گرایی، حزب‌سالاری و غیره مطرود است. نظام شایسته‌سالار، نظامی است که در آن افراد مناسب در مکان و زمان مناسب منصوب شده و از ایشان بهترین استفاده در راستای اهداف فردی، سازمانی و اجتماعی به عمل آید (گیوه کی و همکاران، ۱۳۹۸). در سازمان‌ها نیز، داشتن یک زیربنای تاثیرگذار و اثربخش نمودن منابع انسانی، یعنی قرار گرفتن افراد شایسته در موقعیت‌های مطلوب سازمانی، پیش شرط موفقیت و عملکرد برتر سازمانی محسوب می‌شود (سوزوکی و هور، ۲۰۲۱).

همچنین استقرار نظام شایسته‌سالاری در سازمان‌ها، نتایج و فواید بی‌شماری به همراه دارد که تقویت حس رقابت‌جویی، فرهنگ‌سازی تکریم کارشناسان و کارکنان برجسته و خلاق، الگوسازی از کارشناسان موفق، پرورش کارشناسان خلاق و نوآور و بسترسازی و ایجاد انگیزه برای ظهور این‌گونه افراد، اصلاح فرهنگ نابسامان سازمانی، تقویت همبستگی سازمانی، افزایش رضایت شغلی، ایجاد و تقویت تعهد شغلی و سازمانی، تقویت اعتماد به نفس در کارکنان و غنی‌سازی سرمایه‌های انسانی سازمان، تنها بخشی از کارکردهای آن است (زارعی و همکاران، ۱۳۹۹). مطالعات کیتامورا و راپلی (۲۰۲۰) نشان داد هر چه قدر نظام اداری سازمان به طرف شایسته‌سالاری حرکت کند، به بهره‌وری فردی و سازمانی منجر خواهد شد که در تحقق ارزش‌های انسانی و اجتماعی نقش کارآمدی داشته و به موفقیت سازمان‌ها منجر می‌شود. دیسرانو و همکاران (۲۰۲۱) بیان کردند سازمان‌های موفق حداقل چند ویژگی مشترک دارند که یکی از مهمترین آنها کاربست نظام شایسته‌سالاری در انتخاب و انتصاب مدیران می‌باشد.

به طور کلی، شایستگی را خصوصیات و رفتارهایی مطرح می‌کنند که به اثربخشی فرد در محیط شغلی منجر می‌گردد و افرادی شایسته محسوب می‌شوند که از الگوهای رفتاری مطلوب برخوردار باشند. نهایتاً، شایسته‌سالاری نیز توجه به معیارهای افراد شایسته در سپردن کارها و اثربخش نمودن عملکرد و چارچوب اداری و اجرایی سازمان‌ها بر مبنای همین شایستگی‌ها است (محبی و همکاران، ۱۴۰۱).

**شایسته‌هراسی:** پدیده شایسته‌هراسی را می‌توان در دسته مبانی فرهنگ سازمانی مورد مطالعه قرار داد. پدیده‌ای که متأسفانه در برخی از سازمان‌ها به صورت یک سندرم در بطن فرهنگ آن سازمان رشد کرده است. این مفهوم با اصول و نظریات جانشین‌پروری، مدیریت استعداد سازمانی و اصل بی-کفایتی پیتر پستیانی می‌شود. در واقع، پدیده شایسته‌هراسی را می‌توان در تقابل با اصول جانشین‌پروری و مدیریت استعداد سازمانی که بر کفایت، شایستگی و توانمندی فرد برای حرکت عمودی در سلسله مراتب سازمانی تکیه دارند، دانست. در نظام‌های اداری که با این پدیده درگیر هستند عملاً قدرت سازمانی در حلقه محدودی از افراد دست به دست می‌شود و افراد شایسته هیچ‌گاه نمی‌توانند به درجات عالی مدیریتی در سازمان نائل شوند و این امر در بلندمدت می‌تواند موجبات رخوت سازمانی و مرگ آنها در پی داشته باشد (زایرهوجقان و همکاران، ۱۴۰۰). همچنین پدیده شایسته‌هراسی را به نوعی می‌توان به اصل بی‌کفایتی پیتر مرتبط دانست با این تفاوت که در اصل پیتر بی‌کفایتی خود فرد، محدودکننده رشد و توسعه‌اش در مسیر پیشرفت در سلسله مراتب سازمانی است؛ ولی در پدیده «شایسته‌هراسی» موانع ایجاد شده خارجی هستند که نوعاً رشد فرد در مسیر شغلی را علیرغم شایستگی‌اش تحت تأثیر قرار می‌دهند که این امر از ترس فرد یا گروه حاکم نشأت می‌گیرد (نیشیمورا<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۲۱).

با این اوصاف، شایسته‌هراسی نوعی ترس و مقاومت حاصل از دست دادن موقعیت شغلی است که به دلیل تحقق شایسته‌سالاری به افراد دیگر که شایسته هستند، تعلق می‌گرفت (مون و کوداما، ۲۰۲۲). در واقع، کارکنان که در گذر زمان مبتنی بر آموزش و یادگیری، توانایی‌ها و صلاحیت‌های خود را افزایش می‌دهند بایستی جایگزین کسانی شوند که به مرحله بی‌کفایتی رسیده و نمی‌تواند کارایی بالایی داشته باشند که این مساله نوعی نگرانی و مقاومت پنهان و غیرآشکار در بین مدیران و مبتنی بر نوعی فرهنگ سازمانی ایجاد می‌کند که با گسترش در سطوح مختلف سازمان مشکلاتی را برای جانشین‌پروری ایجاد می‌کند که نشان دهنده شکل‌گیری پدیده شایسته‌هراسی می‌باشد (ویجایا<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۲۱). شایسته‌هراسی مجموعه‌ای از پتانسل‌های منفی است که در نتیجه ذهنیت افراد با شایستگی‌های حد متوسط از جایگاه آینده افراد شایسته شکل می‌گیرد. در واقع آنها فکر می‌کنند در آینده نه چندان دور، جایگاه خودشان را به دلیل بالندگی افراد پایین‌تر از خودشان، از دست خواهند داد و به مقاومت در برابر پیشرفت و رشد آنها مبادرت می‌ورزند (تکلو<sup>۳</sup>؛ ۲۰۱۸). در شکل‌گیری شایسته‌هراسی نوعی مقاومت و مخالفت با روند کارآمد افراد در مسیر پیشرفت شغلی وجود دارد. به عبارت دیگر، افراد در قالب تیم‌ها و گروه‌های غیررسمی با سپردن کارها به افراد شایسته مخالفت کرده و تحقق شایسته‌سالاری را به نفع خود ارزیابی نمی‌کنند. لذا با اقدامات اثربخش جهت کسب مناصب بالاتر مخالفت نشان داده و با رفتار سیاسی مسیر جانشینی افراد شایسته را تغییر می‌دهند (میجز و هوی<sup>۴</sup>، ۲۰۲۱).

<sup>۱</sup>. Demirbilek

<sup>۲</sup>. Merit.phobia

<sup>۳</sup>. Nishimura

<sup>۴</sup>. Wijaya

<sup>۵</sup>. Teklu

<sup>۶</sup>. Mijs & Hoy

مبتنی بر نتایج پژوهش‌های انجام شده، شایسته‌هراسی می‌تواند به کاکستوکراسی منجر شود؛ به این معنی که بدترین و ناشایسته‌ترین افراد در مدیریت یا اداره امور عمومی قرار گیرند و در چنین شرایطی رهبران و مدیران در زمره کم‌صلاحیت‌ترین و ناشایسته‌ترین افراد برای تصدی جایگاهی‌اند که آن را اشغال کرده‌اند (سونام<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۲۲). در واقع، اگر افراد در درون سازمان‌ها به اصل شایسته‌سالاری بی‌اعتنا باشند و یا به جای تکیه بر ضوابط از روابط استفاده کنند و از تحقق شایسته‌سالاری ترس و نگرانی داشته باشند، مدیریت افراد نالایق و ناشایسته منجر به خسارت‌های فراوان بر سازمان خواهد شد (اونیل<sup>۳</sup>، ۲۰۲۳).

**پیشایندها و پیامدهای شایسته‌هراسی:** عوامل متعددی هستند که به عنوان ریشه‌ها و یا عوامل تاثیرگذار بر شکل‌گیری شایسته‌هراسی در سازمان‌ها معرفی می‌شوند؛ اما در ادامه عوامل مذکور مبتنی بر آنچه که در بخش کیفی پژوهش حاضر به عنوان پیشایندهای شایسته‌هراسی به دست آمده است، تشریح می‌گردد:

- **پیوندهای اجتماعی:** پیوندهای اجتماعی اشاره به وضعیتی دارد که در آن حلقه‌های منسجم و تنگاتنگ بین افراد در قالب روابط احساسی و هیجانی شکل گرفته و تعاملات کاری محکمی را ایجاد می‌نماید و ابعاد زیادی همچون دوستی، صمیمیت، حمایت، خویشتن‌دلسالاری و موارد متعدد دیگر را شامل می‌شود. در واقع، داشتن تعلق خاطر به جمع و یا وابستگی به حمایت دیگران و نیز هم‌نوایی با یک موقعیت تأکید شده از سوی دیگران باعث می‌شود به تحقق شایسته‌سالاری و سپردن کارها به افراد شایسته توجه نشود (چوانمدار قره‌قونلو و همکاران، ۱۴۰۱).

- **فضای آشفته‌گی اخلاقی:** فضای آشفته‌گی اخلاقی زمانی به وجود می‌آید که فرد می‌داند در شرایط مطلوب بایستی چه عملی را انجام دهد، اما تنش‌ها و فشارهای سازمانی او را متقاعد می‌سازد که انجام عمل درست و اخلاقی، غیرممکن است. در واقع، در چنین محیطی، فرد تصمیمی اخلاقی می‌گیرد اما به دنبال آن عملکردی اخلاقی از خود نشان نمی‌دهد. فضای آشفته‌گی اخلاقی در موقعیت‌هایی که افراد می‌دانند یا معتقدند که می‌دانند کارها را چگونه درست انجام دهند، اما به دلایل گوناگون شامل ترس، مقاومت و یا وجود مخالف و یا شرایط محیطی خارج از کنترل‌شان، کار درست را انجام نمی‌دهند یا نمی‌توانند انجام دهند به وجود می‌آید (چوپانی نژاد و طاهری‌گودرزی، ۱۴۰۰).

- **رفتارهای منافقانه:** رفتارهای منافقانه نوعی رفتار سیاسی است و نوعی نقض استانداردهای اخلاقی محسوب می‌شود و جزء لاینفک زندگی سازمانی است. این نوع از رفتارها، محیط کاری تفرقه افکن و مخربی را ایجاد خواهند کرد که آثار منفی فزاینده‌ای برای سازمان دارد (حکیمی، ۱۳۹۸). اهمیت توجه به رفتارهای ریاکارانه در سازمان‌ها، از آن روست که بروز چنین رفتارهایی می‌تواند اعتماد بین فردی را مخدوش سازد (دهقانی سلطانی و همکاران، ۱۳۹۹)؛ و اعتماد یکی از اثرگذارترین متغیرها در تحقق شایسته‌سالاری است (پیوسته و همکاران، ۱۳۹۹). با این اوصاف بروز رفتارهای منافقانه در محیط سازمانی منجر به شایسته‌هراسی می‌گردد.

در خصوص پیامدهای شایسته‌هراسی در سازمان‌ها نیز عوامل متعددی مورد مطالعه و بررسی قرار گرفته است که در ادامه عوامل مذکور مبتنی بر آنچه که در بخش کیفی پژوهش حاضر به عنوان پیامدهای شایسته‌هراسی به دست آمده است، تشریح می‌گردد:

- **کاهش انگیزه و تعلق خاطر کارکنان:** بدون شک از مهمترین پیامدهای شایسته‌هراسی در سازمان‌ها، کاهش انگیزه و تعلق خاطر کارکنانی است که در مسیر پیشرفت شغلی با مشکل مواجه می‌شوند. این افراد پیشرفت خود را در عواملی خارج از توانایی‌ها و شایستگی‌های معمول جستجو می‌کنند و چنین شرایطی اگر به صورت مستمر ادامه داشته باشد به مشکل بزرگی در سازمان تبدیل می‌شود. در واقع، کارکنان برای موفقیت در مشاغل که احساس می‌کنند برای آن آمادگی دارند و به درستی آموزش دیده‌اند انگیزه دارند. قرار دادن کارمند در موقعیتی که احساس کند مهارت‌های شغلی ناکافی دارد و یا احساس کند که به موقعیت مورد نظر دسترسی نخواهد داشت، اعتماد به نفس و هرگونه انگیزه برای موفقیت را از بین می‌برد (بوکودی و گلدتورپ<sup>۴</sup>، ۲۰۲۱).

- **کاهش تمایل به بالندگی فردی:** بالندگی فردی روشی است که در اجرای آن، عملکرد افراد بهبود می‌یابد و اصولاً بر پایه تغییر ارزش‌ها و نگرش‌های کارکنان و اعضای سازمان اتفاق می‌افتد. در واقع، بالندگی فردی کوششی هدفمند، مستمر و جامع در جهت تحقق اثربخشی فردی و نیل به رفتارهای بهینه است (کورل<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۲۰)؛ که تحت تاثیر ارزش‌های شایسته‌سالاری و توجه به شایستگی‌های فردی در سپردن کارها و مسئولیت‌های بیشتر قرار گرفته و تقویت می‌شود. همچنین تغییر نگرش و ارزش‌های کارکنان در سایه شایسته‌هراسی منجر به کاهش تمایل به بالندگی فردی در بین کارکنان می‌گردد (شیری و همکاران، ۱۴۰۱).

- **کاهش سرمایه اجتماعی:** سرمایه اجتماعی مجموعه هنجارهای موجود در سیستم‌های اجتماعی است که موجب ارتقاء سطح همکاری اعضای آن جامعه شده و سبب پایین آمدن سطح هزینه‌های تبادلات می‌گردد (طاهری‌گودرزی و ساری، ۱۴۰۱). به عبارت دیگر، سرمایه اجتماعی به تعاملات و پیوندهای انسانی در یک شبکه یا سازمان اشاره دارد که مبتنی بر ارزش‌های مشترک و هنجارهای متقابل موجب نزدیکی افراد به هم و در نهایت تحقق

۱. Kakistocracy

۲. Sunam

۳. O'Neill

۴. Bukodi & Goldthorpe

۵. Correll

اهداف مشترک می‌شود و عدم توجه به شایستگی افراد در تعاملات انسانی به کاهش ارزش‌های مشترک و در نهایت کاهش سرمایه اجتماعی منجر می‌گردد (پلوتنیکوف؛ ۲۰۲۱).

**کاهش بهره‌وری فردی:** کارکنان به مفهوم استفاده صحیح و بهینه از نیروی انسانی به مثابه ارزشمندترین ثروت هر سازمان دارای اهمیت فراوانی است و انسان شایسته و با توانایی بالا هم هدف توسعه و هم عامل تحقق شایسته‌سالاری محسوب می‌شود. بنابراین افزایش بهره‌وری فردی کارکنان از پیامدهای اصلی و مهم شایسته‌سالاری در هر موسسه یا سازمانی می‌باشد. در کنار این، محدودیت مربوط به سپردن کارها به افراد توانمند و ترس از توسعه شایستگی‌های منابع انسانی، توجه به بهره‌وری فردی کارکنان را به عنوان تنها راه حل ادامه حیات سازمان‌ها تحت تاثیر قرار می‌دهد (دیسرانو و همکاران، ۲۰۲۱).

شایسته‌سالاری در سازمان‌ها چند سالی است که رونق گرفته و به طور خاص در مطالعات تجربی به این مهم توجه شده است؛ اما مبتنی بر جستجوی پژوهشگر مفهوم شایسته‌هراسی در تحقیقات محدودی مورد بررسی قرار گرفته و پژوهش مشابه با عنوان «پیشایندها، مؤلفه‌ها و پیامدهای شایسته‌هراسی در سازمان‌های دولتی ایران» انجام نشده است؛ لذا در ادامه و در جدول شماره ۱ به پیشینه تجربی پژوهش در داخل و خارج کشور در خصوص مفاهیم «شایسته‌سالاری» و «شایسته‌هراسی» پرداخته شده است.

### جدول ۱. خلاصه پیشینه پژوهش

پژوهشگر/سال	عنوان پژوهش	نتایج
Mijs & Hoy (2021)	چگونه اطلاعات در مورد نابرابری بر اعتقاد به شایسته‌سالاری تأثیر می‌گذارد: شواهدی از یک آزمایش نظرسنجی تصادفی در استرالیا، اندونزی و مکزیک	نتایج پژوهش تاثیر و اهمیت اطلاعات، موقعیت اجتماعی ادراک شده و منافع شخصی را در خصوص درک از شایسته‌سالاری برجسته نمود. جایی که نابرابری درآمدی (بالا) و تحرک اجتماعی (کم) وجود دارد، درک از شایسته‌سالاری ضعیف می‌باشد. همچنین موقعیت اجتماعی و منافع شخصی تاثیر زیادی بر درک از شایسته‌سالاری دارند.
Deserranno et al., (2021)	ترقیات و بهره‌وری: نقش شایسته‌سالاری و پرداخت در بخش دولتی	ترقیات مبتنی بر شایسته‌سالاری منجر به بهره‌وری بالاتر می‌شود، و زمانی که کارگران انتظار افزایش شدید دستمزد را دارند، تاثیر آن تشدید می‌گردد. همچنین زمانی که ترفیع‌ها شایسته‌سالارانه نباشند، افزایش دستمزد از طریق تأثیرات روحی منفی، بهره‌وری را کاهش می‌دهد.
Van-Dijk et al., (2020)	شایسته‌سالاری یک افسانه است؟	در مقایسه با شایسته‌سالاری، چشم انداز چند سطح از چگونگی جمع شدن نابرابری اجتماعی که به فرصت‌ها و پاداش‌های نابرابر برای گروه‌های مختلف اجتماعی اشاره دارد، در افزایش نابرابری‌های اجتماعی نقشی اساسی دارد.
Mijs & Savage (2020)	شایسته‌سالاری، نخبه‌گرایی و نابرابری	شایسته‌سالاری و نخبه‌گرایی عامل مهمی در ساختارهای اجتماعی هستند و زمانی که رویکرد شایسته‌سالاری کاهش یابد به ساختن جامعه نابرابر منجر می‌گردد. همچنین آنها نشان دادند که اصول شایسته‌سالاری ارزش‌های بنیادی در کیفیت زندگی مردم محسوب می‌شود.
Chua et al., (2020)	شایسته‌سالاری سنگاپور: نظریه، عمل و پیامدهای سیاست	تحریف سیستماتیک در شایستگی اندازه‌گیری شده و ناکارآمدی در توسعه سرمایه انسانی پیامدهای نامطلوبی برای سازمان‌ها دارد که یادگیری و ارتقاء مهارت‌ها به طور مستمر می‌تواند در رفع این مساله موثر باشد.
Castilla & Ranganathan ((2020)	شایسته‌پروری: چگونه مدیران شایستگی را در محیط کار درک کرده و به کار می‌برند.	شایسته‌پروری در سازمان‌ها باعث شکل‌گیری نوعی نظم و انضباط در مدیریت منابع انسانی و محیط کاری و نوعی نظم در تفکر، رفتارها و فعالیت‌های منابع انسانی می‌شود.
Littler (2021)	مشکل شایسته‌سالاری چیست؟	شایسته‌هراسی در اجتماع از طریق مخالفت با ارزش‌ها، هنجارها و چارچوب انسجام دهنده به روابط اجتماعی و ترس از حضور فعال در جامعه و مخالفت با افراد دارای صلاحیت‌های بالقوه اتفاق می‌افتد.

<sup>1</sup> . Plotnikov

فانی و همکاران (۱۴۰۰)	نقش میانجی شایسته‌هراسی بر ارتباط تراشکاری سازمانی با عملکرد کارکنان	تراشکاری سازمانی بر عملکرد کارکنان و شایسته‌هراسی تاثیر معناداری دارد، همچنین شایسته‌هراسی بر عملکرد کارکنان تأثیر معنادار منفی دارد. در نهایت، تراشکاری سازمانی بر عملکرد کارکنان با نقش میانجی شایسته‌هراسی تاثیر معناداری دارد.
فرامرزی (۱۳۹۹)	شایسته‌سالاری و شایسته‌هراسی در سازمان	ضرورت ایران امروز برای حضور در عرصه‌های جهانی و تحقق برنامه‌های توسعه و سند چشم انداز توسعه کشور که ایران را کشوری دست یافته به جایگاه اول اقتصادی، علمی و فناوری در مقیاس منطقه‌ی، توسعه یافته همراه با رشد شتاب علمی و ارتقاء سطح و کیفیت زندگی مردم تصویر کرده است، با داشتن منابع غنی و مردمانی خلاق، فقط و فقط شایسته‌سالاری و شایسته محوری است.
زارعی و همکاران (۱۳۹۸)	طراحی و تبیین مدل شایسته‌سالاری مدیران در صنعت نفت	شاخص‌های مدل شایسته‌سالاری مدیران در قالب مؤلفه‌های شایسته‌پنداری و شایسته-خواهی، شایسته‌یابی، شایسته‌گزینی، شایسته‌گیری و شایسته‌گماری، شایسته‌پروری و شایسته‌داری مورد تایید قرار گرفت. همچنین بین شاخص‌ها و مؤلفه‌های شایسته‌سالاری مدیران در وضعیت موجود و مطلوب تفاوت معناداری وجود دارد.
شیری و همکاران ۱۴۰۱	طراحی الگوی شایسته‌هراسی مدیران سازمان‌های دولتی	شایسته‌هراسی از جمله بیماری‌های سازمانی در سازمان‌های دولتی است که فرایند انتصاب مطلوب را با مشکل مواجه ساخته است. شرایطی همانند، ضعف سیستم جانشین‌پروری، ترس از دست دادن جایگاه، نظام‌های سنتی مدیریت، کوتاه‌فکری، حزب‌سالاری، نبودن کارراهه شغلی شایسته‌پرور موجب پدیده شایسته‌هراسی مدیران می‌شود و عواملی از جمله: رقابت‌های ناسالم، سیاست‌زدگی، حرص و طمع، فرهنگ رابطه‌مداری، تبارگماری، زمینه شایسته‌هراسی مدیران را فراهم می‌سازند.

## روش شناسی پژوهش

پژوهش حاضر بر مبنای هدف، از نوع تحقیقات کاربردی - توسعه‌ای محسوب می‌شود؛ زیرا ضمن کاربردی بودن نتایج پژوهش در برنامه‌ریزی‌های سازمانی، پژوهش حاضر در راستای توسعه نظریه‌ها و رویکردهای قبلی طرح شده است. همچنین، به دلیل اینکه در هر دو مرحله کیفی و کمی شناخت تعاملات و علایق انسانی و سازمانی مبتنی بر تفسیر دیدگاه افراد و نگرش‌سنجی انجام گرفته است؛ لذا از لحاظ ماهیت و روش پژوهش، توصیفی از شاخه پیمایشی محسوب می‌شود. رویکرد پژوهش در فرایند اجرا، از نوع آمیخته (ترکیبی) است. در روش‌های آمیخته، مشترکاً دو روش کیفی و کمی به کار گرفته می‌شوند.

در فرایند اجرای پژوهش، در مرحله اول چارچوب مفهومی مبتنی بر مطالعه مبانی نظری و نیز فرایند مصاحبه با خبرگان مبتنی بر روش مصاحبه نیمه ساختاریافته تعیین گردید. در این فرایند، داده‌ها متناسب با موضوع و به صورت گزاره‌ها و مقوله جهت تبیین مفاهیم به کار گرفته شدند که در نهایت منجر به شکل‌گیری مدل پارادیمی گردید. در کنار این، روایی و پایایی ابزار در بخش کیفی مدنظر قرار گرفت و تایید گردید. روایی در بخش کیفی، شامل چهار عنصر قابلیت اعتبار، قابلیت انتقال، قابلیت اتکا و قابلیت تایید است و با بازبینی در زمان کدگذاری، طبقه‌بندی یا تایید نتایج با مراجعه به افراد پاسخگو مورد تایید قرار گرفت. در این راستا، سعی گردید که سوالات باز در مصاحبه نیمه ساختاریافته با پشتوانه ادبیات و پیشینه تحقیق ایجاد و تهیه شود و انجام مصاحبه با تاکید بیشتر بر روی آنها انجام گردد. همچنین مرحله کدگذاری با ردیابی حساس گونه انجام شد. پایایی نیز به سازگاری یافته‌های تحقیق اطلاق می‌گردد که در پژوهش حاضر با مقایسه نظر پژوهشگر با نظر دو نفر از خبرگان مورد بررسی و تایید قرار گرفت. جامعه آماری بخش کیفی، خبرگان علمی (استادان دانشگاه) و سازمانی (کارشناسان منابع انسانی در وزارت آموزش و پرورش) بودند که از بین آنها، ۱۷ نفر مبتنی بر نمونه گیری هدفمند انتخاب شدند؛ و مصاحبه با آنها تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت. سیمای کلی نمونه آماری در جدول شماره ۲ آورده شده است.

جدول ۲. سیمای کلی نمونه آماری

تعداد افراد نمونه	ترکیب نمونه	مدرک تحصیلی	میانگین تقریبی سابقه کار
۱۷ نفر	۹ نفر از خبرگان علمی	دکتری (استادیار - دانشیار)	۱۷ سال
	۸ نفر از خبرگان سازمانی	دکتری (۲ نفر)	۱۳ سال

۲۱ سال	فوق لیسانس (۶ نفر)	
--------	--------------------	--

برای تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی از روش تحلیل تم شش مرحله‌ای برون و کلارک استفاده گردید (برن، ۲۰۲۲). در این روش پژوهشگر، الگوهای معنایی و موضوعاتی که جذابیت بالقوه دارند و متناسب با مفاهیم اصلی هستند را مدنظر قرار می‌دهد که شامل رفت و برگشت مستمر بین مجموعه داده‌ها و کدگذاری مجموعه تم‌های فرعی و اصلی است که به شکل‌گیری مفاهیم و در نهایت مدل اصلی منجر می‌شوند.

در ادامه فرایند اجرای پژوهش، داده‌های کمی در راستای تعیین وضعیت و رابطه بین پیشایندها، مؤلفه‌ها و پیامدهای شایسته‌هراسی در وزارت آموزش و پرورش گردآوری و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. ابزار گردآوری داده‌های کمی، پرسشنامه بسته پاسخ می‌باشد که دارای ۴۸ سوال با طیف پنج گزینه‌ای لیکرت بود. همچنین جامعه آماری پژوهش در این مرحله را ۸۵۲ نفر از کارکنان وزارت آموزش و پرورش در تهران تشکیل دادند که با اجرای مدل حاصل از مرحله کیفی، الگوی ارائه شده مورد آزمون قرار گرفت. حجم نمونه متناسب با حجم منطقی که در مدلسازی معادلات ساختاری به کار گرفته می‌شود، تعیین گردید. در این روش ۵ معیار برای تعیین حجم نمونه لحاظ می‌گردد. ۱) معیار اندازه اثر که مبتنی بر قانون سه مقدار ضریب تعیین ( $R^2$ ) برای حداقل نمونه ۰/۱۹ در نظر گرفته شد. ۲) معیار توان آزمون که مبتنی بر عرف تحقیقات علوم انسانی حداقل توان آزمون ۰/۹۰ در نظر گرفته می‌شود. ۳) تعداد متغیرهای مکنون (درون‌زا و برون‌زا) که در الگوی ساختاری پژوهش حاضر ۱۰ متغیر است. ۴) تعداد متغیرهای آشکار یا همان سوال-های پرسشنامه که تعداد آنها ۴۸ مورد است. ۵) میزان خطای نوع اول که در پژوهش حاضر ۰/۰۵ لحاظ شده است (تیموری و همکاران، ۱۳۹۹). با قرار دادن مقادیر فوق در فرمول حجم نمونه منطقی حداقل تعداد نمونه ۳۴۶ به دست آمد که در پژوهش حاضر برای افزایش اعتبار تحلیل‌های انجام شده، تعداد نمونه بعد از حذف پرسشنامه‌های نامناسب ۳۸۰ تعیین و مبنای تجزیه و تحلیل داده‌ها بر اساس تکنیک مدلسازی معادلات ساختاری قرار گرفت. روایی پرسشنامه مبتنی بر سه معیار روایی صوری، محتوایی و سازه‌ای تایید شد. در دو معیار اول از نظر ۳۰ نفر از کارکنان به عنوان کارشناسان سازمانی استفاده شد؛ و روایی سازه‌ای مبتنی بر ضریب وارینانس استخراج شده (AVE) ارزیابی گردید. پایایی پرسشنامه از طریق روش آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی (CR) تایید شد. نهایتاً، تجزیه و تحلیل داده‌ها در بخش کمی مبتنی بر تکنیک مدلسازی معادلات ساختاری و به روش حداقل مربعات جزئی انجام شده است.

## یافته‌های پژوهش

متناسب با فرایند اجرای پژوهش، یافته‌های حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها ارائه شده است. بخش کیفی پژوهش بیشتر در راستای رسیدن به هدف اول یعنی «شناسایی پیشایندها، مؤلفه‌ها و پیامدهای شایسته‌هراسی در سازمان‌های دولتی ایران» اجرا گردید که در جهت نیل به هدف مذکور از مصاحبه نیمه ساختاریافته استفاده شده است. در این بخش چندین سوال (تعداد سوالات بین ۷ تا ۹ متغیر بود) با خبرگان طرح و دیدگاه آنها بر اساس روش تحلیل تم (مضمون) استقرایی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. در واقع، با جمع‌بندی مصاحبه‌ها، پاسخ سه سوال به دست آمد: ۱) پیشایندهای شایسته-هراسی در سازمان‌های دولتی ایران کدامند؟ ۲) مؤلفه‌های شایسته‌هراسی در سازمان‌های دولتی ایران کدامند؟ و ۳) پیامدهای شایسته‌هراسی در سازمان‌های دولتی ایران کدامند؟ که در مجموع با بازنگری متن مصاحبه‌ها، ۱۲۶ مفهوم و گزاره معنادار به عنوان شاخص به دست آمد که در جدول شماره ۳ نمونه‌ای از مفاهیم و گزاره‌های معنادار آورده شده است.

جدول ۳. قسمتی از فرایند ایجاد مفاهیم و گزاره‌های معنادار

منبع	عبارات و جملات کلیدی در مصاحبه	مفاهیم و گزاره‌های معنادار
مصاحبه شونده شماره یک	از نظر من فرایندهای انتخاب و انتصاب در سازمان‌های دولتی مبتنی بر عوامل مختلف از جمله داشتن تعلق خاطر نزدیک به خویشاوندان و دوستان، تحت تاثیر قرار می‌گیرد. در کنار این رفتارهای غلط رایج از جمله خودشیرینی و چاپلوسی بسترهای تحقق پدیده شایسته‌هراسی را فراهم می‌کند. چنین شرایطی نشان دهنده نوعی ترس در سازمان در جهت پیشی گرفتن افراد شایسته می‌باشد.	داشتن تعلق خاطر نزدیک به خویشاوندان و دوستان رایج بودن خودشیرینی و چاپلوسی ترس پیشی گرفتن افراد شایسته
مصاحبه شونده شماره هفت	به نظر من فرهنگ سازمانی در سازمان‌های دولتی ایران مشکلات اساسی در پذیرش افراد شایسته از سوی دیگران دارد. در چنین فضایی افراد شایسته از پذیرش پست‌های متناسب با ویژگی‌های شغلی خود می‌ترسند. اصلاً فرایند جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی ما مورد توجه قرار نمی‌گیرد و طبیعتاً شایسته‌هراسی اتفاق می‌افتد.	عدم پذیرش افراد شایسته از سوی دیگران عدم توجه به فرایند جانشین‌پروری

در ادامه فرایند تحلیل داده‌ها، کدهای ناقص، نامرتب و تکراری حذف و کدهایی که با هم ارتباط معنایی داشتند؛ در قالب تم‌های اولیه ترکیب شدند که نتیجه آن ایجاد ۴۸ تم اولیه به عنوان شاخص بود. در مرحله دیگر، بازبینی و پالایش تم‌ها و نیز دسته‌بندی آنها در قالب مقوله‌های فرعی انجام گرفت

1. Braun & Clarke

2. Byrne



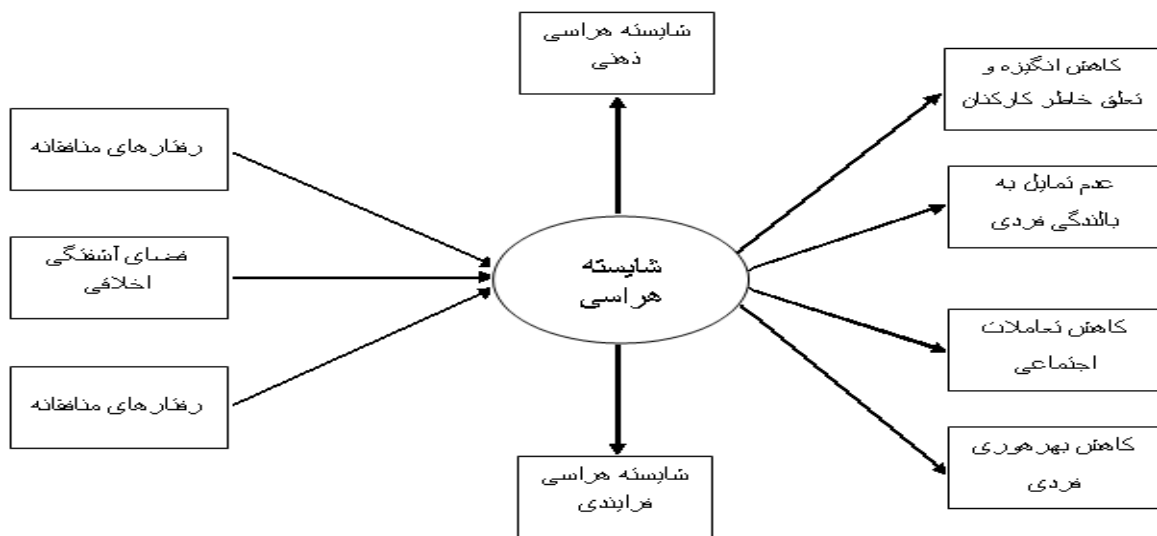
که در نتیجه ابعاد پیشایندها، مؤلفه‌ها و پیامدهای شایسته‌هراسی در سازمان‌های دولتی ایران تعیین گردید. نهایتاً متناسب با مبانی نظری و پیشینه پژوهش و اشتراکات موجود بین شاخص‌های استخراج شده، ابعاد نام‌گذاری و مدل پارادایمی تنظیم شد که در جدول شماره ۴ نتیجه نهایی تحلیل داده‌ها در مرحله کیفی آورده شده است.

جدول ۴. نتیجه نهایی تحلیل داده‌ها در بخش کیفی

مفهوم	ابعاد	شاخص‌ها
پیشایندهای شایسته‌هراسی	پیوندهای اجتماعی	پتانسل منفی درونی کردن ارزش‌های جمعی
		تمایلات و پیوندهای ایجاد کننده وابستگی
		متعهد بودن به فعالیت‌های متداول اجتماعی
		شکل‌گیری پیوندهای اجتماعی مبتنی بر هم‌رنگ شدن
		داشتن تعلق خاطر نزدیک به خویشاوندان و دوستان
	فضای آشفته‌گی اخلاقی	سازگاری با چالش‌های غیراخلاقی پیرامونی
		عدم توجه به اشتباهات رفتاری و اصلاح آنها
		امیدوار نبودن به اصلاح اجتماعی با به کارگیری افراد شایسته
		اطمینان نکردن به بهبود جریان و روند کارها
		عدم گسترش روحیه انتقادپذیری با تحقق شایسته‌سالاری
رفتارهای مناقه‌انه	عدم پذیرش افراد شایسته از سوی دیگران	
	پنهانکاری در نشان دادن شایستگی‌های بنیادی	
	جلب نظر موافق دیگران دور از واقعیت ممکن	
	رایج بودن خودشیرینی و چاپلوسی	
	عادت کردن به رفتارهای نمایشی و فریبکارانه	
شایسته‌هراسی ذهنی	مقاومت‌های پنهان فردی و گروهی برای تحقق شایسته‌سالاری	
	درک خطرات بالقوه از تحقق شایسته‌سالاری	
	ترس پیشی گرفتن افراد شایسته	
	کوتاه فکری مدیران به جابه‌جایی قدرت تصمیم‌گیری	
	مانع تراشی در فرایند توسعه مسیر پیشرفت شغلی	
شایسته‌هراسی فرایندی	تمرکز قدرت تصمیم‌گیری در فرایندی محدود	
	عدم توجه به فرایند جانشین‌پروری	
	ثبات در فرایند انتخاب و انتصاب در حوزه محدود	
	تمرکز بر فرایند انتصاب بر اساس توصیه‌های پایگاه‌های قدرت	
	تمایل مدیران به فرایند انتصابات ارزان و راحت	
پیامدهای شایسته‌هراسی	کاهش انگیزه و تعلق خاطر کارکنان	سکوت سازمانی به دلیل نداشتن حس تعلق
		انگیزه نداشتن برای پذیرش مسئولیت‌های فردی و جمعی
		تلاش نکردن برای انجام اقدامات داوطلبانه
	عدم تمایل به بالندگی فردی	بی‌انگیزگی برای استفاده از فرصت‌های آموزشی و یادگیری
		نداشتن انگیزه و روحیه برای اقدامات فراتر از نقش فردی
کم توجهی به حفظ و پایداری استعدادها		
عدم پرورش استعدادها و شایستگی‌های بالقوه افراد		
عدم تمایل به بالندگی فردی از طریق یادگیری‌های جدید		
عدم تمایل به انسجام بخشی در صلاحیت‌های فردی		
عدم تمایل به توسعه شایستگی‌های فردی متناسب با نیاز سازمانی		
نبود معیار مناسب و قابل درک برای ارتقاء		
اجتناب از ارائه افکار متضاد با جمع		

کاهش تعاملات اجتماعی	عدم اعتماد به دانش و تجربه همکاران
	عدم برقراری روابط متقابل صادقانه
	تلاش برای ایجاد مشکل در پیشرفت دیگران
	عدم توجه به فرصت‌های تشریک مساعی
کاهش بهره‌وری فردی	عدم بهره‌برداری از ظرفیت‌های فردی در شرایط عملیاتی
	عدم به کارگیری افراد شایسته در جایگاه‌های راهبردی
	کاهش خلاقیت و ایده‌های جدید در روند کارها
	کاهش رفتارهای نوآورانه و استمرار نوآوری سازمانی
	کاهش تمایل به خدمتگزاری صادقانه
	عدم به کارگیری موثر توانمندی‌های فردی
	کاهش بهره‌وری در ارائه خدمات

بر اساس روابط تعریف شده و مفاهیم حاصل از فرایند کیفی پژوهش، الگوی پارادایمی در شکل شماره ۱ ترسیم شده است.



شکل ۱. الگوی پارادایمی پیشایندها، مؤلفه‌ها و پیامدهای شایسته‌هراسی

به منظور تعیین وضعیت پیشایندها، مؤلفه‌ها و پیامدهای شایسته‌هراسی در وزارت آموزش و پرورش، ابتدا نرمال بودن داده‌ها با استفاده از آزمون کلموگروف-اسمیرنوف مورد بررسی و تایید قرار گرفت. سپس میانگین و انحراف معیار هر کدام از متغیرها برای تعیین وضعیت متغیرهای پژوهش مورد ارزیابی قرار گرفت و نیز با استفاده از آزمون t تعمیم‌پذیری نتایج در کل جامعه مورد آزمون قرار گرفت که نتیجه هر سه تحلیل انجام شده در جدول شماره ۵ آورده شده است.

جدول ۵. نتیجه نرمال بودن، تعیین وضعیت و تعمیم‌پذیری نتایج در کل جامعه

تعمیم‌پذیری		تعیین وضعیت		نرمال بودن		متغیرها
سطح معناداری	آماره تی	انحراف معیار	میانگین	سطح معناداری	آماره آزمون	
۰/۰۰۰	۱۱/۶۳۵	۰/۸۲۶	۳/۴۹۳	۰/۴۹۰	۰/۹۷۶	پیوندهای اجتماعی
۰/۰۰۱	۵/۰۱۶	۰/۶۴۹	۳/۱۶۷	۰/۲۲۹	۱/۳۱۷	فضای آشفتنگی اخلاقی
۰/۰۰۰	۸/۶۰۲	۰/۶۷۳	۳/۲۹۷	۰/۲۶۴	۱/۲۸۶	رفتارهای منافقانه
۰/۰۰۰	۱۳/۳۸۲	۰/۹۷۶	۳/۶۷۰	۰/۱۵۳	۱/۴۱۶	شایسته‌هراسی ذهنی
۰/۰۰۰	۱۱/۴۰۴	۰/۸۹۴	۳/۵۲۳	۰/۱۸۷	۱/۳۹۱	شایسته‌هراسی فرایندی
۰/۰۰۰	۱۲/۱۶۸	۰/۹۳۴	۳/۵۸۳	۰/۴۲۸	۱/۰۴۹	شایسته‌هراسی
۰/۰۰۰	۸/۵۷۶	۰/۷۹۱	۳/۳۴۸	۰/۱۳۷	۱/۴۶۷	کاهش انگیزه و تعلق خاطر کارکنان

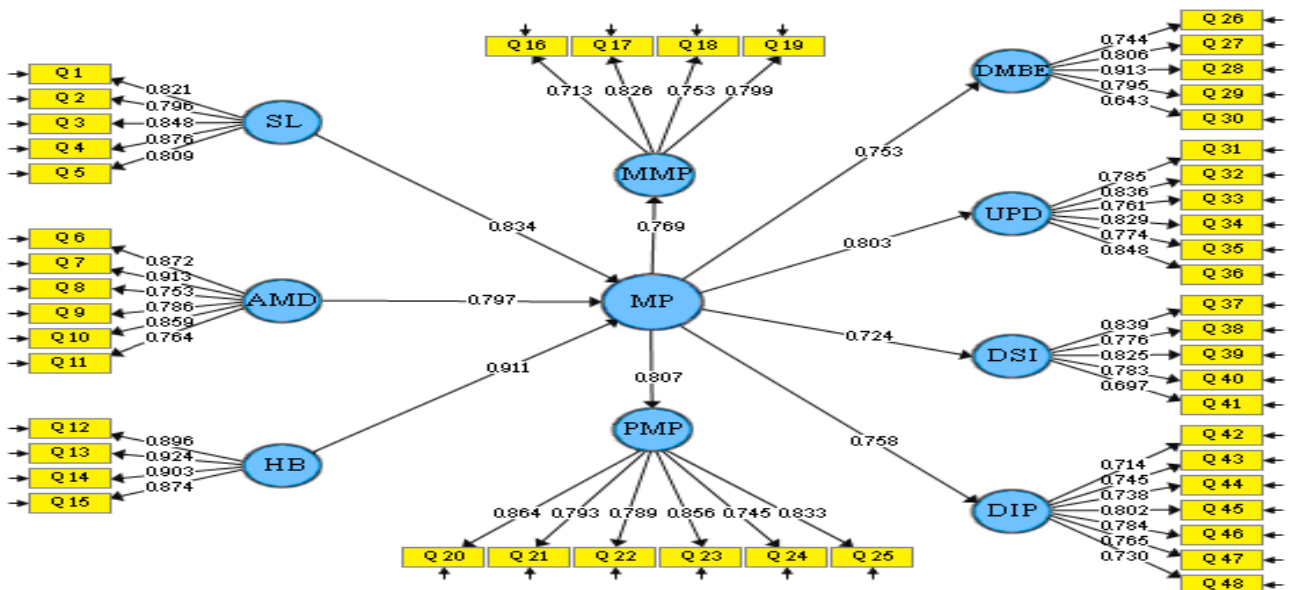
۰/۰۰۰	۱۱/۴۳۲	۰/۸۷۳	۳/۵۱۲	۰/۳۲۷	۱/۲۴۱	عدم تمایل به بالندگی فردی
۰/۰۰۰	۱۲/۳۱۴	۰/۹۵۳	۳/۶۰۲	۰/۱۹۵	۱/۳۵۳	کاهش تعاملات اجتماعی
۰/۰۰۰	۱۷/۴۲۶	۱/۰۳۷	۳/۹۲۷	۰/۳۸۸	۱/۱۹۰	کاهش بهره‌وری فردی

در راستای تحلیل داده‌های جدول شماره ۵، اولاً، به دلیل اینکه مقادیر سطح معناداری در آزمون نرمال بودن (کلموگروف - اسمیرینوف) بزرگتر از ۰/۰۵ می‌باشد؛ لذا مقادیر به دست آمده نشان دهنده نرمال بودن توزیع داده‌ها است. دوماً، به دلیل اینکه مقادیر میانگین برای تمام متغیرها از ۳ بزرگتر است لذا، وضعیت متغیرها بزرگتر از حد متوسط ارزیابی می‌شود. نهایتاً، سطح معناداری در قسمت تعمیم‌پذیری کمتر از ۰/۰۵ است، لذا نتیجه به دست آمده از نمونه به جامعه قابل تعمیم می‌باشد. برای بررسی روایی سازه‌ای از متوسط واریانس استخراج شده (AVE) و برای بررسی پایایی از دو روش آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی استفاده شد که مقادیر به دست آمده در جدول شماره ۶ آورده شده است.

جدول ۶. بررسی روایی و پایایی ابزار

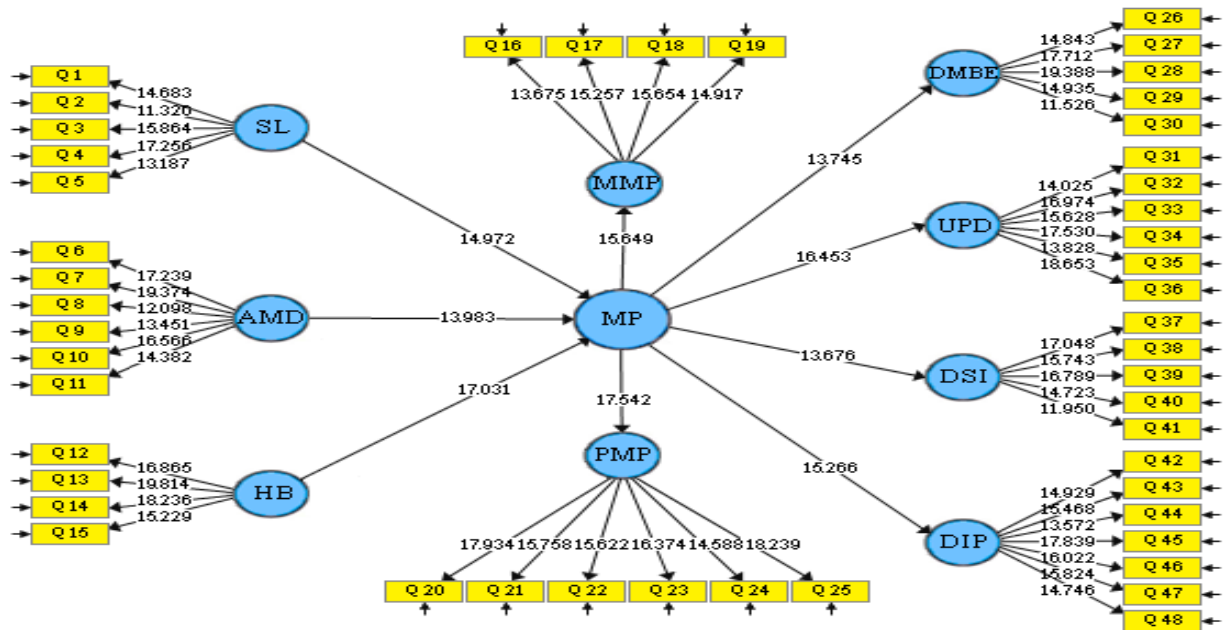
متغیرها	متوسط واریانس استخراج شده	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی
پیوندهای اجتماعی (SL)	۰/۷۹۱	۰/۷۶۱	۰/۸۱۶
فضای آشفستگی اخلاقی (AMD)	۰/۸۳۷	۰/۷۶۷	۰/۷۲۴
رفتارهای منافقانه (HB)	۰/۸۲۹	۰/۸۴۳	۰/۸۵۳
شایسته‌هراسی ذهنی (MMP)	۰/۷۵۵	۰/۸۵۲	۰/۸۶۷
شایسته‌هراسی فرایندی (PMP)	۰/۶۹۴	۰/۷۹۵	۰/۸۰۸
شایسته‌هراسی (MP)	۰/۸۱۶	۰/۸۰۶	۰/۸۴۱
کاهش انگیزه و تعلق خاطر کارکنان (DMBE)	۰/۷۳۸	۰/۷۹۴	۰/۸۱۰
عدم تمایل به بالندگی فردی (UPD)	۰/۷۴۲	۰/۸۱۴	۰/۸۲۵
کاهش تعاملات اجتماعی (DSI)	۰/۸۲۸	۰/۸۶۹	۰/۸۷۳
کاهش بهره‌وری فردی (DIP)	۰/۷۶۵	۰/۸۲۱	۰/۸۴۴

با توجه به اطلاعات جدول شماره ۶، به دلیل اینکه مقادیر متوسط واریانس استخراج شده برای تمام متغیرها بالاتر از ۰/۵ می‌باشد؛ لذا روایی سازه‌ای مورد تایید است. همچنین به دلیل اینکه مقادیر آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی بالاتر از ۰/۷ است، پایایی ابزار نیز مورد تایید قرار می‌گیرد. جهت بررسی روابط بین متغیرها از مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شده است که در شکل شماره ۲، الگوی ساختاری پژوهش حاضر در حالت استاندارد آورده شده است.



شکل ۲. الگوی ساختاری در حالت استاندارد (منبع: یافته‌های پژوهش)

جهت ارزیابی الگوی ساختاری معیارهای مختلفی به کار می‌رود و اولین معیار، آماره  $t$  است که برای هر مسیر متناسب با بارعاملی به دست می‌آید و مقدار آن باید از  $1/96$  بالاتر باشد که در شکل شماره ۳، الگوی ساختاری پژوهش حاضر در حالت آماره تی آورده شده است.



شکل ۳. الگوی ساختاری در حالت آماره تی (منبع: یافته‌های پژوهش)

روابط بین متغیرهای آشکار با متغیرهای پنهان نشان دهنده اهمیت تعیین کنندگی هر شاخص در سازه خود می‌باشد که با بارعاملی نشان داده می‌شود. همچنین روابط بین متغیرهای پنهان با یکدیگر نشان دهنده نقش هر کدام از متغیرها در تعیین وضعیت متغیر دیگر است که به طور مشخص در جدول شماره ۷ بارعاملی، ضریب مسیر، مقادیر تی و نتیجه تحلیل آورده شده است.

جدول ۷. بررسی روایی و پایایی ابزار

نتیجه	آماره تی	ضریب مسیر	بارعاملی		سازه‌ها (مسیرها)
تایید ضریب	۱۴/۶۸۳	-	۰/۸۲۱	سوال ۱	پیوندهای اجتماعی
تایید ضریب	۱۱/۳۲۰	-	۰/۷۹۶	سوال ۲	
تایید ضریب	۱۵/۸۶۴	-	۰/۸۴۸	سوال ۳	
تایید ضریب	۱۷/۲۵۶	-	۰/۸۷۶	سوال ۴	
تایید ضریب	۱۳/۱۸۷	-	۰/۸۰۹	سوال ۵	
تایید ضریب	۱۷/۲۳۹	-	۰/۸۷۲	سوال ۶	فضای آشفته‌گی اخلاقی
تایید ضریب	۱۹/۳۷۴	-	۰/۹۱۳	سوال ۷	
تایید ضریب	۱۲/۰۹۸	-	۰/۷۵۳	سوال ۸	
تایید ضریب	۱۳/۴۵۱	-	۰/۷۸۶	سوال ۹	
تایید ضریب	۱۶/۵۶۶	-	۰/۸۵۹	سوال ۱۰	
تایید ضریب	۱۴/۳۸۲	-	۰/۷۶۴	سوال ۱۱	رفتارهای منافقانه
تایید ضریب	۱۶/۸۶۵	-	۰/۸۹۶	سوال ۱۲	
تایید ضریب	۱۹/۸۱۴	-	۰/۹۲۴	سوال ۱۳	
تایید ضریب	۱۸/۲۳۶	-	۰/۹۰۳	سوال ۱۴	
تایید ضریب	۱۵/۲۲۹	-	۰/۸۷۴	سوال ۱۵	شایسته‌هراسی ذهنی
تایید ضریب	۱۳/۶۷۵	-	۰/۷۱۳	سوال ۱۶	
تایید ضریب	۱۵/۲۵۷	-	۰/۸۲۶	سوال ۱۷	
تایید ضریب	۱۶/۶۵۴	-	۰/۷۵۳	سوال ۱۸	

نتیجه	آماره تی	ضریب مسیر	بارعاملی		سازه‌ها (مسیرها)
تایید ضریب	۱۴/۹۱۷	-	۰/۷۹۹	سوال ۱۹	شایسته‌هراسی فرایندی
تایید ضریب	۱۷/۹۳۴	-	۰/۸۶۴	سوال ۲۰	
تایید ضریب	۱۵/۷۵۸	-	۰/۷۹۳	سوال ۲۱	
تایید ضریب	۱۵/۶۲۲	-	۰/۷۸۹	سوال ۲۲	
تایید ضریب	۱۶/۳۷۴	-	۰/۸۵۶	سوال ۲۳	
تایید ضریب	۱۴/۵۸۸	-	۰/۷۴۵	سوال ۲۴	
تایید ضریب	۱۸/۲۳۹	-	۰/۸۳۳	سوال ۲۵	
تایید ضریب	۱۴/۸۴۳	-	۰/۷۴۴	سوال ۲۶	کاهش انگیزه و تعلق خاطر کارکنان
تایید ضریب	۱۷/۷۱۲	-	۰/۸۰۶	سوال ۲۷	
تایید ضریب	۱۹/۳۸۸	-	۰/۹۱۳	سوال ۲۸	
تایید ضریب	۱۴/۹۳۵	-	۰/۷۹۵	سوال ۲۹	
تایید ضریب	۱۱/۵۲۶	-	۰/۶۴۳	سوال ۳۰	
تایید ضریب	۱۴/۰۲۵	-	۰/۷۸۵	سوال ۳۱	عدم تمایل به بالندگی فردی
تایید ضریب	۱۹/۹۷۴	-	۰/۸۳۶	سوال ۳۲	
تایید ضریب	۱۵/۶۲۸	-	۰/۷۶۱	سوال ۳۳	
تایید ضریب	۱۷/۵۳۰	-	۰/۸۲۹	سوال ۳۴	
تایید ضریب	۱۳/۸۲۸	-	۰/۷۷۴	سوال ۳۵	
تایید ضریب	۱۸/۶۵۳	-	۰/۸۴۸	سوال ۳۶	
تایید ضریب	۱۷/۰۴۸	-	۰/۸۳۹	سوال ۳۷	کاهش تعاملات اجتماعی
تایید ضریب	۱۵/۷۴۳	-	۰/۷۷۶	سوال ۳۸	
تایید ضریب	۱۶/۷۸۹	-	۰/۸۲۵	سوال ۳۹	
تایید ضریب	۱۴/۷۲۳	-	۰/۷۸۳	سوال ۴۰	
تایید ضریب	۱۱/۹۵۰	-	۰/۶۹۷	سوال ۴۱	
تایید ضریب	۱۴/۹۲۹	-	۰/۷۱۴	سوال ۴۲	کاهش بهره‌وری فردی
تایید ضریب	۱۵/۴۶۸	-	۰/۷۴۵	سوال ۴۳	
تایید ضریب	۱۳/۵۷۲	-	۰/۷۳۸	سوال ۴۴	
تایید ضریب	۱۷/۸۳۹	-	۰/۸۰۲	سوال ۴۵	
تایید ضریب	۱۶/۰۲۲	-	۰/۷۸۴	سوال ۴۶	
تایید ضریب	۱۵/۸۲۴	-	۰/۷۶۵	سوال ۴۷	
تایید ضریب	۱۴/۷۴۶	-	۰/۷۳۰	سوال ۴۸	شایسته‌هراسی
تایید ضریب	۱۵/۶۴۹	-	۰/۷۶۹	ذهنی	
تایید ضریب	۱۷/۵۴۲	-	۰/۸۰۷	فرایندی	
تایید مسیر	۱۴/۹۷۲	۰/۸۳۴	-		از پیوندهای اجتماعی به شایسته‌هراسی
تایید مسیر	۱۳/۹۸۳	۰/۷۹۷	-		از فضای آشفستگی اخلاقی به شایسته‌هراسی
تایید مسیر	۱۷/۰۳۱	۰/۹۱۱	-		از رفتارهای منافقانه به شایسته‌هراسی
تایید مسیر	۱۳/۷۴۵	۰/۷۵۳	-		از شایسته‌هراسی به کاهش انگیزه و تعلق خاطر کارکنان
تایید مسیر	۱۶/۴۵۳	۰/۸۰۳	-		از شایسته‌هراسی به عدم تمایل به بالندگی فردی
تایید مسیر	۱۳/۶۷۶	۰/۷۲۴	-		از شایسته‌هراسی به کاهش تعاملات اجتماعی
تایید مسیر	۱۵/۲۶۶	۰/۷۵۸	-		از شایسته‌هراسی به کاهش بهره‌وری فردی

با توجه به جدول شماره ۷، مقدار آماره تی برای تمام ضرایب تعیین کننده در روایی سازه‌ای الگوی ساختاری و ضرایب مسیر بالاتر از ۱/۹۶ است که خارج از بازه معناداری محسوب می‌شود؛ لذا با احتمال ۰/۹۵ می‌توان گفت روابط بین متغیرهای پژوهش در الگوی ساختاری مورد تایید قرار می‌گیرد.

## پیشنهادها

به منظور کاهش شایسته‌هراسی در سازمان‌های دولتی ایران و در راستای نتایج به دست آمده، پیشنهادهای زیر به مدیران و مسئولان ارائه می‌گردد:

- برنامه‌ریزی برای کاهش پیوندهای اجتماعی و تبعات منفی آن در بین کارکنان و تغییر جهت برای بهره‌برداری از مزایای پتانسل مثبت تعاملات منابع انسانی.
- تلاش برای استقرار نظام شایسته‌سالاری از طریق تشکیل پایگاه اطلاعات، آزمون‌های استخدامی و تدوین آیین‌نامه‌های انتخاب و انتصاب افراد در پست‌های سازمانی.
- تشویق رفتارهای انسان دوستانه و خیرخواهانه و برنامه‌ریزی در جهت تعیین معیارهای مناسب ارتقاء شغلی مبتنی بر چنین رفتارهایی.
- برقراری عدالت در انتخاب و انتصاب مدیران با لحاظ نمودن تفاوت‌های جنسیتی، زبانی، قومیتی و غیره.
- تدوین قوانین و مقررات مرتبط با تحقق شایسته‌سالاری در فرایندهای سازمانی.
- سیاست جذبی - دفاعی مدیریت در قبال منابع انسانی سازمان، فارغ از هر گونه رفتار سیاسی و بر پایه میزان شایستگی و صلاحیت فردی کارکنان.
- از طریق منشور اخلاقی، بروشورهای اشتراکی، کلاس‌های آموزشی و سخنرانی‌های مذهبی و غیره، افراد را نسبت به عواقب روابط ناسالم و منفعت-طلبی شخصی و گروهی متوجه نمایند و آنها در جهت رعایت ارزش‌ها و هنجارهای دینی تشویق نمایند.
- در نهایت، به محققان آینده پیشنهاد می‌شود؛ ارائه الگو و اعتبارسنجی شایسته‌سالاری در سازمان‌های مختلف کشورمان را مبنای مطالعات آینده قرار دهند و با انجام مطالعات تطبیقی در جهت شکل‌گیری الگوی جامع و متناسب با شرایط زیست بومی کشورمان و کاهش خلاء تحقیقات در این زمینه موثر واقع گردند. همچنین مطالعه در زمینه پیامدهای شایسته‌هراسی می‌تواند از موضوع‌های مطالعاتی مفید در آینده محسوب شود.

## بحث و نتیجه‌گیری

این مطالعه با هدف تعیین پیشایندها، مؤلفه‌ها و پیامدهای شایسته‌هراسی در سازمان‌های دولتی ایران انجام شد؛ و در پی فرایند تحلیل‌های انجام شده، شاخص‌ها و ابعاد پیشایندها، مؤلفه‌ها و پیامدهای شایسته‌هراسی در سازمان‌های دولتی ایران شناسایی و با استفاده از مدلسازی معادلات ساختاری، الگوی مناسبی ارائه شد. برای این منظور در مرحله اول با جستجوی ادبیات و مصاحبه‌های انجام شده با خبرگان، ۴۸ شاخص شناسایی و در ابعاد مختلف دسته‌بندی شدند.

بر اساس نتایج پژوهش حاضر، عوامل متعددی هستند که به عنوان ریشه‌ها و یا عوامل تاثیرگذار بر شکل‌گیری شایسته‌هراسی در سازمان‌ها معرفی می‌شوند. در این خصوص مبتنی بر نتایج پژوهش سه دسته عوامل «پیوندهای اجتماعی»، «فضای آشفته‌گی اخلاقی» و «رفتارهای منافقانه» شناسایی شدند. در واقع، بایستی توجه شود که پتانسل منفی درونی کردن ارزش‌های جمعی، تمایلات و پیوندهای ایجادکننده وابستگی، متعهد بودن به فعالیت‌های متداول اجتماعی، شکل‌گیری پیوندهای اجتماعی مبتنی بر هم‌رنگ شدن و داشتن تعلق خاطر نزدیک به خویشاوندان و دوستان باعث پیوندهای اجتماعی قوی در بین افراد در سازمان‌ها می‌شود که منجر به شکل‌گیری شایسته‌هراسی می‌گردد. همچنین سازگاری با چالش‌های غیراخلاقی پیرامونی، امیدوار نبودن به اصلاح اجتماعی با به کارگیری افراد شایسته، اطمینان نکردن به بهبود جریان و روند کارها و عدم پذیرش افراد شایسته از سوی دیگران باعث ایجاد فضای مسموم سازمانی می‌شود که آشفته‌گی اخلاقی و در نهایت شایسته‌هراسی را تقویت می‌کند. نهایتاً، پنهانکاری در نشان دادن شایستگی‌های بنیادی، رایج بودن خودشیرینی و چاپلوسی و عادت کردن به رفتارهای نمایشی و فریبکارانه مجموعه رفتارهای منافقانه هستند که به شکل‌گیری شایسته‌هراسی کمک می‌کنند. نتایج پژوهش حاضر در این زمینه با تحقیقات متعددی از نظر شاخص‌ها و مؤلفه‌ها در یک یا چند مورد مشترک بوده و همسو می‌باشد. دیسرانو و همکاران (۲۰۲۱) مطرح کردند افراد در چارچوب روابط تنگاتنگ و مراودات اجتماعی نوعی وابستگی را تجربه می‌کنند که تصور خود از گزینش مبتنی بر شایستگی را منوط به داشتن روابط نزدیک و غیر حرفه‌ای ارزیابی می‌کنند. میجوز و ساواج (۲۰۲۰) نیز مطرح کردند زمانی که افراد به بهبود فرآیندهای مدیریتی اطمینان نداشته باشند و انتصاب مبتنی بر شایستگی‌های فردی را در مسیر پیشرفت شغلی درک نکنند و محیط سازمانی را پر از تنش و تعارض ببینند، امکان تحقق شایسته‌سالاری را دور از واقعیت می‌پندارند.

در بررسی مؤلفه‌های شایسته‌هراسی در سازمان‌های دولتی ایران دو بعد «شایسته‌هراسی ذهنی» و «شایسته‌هراسی فرایندی» مورد شناسایی قرار گرفت. در این خصوص نتایج پژوهش نشان داد بخشی از شایسته‌هراسی ذهنی بوده و با شاخص‌های مقاومت‌های پنهان فردی و گروهی برای تحقق شایسته‌سالاری، درک خطرات بالقوه از تحقق شایسته‌سالاری، ترس پیشی گرفتن افراد شایسته و کوتاه فکری مدیران در جابه‌جایی قدرت تصمیم‌گیری تعیین می‌شود. همچنین بخش دیگر از شایسته‌هراسی در فرایندهای سازمانی مبتنی بر شاخص‌های مانع تراشی در فرایند توسعه مسیر پیشرفت شغلی، تمرکز قدرت تصمیم‌گیری در فرایندی محدود، عدم توجه به فرایند جانشین‌پروری، ثبات در فرایند انتخاب و انتصاب در حوزه محدود، تمرکز بر فرایند انتصاب بر اساس توصیه‌های پایگاه‌های قدرت و تمایل مدیران به فرایند انتصابات ارزان و راحت تعیین می‌گردد. نتایج پژوهش حاضر در این زمینه با تحقیقات متعددی از نظر شاخص‌ها و مؤلفه‌ها در یک یا چند مورد مشترک بوده و همسو می‌باشد. دیسرانو و همکاران (۲۰۲۱) مطرح نمودند در فرآیندهای سازمانی، توسعه مسیر شغلی می‌تواند منجر به تحقق شایسته‌سالاری گردد. در سازمان‌هایی که فرایند توسعه مسیر پیشرفت شغلی با موانع متعدد روبرو باشد، شایسته‌هراسی اتفاق می‌افتد و مقاومت‌های پنهان و آشکار بروز می‌کند. چوآ و همکاران (۲۰۲۰) کوتاه فکری مدیران را مانع تحقق شایسته‌سالاری

بیان نمودند و مطرح کردند مدیران با ترس از تحقق شایسته‌سالاری و جایگزین افراد شایسته به جای‌شان، به دنبال تمرکز قدرت تصمیم‌گیری در شرایط خاص هستند. فرامرزی (۱۳۹۹) نیز مطرح نمود طیفی از نظام‌های سنتی مدیریت با عدم توجه به فرآیند جانشین‌پروری و تمرکز بر فرآیند انتصاب بر اساس توصیه‌های پایگاه‌های قدرت منجر به شایسته‌هراسی فرآیندی می‌گردند.

نهایتاً، گسترش شایسته‌هراسی در سازمان‌های دولتی ایران دارای پیامدهای متعددی است که در پژوهش حاضر در چهار بُعد «کاهش انگیزه و تعلق خاطر کارکنان»، «عدم تمایل به بالندگی فردی»، «کاهش تعاملات اجتماعی» و «کاهش بهره‌وری فردی» تعیین گردید. در واقع، نتایج پژوهش حاضر نشان داد سکوت سازمانی به دلیل نداشتن حس تعلق، بی‌انگیزگی برای استفاده از فرصت‌های آموزشی و یادگیری و نداشتن انگیزه و روحیه برای اقدامات فراتر از نقش فردی و رفتارهای داوطلبانه در بُعد «کاهش انگیزه و تعلق خاطر کارکنان» و کم توجهی به حفظ و پایداری استعدادها، عدم تمایل به بالندگی فردی از طریق یادگیری‌های جدید و نبود معیار مناسب و قابل درک برای ارتقاء در بُعد «عدم تمایل به بالندگی فردی» و اجتناب از ارائه افکار متضاد با جمع، عدم اعتماد به دانش و تجربه همکاران، عدم برقراری روابط متقابل صادقانه و عدم توجه به فرصت‌های تشریک مساعی در بُعد «کاهش تعاملات اجتماعی» و نهایتاً، عدم بهره‌برداری از ظرفیت‌های فردی در شرایط عملیاتی، عدم به کارگیری افراد شایسته در جایگاه‌های راهبردی، کاهش خلاقیت و ایده‌های جدید در روند کارها و عدم به کارگیری موثر توانمندی‌های فردی در بُعد «کاهش بهره‌وری فردی» از پیامدهای شایسته‌هراسی در سازمان‌های دولتی ایران محسوب می‌شوند. مبتنی بر جستجوی محقق نتایج پژوهش حاضر در تعیین پیامدهای شایسته‌هراسی در سازمان‌های دولتی ایران در هیچ پژوهش قبلی مورد توجه قرار نگرفته و بحث در خصوص مقایسه نتایج مطرح نمی‌گردد. با این وجود نتایج پژوهش حاضر با تحقیقات متعددی از نظر شاخص‌ها در یک یا چند مورد مشترک بوده و همسو می‌باشد. چوآ و همکاران (۲۰۲۰) در پژوهش خود نشان دادند عدم توجه به توانایی‌ها و شایستگی‌های فردی و تیمی عامل مهمی است که در راستای شایسته‌هراسی در هر سازمانی بروز می‌کند. لیتلر (۲۰۲۱) برقراری روابط صمیمی و متناسب با رفتارهای اخلاقی و نیز خلاقیت و نوآوری کارکنان را به عنوان پیامدهای بروز نظام شایسته‌سالاری عنوان نمودند و بیان کردند اگر در سازمانی شایسته‌هراسی بروز کنند اولاً، در پیشرفت مسیر شغلی مسائل و مشکلاتی بروز نموده و افراد شایسته در جایگاه‌های مطمئن و راهبردی به کار گرفته نمی‌شوند.

## منابع

- پیوسته، علی اکبر؛ رادسر، مصطفی؛ اسماعیلی، مهدی و علیزاده، حسن. (۱۳۹۹). تاثیر رهبری یادگیرنده بر میل به تغییر در نگرش کارکنان نیروی انتظامی با نقش میانجی اعتماد سازمانی در شهرستان تبریز، پژوهش‌های مدیریت انتظامی ۱۵ (۱)، ۱۴۸-۱۲۵.
- تیموری، امیر؛ کدیور، پروین و رضازاده بهادران، حمیدرضا. (۱۳۹۹). شاخص‌های روان‌سنجی پرسش‌نامه حمایت از خودمختاری ادراک شده-پرسشنامه جویادگیری، فصلنامه علمی پژوهش در یادگیری آموزشی، مجازی، ۸ (۱)، ۵۴-۴۵.
- ثنائی، سلیم؛ پورکیانی، مسعود؛ سلاجقه، سنجر؛ صیادی، سعید و شیخی، ایوب. (۱۳۹۹). ارائه مدل مدیریت منابع انسانی دوستوان در نیروی انتظامی به روش تحلیل تم و شبکه خزانه، پژوهش‌های مدیریت انتظامی، ۱۵ (۱)، ۵۲-۲۹.
- جوانمدر قره قوینلو، فرزاد؛ بیگ زاده، یوسف؛ سنگی نورپور، عباسقلی و عماری، حسین. (۱۴۰۱). ارتباط سرمایه اجتماعی پلیس با تمایل عمومی برای همکاری با پلیس پیشگیری جمهوری اسلامی ایران. پژوهش‌های مدیریت انتظامی، ۱۷ (۴)، ۱۴۵-۱۰۹.
- چوپانی نژاد، مه سیما و طاهری‌گودرزی، حجت. (۱۴۰۰). تاثیر آشفستگی اخلاقی پرستاران بر کیفیت مراقبت پرستاری با تبیین نقش میانجی خودشیفتگی و خودتنظیمی انگیزشی؛ مدل‌سازی معادلات ساختاری. فصلنامه مدیریت پرستاری، ۱۰ (۲)، ۲۴-۱۱.
- حکیمی، ایمان. (۱۳۹۸). رفتارهای منافقانه و کجروی سازمانی: تبیین نقش میانجی اعتماد بین فردی و سکوت سازمانی، مطالعات رفتار سازمانی، ۸ (۳)، ۱۸۱-۲۰۶.
- خلیلی‌جولرستانی، سیداحمد و رضایی، صادق. (۱۳۹۷). شناسایی معیارهای شایسته‌گزینی مدیران از دیدگاه اسلام با تاکید بر آیات قرآن کریم، پژوهش‌های مدیریت انتظامی، ۱۳ (۱)، ۷۰-۴۹.
- دهقانی سلطانی، مهدی؛ مصباحی، مریم و میرزاصدقی، نعیمه. (۱۳۹۹). تاثیر رهبری زهرآگین بر ترومای سازمانی از راه ترویج رفتارهای ریاکارانه و ماکیاوولی‌گرانه، فصلنامه علمی مطالعات منابع انسانی، ۱۰ (۳)، ۱۸۴-۱۵۹.
- زارعی، فریده؛ دانش فرد، کرم‌اله و رضا نجف بیگی. (۱۳۹۹). طراحی و تبیین مدل شایسته‌سالاری مدیران در صنعت نفت، نشریه مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت، ۱۲ (۴۵)، ۲۸۹-۲۶۵.
- زایرهوجقان، بهنام؛ کاشف، سیدمحمد و مرتضی فتاح‌پور مرندي. (۱۴۰۰). رویکرد شایسته‌سالاری: طراحی الگوی مدیریت استعداد و جانشین‌پروری در ادارات کل ورزش و جوانان ایران، فصلنامه مدیریت منابع انسانی در ورزش، ۹ (۱)، ۹۸-۸۵.
- شیری، اردشیر؛ سیفی، عاطفه و زهرا حیدرنژاد. (۱۴۰۱). طراحی الگوی شایسته‌هراسی مدیران سازمان‌های دولتی، فصلنامه علمی مدیریت سازمان‌های دولتی، ۱۰ (۳)، ۲۶-۱۱.

- طاهری‌گودرزی، حجت و ساری، مرضیه. (۱۴۰۱). طراحی مدل سرمایه اجتماعی مبتنی بر مکتب شهید حاج قاسم سلیمانی، مجله علمی مدیریت سرمایه اجتماعی، ۹ (۳)، ۴۰۷-۴۳۳.
- فانی، مجید؛ ترابی، محمدامین؛ مقدم، متینه؛ غمخواری سیده معصومه و حسام حیدری. (۱۴۰۰). نقش میانجی شایسته‌هراسی در ارتباط تراشکاری سازمانی با عملکرد کارکنان، فصلنامه مطالعات فرهنگی پلیس، ۸ (۳)، ۵۷-۶۵.
- فرامرزی، فریبرز. (۱۳۹۹). شایسته‌سالاری و شایسته‌هراسی در سازمان، پنجمین کنفرانس ملی نقش مدیریت در چشم انداز ۱۴۰۴، رشت. گیوه کی، ابراهیم؛ منظری توکلی، علیرضا؛ سلاجیه، سنجر و ایوب شیخی. (۱۳۹۸). تبیین راهبرد سازمانی با شایسته‌سالاری و رهبری خدمتگزار، مطالعات مدیریت راهبردی، ۱۰ (۳۷)، ۲۰۱-۲۲۲.
- محبی، سراج الدین؛ گلرد، پروانه و حمید رضا موحدی زاده. (۱۴۰۱). طراحی الگوی شایسته سالاری مدیران با رویکرد مدیریت شهری در شهرداری مشهد، مطالعات مدیریت شهری، ۱۴ (۴۹)، ۶۵-۵۳.
- نادری قمی، محمدمهدی. (۱۳۹۸). بررسی شایسته سالاری در نظام سیاست گذاری جمهوری اسلامی ایران در تئوری و عمل (با تأکید بر قوه مقننه و مجریه)، فصلنامه حکومت اسلامی، ۲۴ (۴)، ۱۵۷-۱۸۴.
- Brierley, S. (2021). Combining patronage and merit in public sector recruitment. *The Journal of Politics*, 83 (1), 182-197.
- Bukodi, E., & Goldthorpe, J. H. (2021). Meritocracy and populism is there a connection?, UKICE Working Paper, 1, 1-25.
- Byrne, D. (2022). A worked example of Braun and Clarke's approach to reflexive thematic analysis. *Qualality & Quantity*, 56 (3), 1391-1412.
- Castilla, E. J., & Ranganathan, A. (2020). The production of merit: How managers understand and apply merit in the workplace. *Organization Science*, 31 (4), 909-935.
- Chua, V., Morck, R., & Yeung, B. (2020). The Singaporean meritocracy: theory, practice and policy implications, *Making Meritocracy*, 98, 220-231.
- Civil, D. and Himsforth, J.J. (2020). Introduction: Meritocracy in Perspective. *The Rise of the Meritocracy 60 Years On. The Political Quarterly*, 91 (2), 373-378.
- Correll, S. J., Weisshaar, K. R., Wynn, A. T., & Wehner, J. D. (2020). Inside the black box of organizational life: The gendered language of performance assessment. *American Sociological Review*, 85 (6), 1022-1050.
- Demirbilek, N. (2023). Academics looks on the concept of " merit". *Smart Learning Environments*, 10 (1), 1-13.
- Deserranno, E., Kastrau, P., & León-Ciliotta, G. (2021). Promotions and Productivity: The Role of Meritocracy and Pay Progression in the Public Sector. *Research Papers in Economics. Working Papers*, Barcelona School of Economics. No 1239, 8-28.
- Helal, D. H. (2022). The Higher Up, the more Unequal: On Meritocracy in the Admission to the Brazilian Public Sector. *Public Organization Review*, 22 (3), 743-761.
- Jin, J., & Ball, S. J. (2020). Meritocracy, social mobility and a new form of class domination. *British Journal of Sociology of Education*, 41 (1), 64-79.
- Kitamura, Y., & Rappleye, J. (2020). *Education, Equality, and Meritocracy in a Global Age: The Japanese Approach*, Teachers College Press.
- Lee, D. S., & Schuler, P. (2020). Testing the "China model" of meritocratic promotions: Do democracies reward less competent ministers than autocracies ?. *Comparative Political Studies*, 53 (3-4), 531-566.
- Littler, J. (2021). What's wrong with meritocracy ?, *The Political Quarterly*, 92 (2), 372-375..
- Madeira, AF., Costa-Lopes, R., Dovidio, JF., Freitas, G., & Mascarenhas, MF. (2019). Primes and Consequences: A Systematic Review of Meritocracy in Intergroup Relations. *The Journal Frontiers in Psychology*, Vol 10, 2007, 1-21.
- Meredith, S. (2020). A 'society ... divisible into the blessed and the unblessed': Michael Young and Meritocracy in Postwar Britain. *The Political Quarterly*, 91 (3), 379-387.
- Mijs, J. J. B., & Hoy, C. (2021). How information about inequality impacts belief in meritocracy: Evidence from a randomized survey experiment in Australia, Indonesia and Mexico, *Social Problems*, 1, 1-32.
- Mijs, J. J. B., & Savage, M. (2020). Meritocracy, elitism and inequality, *The Political Quarterly*, 91 (2), 397-404.



- Mun, E., & Kodama, N. (2022). Meritocracy at Work?: Merit-Based Reward Systems and Gender Wage Inequality. *Social Forces*, 100 (4), 1561-1591.
- O'Neill, T. (2023). Youth, meritocracy and cultural hierarchy in the New Nepal. *Contemporary South Asia*, 30 (4), 1-14.
- Nishimura, A. Z. F. C., Ana Moreira, Maria José Sousa, and Manuel Au-Yong-Oliveira. (2021). "Weaknesses in Motivation and in Establishing a Meritocratic System: A Portrait of the Portuguese Public Administration" *Administrative Sciences*, 11 (3), 87,1-26.
- Plotnikov, A. I. (2021). Social Capital as the Basis of Intersectional Social Partnership, *Geintec*, 11 (4), 4012-4019.
- Sandel, M. J. (2021). How Meritocracy Fuels Inequality—Part II Reply to Critics. *American Journal of Law and Equality*, 1, 146-166.
- Souza, A. R. D. S., & Vasconcelos, I. F. F. G. D. (2021). Meritocracy and competency-based people management model: utopia or organizational reality?. *Cadernos EBAP. BR*, 19 (1): 190-202.
- Sunam, R., Pariyar, B., & Shrestha, K. K. (2022). Does affirmative action undermine meritocracy? "Meritocratic inclusion" of the marginalized in Nepal's bureaucracy. *Development Policy Review*, 40 (1), 1-18.
- 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.
- Tejada, A. H. (2022). Meritocracy and the Motivation Hypothesis Why Meritocracy is an Incorrect Theory of Human Effort. *International Journal of Politics & Social Sciences Review (IJPSSR)*, 1 (I), 21-27.
- Teklu, T. (2018). Meritocracy and inequality: moral considerations. *Palgrave Communications*, 4 (4), 1- 9.
- Van-Dijk, H., Kooij, D., Karanika-Murray, M., De-Vos, A., & Meyer, B. (2020). Meritocracy a myth? A multilevel perspective of how social inequality accumulates through work, *Organizational Psychology Review*, 10 (3-4), 240-269.
- Wijaya, A., Kartika, R., Zauhar, S. (2021). Challenges of Meritocracy Vs Mediocrity on the Placement Senior Officials of Indonesia's Civil Servants Apparatus, *Psychology and Education*, 58 (3), 1094-1112.

**نحوه استناد به مقاله:**

ترکزبان، نسرين؛ طاهری‌گودرزی، حجت. (۱۴۰۲). پیشایندها، مؤلفه‌ها و پیامدهای شایسته‌هراسی در سازمان‌های دولتی ایران. *توانمندسازی سرمایه انسانی*. ۶ (۳)، ۲۳۱-۲۴۷.

<https://sanad.iau.ir/Journal/jhce/Article/1038420>