



## Analyzing the Formation Process of Meritocratic Organizational Behavior Using Grounded Theory

Fatemeh Leilidoost<sup>1</sup> , Hossein Damghanian<sup>2</sup> , Seyed Abbas Ebrahimi<sup>3</sup>

### Abstract

**Background & Purpose:** Meritocratic organizational behavior, as a combination of meritocracy and organizational behavior, encompasses potential positive behaviors that extend beyond formal roles and has recently gained a prominent place in research due to its impact on organizational performance and managerial behaviors. This study aimed to analyze the process of forming meritocratic organizational behavior in power industry companies in Tehran Province.

**Methodology:** This research was conducted using a qualitative grounded theory approach. Data were collected through library studies and semi-structured interviews. Experts and officials of Tehran Province power industry companies were selected using purposive judgmental sampling, based on criteria such as being key informants, being recognized by others, having theoretical understanding of the subject, and willingness to participate. Interviews were conducted with 18 participants until theoretical saturation was achieved. Data analysis was carried out using Strauss and Corbin's systematic design through the process of open, axial, and selective coding. The validity of findings was confirmed using qualitative research credibility criteria.

**Findings:** Through data analysis, more than 400 open codes and 47 axial codes were identified, which, via selective coding, explained the model of meritocratic organizational behavior in Tehran Province power industry companies. These categories were organized into the form of core phenomena (behavioral justice, delegation and participation, flexibility and understanding of employee conditions, transparency of action, accountability, promotion of specialization and extra-role behaviors), causal conditions (motivation and individual orientation, organizational mindset and attitude, individual and job competencies, leadership support, change and innovation management, human resource management, relationship management and participation, transparency of structure and relationships, organizational discipline and rules, motivational system based on justice, promotion and meritocracy system, performance evaluation system), contextual conditions (organizational learning mechanism, infrastructure issues, organizational climate and culture, and changing social and variable economic conditions), intervention conditions (conservative attitude towards organizational growth, personal-job empowerment, managerial approach in the organization and employees' ability to adapt to job changes), strategies (participatory behaviors, relationships in the organization, following work procedures, behavioral development measures), and consequences (individual, including personal growth, physical-psychological issues, cognitive development, social development, and occupational consequences, including career advancement, job identity, desire to stay, quality of work life, and organizational consequences, including support for intellectual capital, human resource development, improved organizational performance, organizational social health, organizational trust, and organizational changeability) The result was an explanatory qualitative model.

**Conclusion:** The components and the pattern of meritocratic organizational behavior derived from this study can theoretically explain the process of forming meritocratic organizational behavior in similar organizations. Furthermore, it provides practical implications by identifying the key components requiring managerial attention for implementing meritocratic organizational behavior as a means to enhance employee performance.

**Keywords:** Organizational behavior, Meritocracy, Meritocratic organizational behavior, Grounded theory, Employees of Tehran power industry.

**Article Type:**  
Research-based

**Corresponding Author:**  
Hossein Damghanian

© Authors

**Received:**  
May 12, 2025

**Received in revised form:**  
July 03, 2025

**Accepted:**  
August 10, 2025

**Published online:**  
October 04, 2025

**Citation:** Leilidoost, Fatemeh, Damghanian, Hossein & Ebrahimi, Seyed Abbas (2025). Analyzing the Formation Process of Meritocratic Organizational Behavior Using Grounded Theory. *Journal of Human Resource Studies*, 15(3), 29-59. <https://doi.org/10.22034/jhrs.2025.546292.2483>

1. Prof., Department of Business Management, Faculty of Economics, Management and Administrative Sciences, Semnan University, Semnan, Iran. E-mail: hdamghanian@semnan.ac.ir
2. Ph.D. Candidate, Department of Organizational Behavior Management, Faculty of Economics, Management and Administrative Sciences, Semnan University, Semnan, Iran. E-mail: leilidoost.fateme@semnan.ac.ir
3. Associate Prof., Department of Industrial Management, Faculty of Economics, Management and Administrative Sciences, Semnan University, Semnan, Iran. E-mail: a.ebrahimi@semnan.ac.ir



## واکاوی فرایند شکل‌گیری رفتار سازمانی شایسته‌سالارانه بر اساس نظریه داده‌بنیاد

فاطمه لیلی دوست<sup>۱</sup>، حسین دامغانیان<sup>۲</sup>، سیدعباس ابراهیمی<sup>۳</sup>

### چکیده

### نوع مقاله: پژوهشی

نویسنده مسئول: حسین دامغانیان  
© نویسندگان

**زمینه و هدف:** رفتار سازمانی شایسته‌سالارانه ترکیبی از شایسته‌سالاری و رفتار سازمانی است که اغلب بر رفتارهای بالقوه مثبت که فراتر از نقش‌ها را پوشش می‌دهد و بر عملکرد سازمان و رفتارهای مدیریتی تأثیرگذار است، جایگاه ویژه‌ای در تحقیقات اخیر پیدا کرده است. این مطالعه با هدف واکاوی فرایند شکل‌گیری رفتار سازمانی شایسته‌سالارانه در شرکت‌های صنعت برق استان تهران انجام شده است.

**روش:** این پژوهش با رویکرد کیفی نظریه داده‌بنیاد انجام شده است. داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته جمع‌آوری شدند. کارشناسان و مسئولان شرکت‌های صنعت برق استان تهران، به روش نمونه‌گیری هدفمند قضاوتی و بر اساس معیارهایی مانند کلیدی بودن، شناسایی توسط سایرین، فهم نظری از موضوع و تمایل به مشارکت انتخاب شدند. مصاحبه‌ها با ۱۸ نفر از مشارکت‌کنندگان تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت. تحلیل داده‌ها با استفاده از طرح سیستماتیک استراوس و کوربین و طی فرایند کدگذاری‌های باز، محوری و گزینشی انجام شد. اعتبار یافته‌ها با استفاده از شاخص‌های اعتباریابی پژوهش‌های کیفی تأیید شد.

**یافته‌ها:** در فرایند تحلیل داده‌ها، بیش از ۴۰۰ کد باز در ۴۷ کد محوری شناسایی شد که با کدگذاری انتخابی، مدل رفتار سازمانی شایسته‌سالارانه در شرکت صنعت برق استان تهران را تبیین می‌کند. این مقوله‌ها در قالب پدیده محوری (عدالت رفتاری، تفویض اختیار و مشارکت دادن، انعطاف‌پذیری و درک شرایط کارکنان، شفافیت عمل، مسئولیت‌پذیری، ترویج تخصص‌گرایی و رفتارهای فرانشی)، شرایط علی (انگیزه و جهت‌گیری فردی، طرز تفکر و نگرش سازمانی، شایستگی‌های فردی و شغلی، حمایت رهبری، مدیریت تغییر و نوآوری، مدیریت منابع انسانی، مدیریت روابط و مشارکت، شفافیت ساختار و روابط، نظم و قوانین سازمانی، سیستم انگیزشی بر پایه عدالت، نظام ارتقا و شایسته‌سالاری، نظام ارزیابی عملکرد)، شرایط زمینه‌ای (سازوکار یادگیری سازمانی، مسائل زیر ساختی، جو و فرهنگ سازمانی و شرایط اجتماعی و اقتصادی متغیر)، شرایط مداخله‌ای (نگرش محافظه‌کارانه در مقابل رشد سازمان، توانمندی شخصی - شغلی، رویکرد مدیریتی در سازمان و توان سازگاری کارکنان یا تحولات شغلی)، راهبردها (رفتارهای مشارکتی، روابط در سازمان، پیگیری رویه‌های کاری، اقدامات توسعه رفتاری) و پیامدها (فردی شامل رشد شخصی، مسائل جسمی - روانی، رشد شناختی، رشد اجتماعی و پیامد شغلی شامل پیشرفت در مسیر شغلی، احراز هویت شغلی، تمایل به ماندن، کیفیت زندگی کاری و پیامد سازمانی شامل حمایت از سرمایه فکری، توسعه منابع انسانی، بهبود عملکرد سازمان، سلامت اجتماعی سازمان، اعتماد سازمانی و تحول‌پذیری سازمان) سازمان‌دهی شدند و یک مدل کیفی تبیینی به‌دست آمد.

**نتیجه‌گیری:** مؤلفه‌ها و الگوی رفتار سازمانی شایسته‌سالارانه به‌دست‌آمده از این مطالعه، از لحاظ نظری می‌تواند فرایند شکل‌گیری رفتار سازمانی شایسته‌سالارانه را در سازمان‌های همسان تبیین کند و از سوی دیگر، دلالت‌های کاربردی ارائه می‌دهد که چه مؤلفه‌هایی مهم است و به توجه بیشتر مدیران در سازمان‌ها نیاز دارد تا بتوان رفتار سازمانی شایسته‌سالارانه را برای توسعه عملکرد کارکنان پیاده کرد.

**کلیدواژه‌ها:** رفتار سازمانی، شایسته‌سالاری، رفتار سازمانی شایسته‌سالارانه، نظریه داده‌بنیاد، کارکنان صنعت برق تهران

**استناد:** لیلی دوست، فاطمه؛ دامغانیان، حسین و ابراهیمی، سید عباس (۱۴۰۴). واکاوی فرایند شکل‌گیری رفتار سازمانی شایسته‌سالارانه بر اساس نظریه داده‌بنیاد. *مطالعات منابع انسانی*، ۱۵(۳)، ۲۹-۵۹.  
DOI: <https://doi.org/10.22034/jhrs.2025.546292.2483>

hdamghanian@semnan.ac.ir

۱. استاد، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران. رایانامه:

leilidoost.fateme@semnan.ac.ir

۲. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت رفتار سازمانی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران. رایانامه:

a.ebrahimi@semnan.ac.ir

۳. دانشیار، گروه مدیریت صنعتی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران. رایانامه:

<http://www.jhrs.ir>

ناشر: دانشکده مدیریت، دانشگاه علوم و فنون هوایی شهید ستاری



مطالعات منابع انسانی، ۱۴۰۴، پاییز، دوره ۱۵، شماره ۳، ص. ۲۹-۵۹

This Journal is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License

شاپای الکترونیک: ۲۷۸۳-۰۶۲۴

## مقدمه

در دنیای پیچیده و رقابتی امروز، سرمایه انسانی اساسی‌ترین عنصر سازمانی شناخته می‌شود. سازمان‌ها دیگر تنها به منابع مالی یا دارایی‌های فیزیکی متکی نیستند، بلکه توانایی آن‌ها در جذب، حفظ و توسعه کارکنان مستعد و شایسته، مزیت رقابتی پایدار را شکل می‌دهد (سپهوند، باقرزاده خداهشهری<sup>۱</sup>، ۲۰۲۱). در این میان، یکی از چالش‌های اساسی مدیران، شناخت، درک، پیش‌بینی، کنترل و هدایت رفتار کارکنان در راستای بهبود عملکرد سازمانی است (کومار پنجا<sup>۲</sup>، ۲۰۲۰). یکی از موضوعات در زمینه شناخت رفتار کارکنان، رفتار سازمانی شایسته‌سالارانه است که به‌عنوان پارادایمی نوین، با تلفیق دو مفهوم کلیدی رفتار سازمانی و شایسته‌سالاری (نسیف، مارکونی و ایستلا<sup>۳</sup>، ۲۰۲۱)، می‌تواند چارچوبی جامع برای مدیریت بهینه منابع انسانی ارائه دهد. این رویکرد هم بر شایستگی‌های فنی و تخصصی تأکید دارد (پرابو<sup>۴</sup>، ۲۰۲۰) و هم فراتر از شایسته‌سالاری صرف، بر رفتارهای مشارکتی، غیررسمی، عادلانه، نوآورانه و اخلاقی کارکنان متمرکز است و در بقای سازمان‌ها نقش کلیدی ایفا می‌کند (نسیف و همکاران، ۲۰۲۱؛ باربوسا<sup>۵</sup>، ۲۰۱۴؛ بوو<sup>۶</sup>، ۲۰۱۹؛ افرازه، بارتش و هینترهوبر<sup>۷</sup>، ۲۰۰۵؛ چن و کیم<sup>۸</sup>، ۲۰۲۲)؛ زیرا تحقیقات نشان می‌دهد که از یک طرف به‌واسطه رفتار سازمانی شایسته‌سالارانه، شناخت تفاوت‌های فردی، احساسات و انگیزه‌های کارکنان، به مدیران سازمان‌ها امکان می‌دهد که ضمن اجرای سیاست‌های مدیریتی عادلانه‌تر، محیطی اثربخش و مبتنی بر شایسته‌سالاری ایجاد کنند (ابو الانگا<sup>۹</sup>، ۲۰۱۲؛ برون‌دین، لیو و سایرون<sup>۱۰</sup>، ۲۰۲۲ و اسلاتن<sup>۱۱</sup>، ۲۰۱۱) و از طرف دیگر بهبود عملکرد سازمانی در قالب خلاقیت، انگیزه و توسعه سرمایه اجتماعی به رفتارهای سازمانی شایسته‌سالارانه بستگی دارد (لی، لیانگ، دوان، ژنگ و لو<sup>۱۲</sup>، ۲۰۲۳؛ خیراندیش و جعفری‌نیا، ۱۳۹۷؛ گل‌پرور و عزیزی، ۱۳۸۵؛ دسرانو، کاستراو و لئون چیلیوتا<sup>۱۳</sup>، ۲۰۲۱). همچنین تحقیقات نشان داده‌اند مدیرانی که ارتباط نزدیک‌تری با کارکنان خود دارند، نیازهای کارکنان را به رسمیت می‌شناسند و برای شایستگی‌های آن‌ها ارزش و بهای خاصی قائل‌اند، بر رفتار شهروندی سازمانی، عملکرد فردی، بهره‌وری سازمانی و رضایت شغلی تأثیرگذارند (ژنگ، زنگ، لیانگ، شو و کائو<sup>۱۴</sup>، ۲۰۲۳؛ میجس<sup>۱۵</sup>؛ دینکینت، دی کاستر و ون در وال، ۲۰۲۲؛ تسای<sup>۱۶</sup>، ۲۰۱۱؛ پوترا، احمد، امانیلو و همیرو<sup>۱۷</sup>، ۲۰۲۱؛ مافرود<sup>۱۸</sup>، ۲۰۲۳).

1. Sepahvand & Bagherzadeh Khodashahri
2. Kumar Panja
3. Nacife, Marconi & Estela
4. Prabhu
5. Barbosa
6. Bu
7. Afraze, Bartsch & Hinterhuber
8. Chen & Kim
9. Abou Elnaga
10. Brundin, Liu & Cyron
11. Slåtten
12. Li, Liang, Duan, Zhang & Lv
13. Deserranno, Kastrau & León-Ciliotta
14. Zhang, Zeng, Liang, Xue & Cao
15. Mijs, Daenekindt, De Koster & Van Der Waal
16. Tsai
17. Putra, Ahmad, Umanailo & Hamiru
18. Mafrudoh

به عقیده برخی از صاحب‌نظران حوزه مدیریت (هافمن<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵؛ گیسون، ایوانکویچ و کونوپسک<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱)، برای ارتقای ارتقای نوآوری و تعادل در محیط کار، فقط بررسی و مطالعه رفتار سازمانی با رویکرد مدیریت کافی نیست (نسیف، ۲۰۱۹)، بلکه برای این مهم، شناسایی عوامل تأثیرگذار بر ارتباطات سازمانی و مدیریت صحیح برای رسیدن به ماندگاری سازمانی ضرورت دارد (نسیف و همکاران، ۲۰۲۱؛ نسیف، تیشیرا و نجبرگ<sup>۳</sup>، ۲۰۲۰).

تحقیقات نشان می‌دهد که تحقق رفتار سازمانی شایسته‌سالارانه مستلزم اتخاذ سیاست‌های سازمانی شفاف، اجرای برنامه‌های آموزشی هدفمند و تدوین هنجارهای تنظیمی مناسب است (نسیف و همکاران، ۲۰۲۱). سازمان‌هایی که در این زمینه سرمایه‌گذاری می‌کنند، به تدریج به اثربخشی و کارایی بالاتری دست می‌یابند (کاتیچ، بربر، سلویچ و ایوانیسویچ<sup>۴</sup>، ۲۰۲۰). در واقع، توسعه برنامه‌های آموزشی و توانمندسازی کارکنان باعث تقویت حس خودباوری، افزایش انگیزه، ایجاد روحیه بردباری و ارتقای تعاملات مثبت بین کارکنان می‌شود (کومار پنجا، ۲۰۲۰). این ویژگی‌ها، سازمان را به سمت محیطی مشوق، دلگرم‌کننده و عاری از تبعیض سوق می‌دهد.

صنعت برق به‌عنوان یکی از مهم‌ترین بخش‌های زیربنایی کشور، در توسعه اقتصادی نقش کلیدی ایفا می‌کند. با وجود این، بسیاری از شرکت‌های تابعه این صنعت در استان تهران با چالش‌های متعددی در حوزه مدیریت منابع انسانی مواجهند؛ از جمله شفافیت در فرایندهای استخدام و ارتقاء، سیستم‌های ارزیابی عملکرد و مقاومت در برابر تغییرات سازمانی. این در حالی است که پژوهش‌های پیشین (تربتی، امینی و حیدری دهوئی، ۱۴۰۳؛ جامعی، مهرعلی‌زاده، قشقایی‌زاده و حسین‌پور، ۱۴۰۱) نتوانسته‌اند مدلی جامع و بومی برای شکل‌گیری رفتار سازمانی شایسته‌سالارانه در این بستر خاص ارائه دهند.

بی‌توجهی به شایسته‌سالاری در سازمان‌های دولتی و نیمه‌دولتی، پیامدهای جبران‌ناپذیری مانند کاهش اعتماد سازمانی، تضعیف عملکرد و افزایش رفتارهای سیاسی به همراه دارد. از سوی دیگر، مطالعات نشان می‌دهد که اجرای شایسته‌سالاری بدون در نظر گرفتن بستر فرهنگی و ساختاری در سازمان‌ها، با شکست مواجه شده است (ژنگ و همکاران، ۲۰۲۳؛ گل‌پرور و عریضی، ۱۳۸۵؛ مودا و اسماعیل<sup>۵</sup>، ۲۰۲۲؛ جندقی، برقه‌ای، خانی‌فر و اسلام‌پور<sup>۶</sup>، ۲۰۱۰؛ مائولیدان، عزیز و ابراهیم<sup>۷</sup>، ۲۰۲۰). بنابراین، طراحی مدلی بومی در صنعت برق تهران، هم به حل مسائل عملیاتی کمک می‌کند و هم ادبیات نظری را غنی می‌سازد. اگرچه مبانی نظری و تحقیقات مختلف، به‌صورت جداگانه رفتار سازمانی و شایسته‌سالاری را بررسی کرده‌اند، درک جامعی از چیستی و چگونگی رفتار سازمانی شایسته‌سالارانه در سازمان‌ها به‌ویژه صنعت برق وجود ندارد.

از لحاظ نظری، این مطالعه می‌تواند به غنای ادبیات موجود در حوزه رفتار سازمانی و شایسته‌سالاری کمک کند. از دیدگاه عملی، ارائه مدلی بومی، می‌تواند راه‌گشای سازمان‌های ایرانی به‌ویژه در صنعت برق باشد. همچنین، با توجه به سیاست‌های کلی نظام اداری و تأکید بر شایسته‌سالاری در اسناد بالادستی، این پژوهش می‌تواند مبنای علمی برای تصمیم‌گیری‌های کلان فراهم آورد. بنابراین هدف اصلی این پژوهش طراحی و تبیین مدل بومی رفتار سازمانی

- 
1. Huffman
  2. Gibson, Ivancevich & Konopaske
  3. Nacife, Teixeira & Najberg
  4. Katić, Berber, Slavić & Ivanišević
  5. Muda & Ismail
  6. Jandaghi, Borghei, Khanifar & Eslampour
  7. Maulidan, Azis & Ibrahim

شایسته‌سالارانه در شرکت‌های صنعت برق استان تهران است. این مدل باید بتواند عوامل علی (مانند سبک رهبری و پذیرش باورها و ارزش‌ها)، راهبردهای اجرایی (مانند سیستم‌های ارزیابی و آموزش) و پیامدهای سازمانی (مانند افزایش تعهد و عملکرد) را به صورت یکپارچه پوشش دهد (دو روساریو<sup>۱</sup>، ۲۰۲۴؛ موهان<sup>۲</sup>، ۲۰۱۳؛ آتکینسون، میلار، شلوسبرگ و استین<sup>۳</sup>، ۲۰۱۸؛ گوندمیر، هومن، یوسوا و گالینسکی<sup>۴</sup>، ۲۰۱۷؛ فرخانی و هوشیار<sup>۵</sup>، ۲۰۱۸؛ والویو<sup>۶</sup>، ۲۰۱۳؛ عبدالرزاق و علی<sup>۷</sup>، ۲۰۲۱). همچنین، شناسایی موانع و چالش‌های خاص این صنعت از دیگر اهداف فرعی پژوهش محسوب می‌شود.

پرسش محوری این پژوهش، آن است که مدل بهینه رفتار سازمانی شایسته‌سالارانه در شرکت‌های صنعت برق استان تهران بر اساس چه مؤلفه‌ها و روابطی شکل می‌گیرد؟ این سؤال اصلی به چند سؤال فرعی تقسیم می‌شود که شامل شناسایی عوامل کلیدی، بررسی روابط بین آن‌ها و ارائه پیامدهای سازمانی به‌عنوان یک مدل تبیینی است.

نوآوری این تحقیق در چند بُعد درخور توجه است: نخست، نظریه‌های بین‌المللی را با واقعیت‌های سازمانی ایران تلفیق می‌کند؛ دوم، تمرکز بر صنعت برق به‌عنوان مطالعه موردی که کمتر مورد توجه پژوهشگران قرار گرفته است؛ سوم، استفاده از روش کیفی گراند تئوری که امکان کشف عمیق‌تر روابط و مفاهیم را فراهم می‌آورد؛ چهارم، ارائه پیشنهادهایی مبتنی بر یافته‌های پژوهش که تحقیقات قبلی کمتر بر شکل تلفیقی رفتار سازمانی شایسته‌سالارانه تمرکز کرده‌اند، می‌تواند برای مدیران صنعت برق مفید باشد. این مطالعه با تمرکز عمیق بر روش‌شناسی مبتنی بر گراند تئوری، درصدد است تا روند منطقی چگونگی شکل‌گیری رفتار سازمانی شایسته‌سالارانه در صنعت برق تهران را به‌وضوح دنبال کند.

## مبانی نظری پژوهش

رفتار سازمانی شایسته‌سالارانه نه از مجموع، بلکه ترکیبی از رفتار سازمانی و شایسته‌سالاری است؛ زیرا رفتار سازمانی شایسته‌سالارانه، شامل انعطاف‌پذیری، نوآوری، رفتارهای خارج از چارچوب رسمی سازمان و رفتارهای فرانشی کارکنان را که بالقوه برای توسعه عملکرد سازمان مفید است، شامل می‌شود (نسیف و همکاران، ۲۰۲۱). بنابراین بررسی مفاهیم، الگوها و مؤلفه‌های رفتار سازمانی و شایسته‌سالاری که پیش‌نیاز الگوی پژوهشی این مطالعه است، ضرورت دارد.

## رفتار سازمانی

رفتار سازمانی، تأثیر افراد، گروه‌ها و ساختار بر رفتارها در سازمان‌ها، با هدف به‌کارگیری این دانش برای بهبود اثربخشی سازمان تعریف می‌شود (گویراد<sup>۸</sup>، ۲۰۲۴). رفتار سازمانی به مطالعه رفتار انسان در محیط‌های سازمانی، رابط بین رفتار انسان، بافت سازمانی و ساختار سازمان اطلاق می‌شود؛ بنابراین رفتار فردی، سازمانی و رابط بین آن‌ها، از جنبه‌های مهم رفتار سازمانی محسوب می‌شوند. به عبارتی، هر فرد مجموعه‌ای منحصربه‌فردی از باورها، ارزش‌ها، نگرش‌ها و دیگر

- 
1. Do Rosario
  2. Mohan
  3. Atkinson, Millar, Schlossberg & Stein
  4. Gündemir, Homan, Usova & Galinsky
  5. Farkhani & Hoshyar
  6. Waluyo
  7. Abd Razak & Ali
  8. Guiraud

ویژگی‌های شخصیتی را به سازمان می‌آورد که در یک رویکرد سیستماتیک، باید در تعامل با هم باشند (سارواناکومار<sup>۱</sup>، ۲۰۱۹). از نظر رابینز و جاج<sup>۲</sup> (۲۰۱۳) ارزش‌ها و اهداف سازمان، از عناصر فرهنگ سازمانی، یعنی رسمی و غیررسمی و محیط اجتماعی نشئت می‌گیرد و مطالعه رفتار سازمانی در این سه سطح میسر است: بررسی تأثیر رفتار افراد بر فرد (خرد)، رفتار گروه‌ها بر فرد و تأثیر سیستم‌های سازمان بر فرد (کلان).

بر اساس این مدل، تحلیل رفتار سازمانی در سطح فردی، به‌شدت بر نظریه‌های روان‌شناختی شخصیت، ادراک، یادگیری، انگیزش و رضایت شغلی تأثیر می‌گذارد. عواملی مانند ارزش‌ها، باورها و نگرش‌ها نیز برای مطالعه رفتار سازمانی در این سطح مهم هستند. در سطح گروهی یا روان‌شناسی اجتماعی، مفاهیم ارتباطات، کار تیمی و سبک‌های رهبری برای مطالعه رفتار سازمانی دارای اهمیت است. در سطح سازمانی (کلان)، تحلیل جامعه‌شناسی (نقش افراد در نظام اجتماعی) و انسان‌شناسی (مطالعه جوامع و فرهنگ آن‌ها، تمرکز بر انسان) مفید است. اینکه روابط کاری افراد و تعامل سازمان با نیروهای محیطی خارجی چگونه است و ساختار، عدالت، اعتماد، فرهنگ، محیط، جو و تفاوت‌های فرهنگی از عناصر مهم مطالعه رفتار سازمانی هستند (ساه<sup>۳</sup>، ۲۰۲۲).

دیویس<sup>۴</sup> (۱۹۶۸) پنج مدل را پیشنهاد می‌کند که برای مطالعه رفتار سازمانی مفید است، شامل مدل استبدادی/ خودکامگی، مراقبتی/ نگهداری، حمایتی، تیمی و سیستمی. مدل استبدادی با تکیه بر اقتدار رسمی، انتظارات از کارکنان مبنی بر پیروی از دستورها و وابستگی به رئیس را تعیین می‌کنند. در حالی که مدل مراقبتی برای رفع کاستی‌های مدل استبدادی ایجاد شده، با تأکید بر تأمین امنیت اقتصادی کارکنان نوعی وابستگی سازمانی را به‌وجود می‌آورد. به عبارتی کارکنان با انگیزه دریافت پاداش در سازمان تلاش می‌کنند. برخلاف دو رویکرد قبلی، مدل حمایتی سعی دارد تا از طریق رابطه مدیر و کارمند و نحوه رفتار روزمره با کارکنان، انگیزه ایجاد کند و بر سبک رهبری کارکنان استوار است. در مدل سیستمی، به‌عنوان مدرن‌ترین مدل، سازمان به ساختار کلی و محیط تیم توجه دارد و فرض می‌کند که افراد اهداف، استعدادها و توانایی‌های متفاوتی دارند و متعادل کردن اهداف فرد با اهداف سازمان، به رفتار سازمانی جهت می‌دهد.

یکی دیگر از مدل‌های رفتار سازمانی، مدل مارس<sup>۵</sup> است که به اختصار از چهار عامل متعامل تشکیل شده است. در این مدل عامل انگیزش بسیار حیاتی است. انگیزش به‌معنای یک نیروی داخلی که از سه عامل نشئت گرفته است: ۱. جهت حرکت رفتار فرد؛ ۲. نیرومندی حرکت رفتاری و ۳. پایداری حرکت مبتنی بر رفتار. در این مدل انگیزه، توانایی و ادراک نقش با تأثیرپذیری از ارزش‌ها، شخصیت، ادراک، احساسات و نگرش‌ها و استرس، زمینه‌های رفتار سازمانی فرد را شکل می‌دهند. محققان با تمرکز بر رفتارها و نتایج سازمانی، رفتارهای وظیفه‌ای (عملکرد و مسئولیت‌های شغلی)، رفتارهای شهروندی سازمانی، همکاری فراتر از الزامات شغلی و نتایج فردی و سازمانی (اعتماد، رضایت شغلی و تعهد سازمانی، انگیزه شغلی) را برای مطالعه رفتار سازمانی حیاتی می‌دانند (هیومیدا<sup>۶</sup>، ۲۰۲۴؛ پادما<sup>۷</sup>، ۲۰۲۳). در مدل سیستم باز، پاندی و میتروف<sup>۸</sup> (۱۹۷۹)

1. Saravanakumar
2. Robbins & Judge
3. Sah
4. Davis
5. Model Mars
6. Humaida
7. Padma
8. Pondy & Mitroff

(۱۹۷۹) سازمان به‌عنوان سیستمی باز تلقی می‌شود که تحت تأثیر محیط خارجی و داخلی است؛ بدین ترتیب رفتار سازمانی نتیجه تعامل میان ورودی‌ها، فرایندها و خروجی‌هاست.

با بررسی تعاریف و مدل‌های ذکر شده، برخی مؤلفه‌ها و ابعاد محوری مشترک برای مطالعه رفتار سازمانی برجسته می‌شود؛ چیزی که برای ارائه الگوی رفتار سازمانی شایسته‌سالارانه در این مطالعه لازم است. تقریباً تمام مدل‌ها، رفتار سازمانی را از سطح فردی آغاز می‌کنند (انگیزش، شخصیت، نگرش، مهارت و یادگیری)؛ به طوری که ویژگی‌های فردی تعیین‌کننده چگونگی واکنش فرد به محیط و تعامل با دیگران هستند و پیش‌بینی‌کننده رفتارهای وظیفه‌ای و فراتر از وظیفه محسوب می‌شوند. محیط سازمانی، فرهنگ، ساختار و گروه‌ها، در شکل‌دهی رفتار سازمانی نقش کلیدی دارند؛ به عبارتی تعامل فرد با محیط و گروه، بر رضایت شغلی، تعهد سازمانی و بهره‌وری اثر مستقیم دارد. در نهایت، همه مدل‌ها رفتار را با توجه به نتایج مورد انتظار سازمانی تحلیل می‌کنند؛ از جمله عملکرد، بهره‌وری، رضایت شغلی و تعهد. این مؤلفه نشان می‌دهد که رفتار سازمانی نه تنها به نفع فرد، بلکه برای تحقق اهداف سازمان ضروری است.

### شایسته‌سالاری

شایسته‌سالاری به مجموعه فعالیت‌ها و روش‌هایی اطلاق می‌شود که از آن طریق افراد بر اساس شایستگی برای کار در سازمان‌ها گزینش شده و پاداش و ترفیع آن‌ها نیز، صرفاً براساس توانایی‌ها و مهارت‌ها انجام می‌گیرد (کیم و چوی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷). مفهومی که در مورد تعریف شایسته‌سالاری در سازمان چالش‌برانگیز است، این است که مفهوم استحقاق یا شایستگی<sup>۲</sup>، به‌ویژه به شایسته‌سالاری مربوط می‌شود. استحقاق یک مفهوم ماقبل نهادی است. آنچه یک شخص سزاوار آن است، توسط قوانین (سازمان‌ها، شیوه‌ها و غیره) حاکم بر توزیع تعیین نمی‌شود و نمی‌تواند تعیین شود. بلکه استحقاق باید آن قوانین را تعیین کند؛ بنابراین در سازمان، شایستگی‌ها می‌توانند قوانین سازمانی را تغییر دهند (مولیگان<sup>۳</sup>، ۲۰۲۳).

مطالعات طالب و فیتزجرالد<sup>۴</sup> (۲۰۱۵) نشان داد که یانگ<sup>۵</sup>، دو ویژگی اساسی شایسته‌سالاری را رقابت بی‌طرفانه و اصل برابری فرصت‌ها می‌داند؛ به طوری که اگر شایسته‌سالاری با برابری فرصت‌ها همراه نباشد، هرگز سازمان به جامعه مطلوبی که همه افراد آرزوی آن را دارند، دست نخواهد یافت. از این رو، در یک جامعه شایسته‌سالار ایدئال، می‌توان از طریق یک سیستم عادلانه و شفاف که فساد بالقوه را کاهش می‌دهد، تحرک اجتماعی را محقق کرد. سو<sup>۶</sup> (۲۰۱۵) نتیجه گرفت که ارزش‌های برابری و انصاف، معمولاً در اصول استخدام بسیاری از کشورهای آنگلوساکسون<sup>۷</sup> گنجانده شده است. طبق نظر پانایوتاکیس<sup>۸</sup> (۲۰۱۴)، شایسته‌سالاری باید دستورالعملی ضروری، برای استفاده مناسب از استعداد‌های افراد در دستیابی به اهداف خود و اهداف سازمان‌هایشان باشد. در همین راستا، باربوسا (۲۰۱۴) نیز خاطرنشان کرد که امروزه، شایسته‌سالاری با تسهیل رقابت سازنده بین کارکنان، برای افزایش بهره‌وری سازمانی استفاده می‌شود. با این حال، طبق

- 
1. Kim & Choi
  2. Desert
  3. Mulligan
  4. Talib & Fitzgerald
  5. Young
  6. So
  7. Anglo-Saxon
  8. Panayotakis

گفته رینالدز و شیان<sup>۱</sup> (۲۰۱۴)، دو دسته عناصر پنهان در یک جامعه شایسته‌سالار وجود دارد: عناصر شایسته‌سالار (مانند سخت‌کوشی، جاه‌طلبی، داشتن تحصیلات خوب) و عناصر غیرشایسته‌سالار (مانند ثروت خانوادگی، پیشینه خانوادگی، شناخت افراد مناسب) به‌منظور پیشرفت در زندگی. مطالعات (کلیک، وارد نوون و واندنبروک<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴؛ واریکو و فوهر<sup>۳</sup>، ۲۰۱۴؛ ژانگ<sup>۴</sup>، ۲۰۱۵) نیز از این دیدگاه حمایت کردند. به عبارت دیگر، نحوه درک مردم از عناصر غیرشایسته‌سالار پنهان، ممکن است برای حفظ شایسته‌سالاری شفاف که به‌شدت توسط برابری فرصت‌ها تأیید می‌شود، مهم باشد. اگرچه شایسته‌سالاری، خویشاوندسالاری، حمایت و فساد را رد می‌کند، یافته‌های اکثر مطالعات انتخاب شده، واقعیت جامعه امروز را منعکس می‌کند. برخی از مطالعات (ژانگ، ۲۰۱۵، رینالدز و شیان، ۲۰۱۴) استدلال کرده‌اند که این موضوع نه تنها به زمینه اجتماعی، بلکه به‌شیوه زندگی یا فرهنگ مردم نیز مربوط می‌شود. چنین واقعیتی، هم به ایجاد جامعه‌ای با فرصت‌های برابر کمک کرده و هم مانع آن شده است (کیم و چوی، ۲۰۱۷). بنابراین شایسته‌سالاری وسیله‌ای برای تحرک اجتماعی است و مردم را تشویق می‌کند تا تمام تلاش خود را برای دستیابی به اهداف نهایی جامعه انجام دهند. علاوه‌براین، از طریق مدیریت شفاف، فساد را در سازمان‌ها کاهش می‌دهد و مردم با برداشت آنچه بر اساس شایستگی‌ها و استعدادها خود کاشته‌اند، به‌طور عینی پاداش می‌گیرند. با این حال، برخی از داده‌های تحقیقاتی هنوز نشان می‌دهند که شایسته‌سالاری با تمرکز بر خانواده، تربیت و پیشینه اجتماعی فرد همراه با زمینه‌های خاص اجتماعی - فرهنگی همراه است.

عبد صبور (۱۳۹۲) دیدگاه‌ها و مدل‌های مطرح در زمینه شایسته‌سالاری را در دو دسته مدل دامنه‌ذی‌نفعان و دیدگاه گذشته‌نگر و آینده‌نگر تقسیم کرده است. براساس دامنه‌ذی‌نفعان، مدل‌های شایسته‌سالاری به دو دسته تقسیم می‌شوند: دسته اول بر مبنای دیدگاه استعدادی و درون‌داد افراد قرار دارد، شایستگی استعدادی و ذاتی برای یک پُست و موقعیت خاص وجود ندارد؛ بلکه هر کسی می‌تواند از آن برخوردار باشد و از مزایای آن بهره‌مند شود. ولی در دسته دوم، براساس مدل جایگزینی اشتراکی، استعداد، در امتداد نظام کلی قرار ندارد، بلکه سازمان استعدادها را دنبال و برای آن انگیزه فراهم می‌کند. این دیدگاه که مدل اشتراکی شایسته‌سالاری نامیده می‌شود، به نوعی فریبکارانه است؛ زیرا هیچ‌گونه محرک و کششی میان انگیزش و هدف جامعه، به‌عنوان یک کل و خانواده فرد شایسته‌سالار وجود ندارد و مشخص نیست که این دو در امتداد هم هستند یا نه.

براساس دیدگاه گذشته‌نگر، شایسته‌سالاری در کلی‌ترین مفهوم، به‌عنوان نظم اجتماعی توصیف می‌شود که براساس آن ارزش و شایستگی افراد رتبه‌بندی می‌شود. برخلاف دیدگاه‌های تساوی‌گرا، دیدگاه گذشته‌نگر بر این فرض است که توانایی، می‌تواند جدای از زمینه اجتماعی تعیین و به افراد نسبت داده شود. به عبارتی، موفقیت‌های گذشته فرد و سوابق و موفقیت‌های حاصله، امتیازی برای پُست‌های آینده او به حساب می‌آید. در حالی که در دیدگاه آینده‌نگر، فردی که به کاراترین شکل از پُست و منابع محدود استفاده کند و در بهره‌وری کلی جامعه مشارکت داشته باشد، شایسته است. با وجود این، مدل آینده‌نگر، موفقیت گذشته فرد را کم‌ارزش ارزیابی می‌کند و انگیزه برای رفتارهای شایسته را کاهش می‌دهد. بنابراین ترکیبی از شایستگی گذشته‌نگر و آینده‌نگر، می‌تواند رفتارهای شایستگی را در سازمان شکل داده و توسعه دهد.

- 
1. Reynolds & Xian
  2. Clycq, Ward Nouwen & Vandenbroucke
  3. Warikoo & Fuhr
  4. Zhang

## رفتار سازمانی شایسته‌سالارانه

رفتار سازمانی شایسته‌سالارانه، ترکیبی پویا از عدالت توزیعی، ارتباطات باز و رهبری شایسته‌محور است. بر اساس نظریهٔ نسیف و همکاران (۲۰۲۱)، رفتار سازمانی شایسته‌سالارانه را نباید صرفاً معادل شایسته‌سالاری یا رفتار سازمانی در نظر گرفت، بلکه این مفهوم بر چگونگی اعمال شایسته‌سالاری در رفتارهای مدیریتی و سازمانی تمرکز دارد. این رفتارها شامل فعالیت‌های فرانقشی، انعطاف‌پذیری و سازگاری با تغییرات هستند که در محیط‌های غیرمتمرکز و ساختارهای مسطح تقویت می‌شوند. همچنین، شفافیت در ارزیابی عملکرد و تأکید بر مهارت‌های فردی، از مؤلفه‌های کلیدی این مفهوم محسوب می‌شوند. از دیدگاه باربوسا (۲۰۱۴)، این رویکرد می‌تواند به دموکراتیک‌تر شدن فضای سازمانی، افزایش شفافیت و تقویت پاسخ‌گویی منجر شود.

به عقیدهٔ باربوسا (۲۰۱۴) رفتار سازمانی شایسته‌سالارانه، گفتمان معاصر است و کارایی را بر اساس شایستگی فردی، سازمانی و رفتاری دنبال می‌کند و برای تغییر در فرایندها و مدل‌های مدیریتی با توجه به عوامل رفتار سازمانی، پیشنهادهایی ارائه می‌دهد. از این منظر مشاهده می‌شود که برای مدیریت، اجرای شایسته‌سالاری راه‌حل احتمالی برای افزایش نتایج سازمانی است. از جمله دموکراتیک‌کردن دسترسی سریع به اطلاعات، ارتباطات باز و پاسخ‌گویی (صادقی، جعفری و محمدی<sup>۱</sup>، ۲۰۲۰؛ جور<sup>۲</sup>، ۲۰۱۹؛ نیومن<sup>۳</sup>، ۲۰۰۳)، شفافیت در انتخاب افراد (ون دن برینک<sup>۴</sup>، ۲۰۱۵) و انصاف در تقسیم سهم (لويس و ریدل<sup>۵</sup>، ۲۰۲۲)، توانایی مدیریت برای شناخت و افزایش انصاف و عدالت (سیکویرا و گومید<sup>۶</sup>، ۲۰۰۴) و رفتار شهروندی سازمانی در ارتباط با وظایف سازمانی، فرهنگ و تصمیم‌گیری مشارکتی (دهیراج، جوشی، کومار و گوپتا<sup>۷</sup>، ۲۰۲۰؛ جین<sup>۸</sup>، ۲۰۲۰). در پژوهشی که به‌روش گراند تئوری انجام شد، نتایج نشان داد که مؤلفه‌های رنجش سازمانی به‌طور معکوس، رفتارهای سازمانی شایسته‌سالارانه را منعکس می‌کند. پژوهشگران نشان دادند که نظام ارزیابی عملکرد ناکارآمد، عوامل سازمانی، شغلی، عوامل محیطی، مدیریتی، بی‌عدالتی سازمانی، تزلزل سلامت اداری و کیفیت زندگی کاری نامطلوب را به دنبال دارد (فتحی کاکاوندی، شیری و ویسه، ۱۴۰۳). بنابراین برای ترویج و تبیین رفتارهای سازمانی شایسته‌سالارانه، مجموعه‌ای از رفتارهای سازمانی و فرهنگ شایسته‌سالارانه کافی نیست، بلکه به تعریفی از انعطاف‌پذیری، رفتارهای نوآورانه و مفید خارج از چارت سازمانی، به‌عنوان رفتارهای فرانقشی نیز نیاز است (نسیف و همکاران، ۲۰۲۱). نسیف (۲۰۱۹) در یک مطالعه، دو عامل سازمانی مؤثر بر رفتارهای شایسته‌سالارانه را شناسایی کرده است که مبنا و چارچوب نظری تحقیق حاضر را فراهم می‌کند. این دو عامل عبارت‌اند از:

عامل اول: سیاست، ادراک، ساختار، تغییر، ارتباطات، مدیریت و رهبری، تعارض، عدالت/ انصاف و شفافیت.

عامل دوم: انگیزش، فرهنگ، نگرش، گروه و شناخت.

در این پژوهش برای ارائهٔ الگوی رفتار سازمانی شایسته‌سالارانه، مؤلفه‌های محوری رفتار سازمانی و شایسته‌سالاری و

1. Sadeghi, Jafari & Mohammadi
2. Gore
3. Neuman
4. van den Brink
5. Lois & Riedl
6. Siqueira and Gomide
7. Dhiraj, Joshi, Kumar & Gupta
8. Jin

ارتباط بین آن‌ها بررسی می‌شود تا ترکیبی به‌وجود آید که چارچوب نظری مطالعه حاضر را فراهم کند.

### پیشینه پژوهش

پژوهش‌های قبلی در زمینه شایسته‌سالاری و رفتار سازمانی، همانند مدل‌های نظری برخی از مهمترین مؤلفه‌ها و عوامل مؤثر بر رفتار سازمانی شایسته‌سالارانه را بررسی کرده‌اند. مرور این پیشینه‌های تجربی، مبنای جامعی برای مطالعه حاضر فراهم خواهد آورد (جدول ۱).

جدول ۱. مرور پیشینه‌های پژوهش مرتبط با رفتار سازمانی شایسته‌سالارانه

پژوهشگران	عنوان یا نتیجه پژوهش
مریچ و فتاحلی اوغلو <sup>۱</sup> (۲۰۲۵)	شایسته‌سالاری در رابطه بین رهبری اخلاقی و پارتی‌بازی ادراک‌شده، نقش میانجی دارد و فرهنگ سازمانی در این رابطه نقش نظارتی ایفا می‌کند.
ژو، اویاپپان، لی و دونگ <sup>۲</sup> (۲۰۲۴)	فرهنگ سازمانی در ارتقای شایستگی کارکنان در شرکت‌های چندملیتی نقش دارد.
ساندین دی روزاریو <sup>۳</sup> (۲۰۲۴)	در این پژوهش، تأثیر ابتکارهای تنوع و ارزش‌های شایسته‌سالاری بر باور به تبعیض علیه سیاه‌پوستان بررسی شد. نتایج نشان داد که ارزش‌های شخصی پیرامون شایسته‌سالاری، در پاسخ افراد به چنین تلاش‌هایی نقش مهمی دارند.
گارسیا سرآ <sup>۴</sup> (۲۰۲۳)	افراد با وضعیت اجتماعی - اقتصادی بالا با اعتقادهای شایسته‌سالارانه قوی، احتمالاً در موقعیت کاری بهتری قرار دارند؛ اما افراد با شرایط اجتماعی - اقتصادی پایین در وضعیت کاری نامطمئن قرار دارند.
سودراجات <sup>۵</sup> (۲۰۲۳)	این مطالعه دریافت که استفاده نادرست از قوانین شایسته‌سالاری، می‌تواند به بی‌عدالتی سیستماتیک منجر شود و عواملی مانند رابطه‌گرایی، بوروکراسی شدید و فقدان سیستم‌های پایش مناسب، می‌توانند به‌عنوان موانع اصلی عمل کنند.
چن و کیم <sup>۶</sup> (۲۰۲۲)	در این پژوهش، آثار نسبت‌دهی نابرابری شایسته‌سالارانه و هویت گروهی بر رفتار مشارکتی در آزمایش کالاهای عمومی بررسی شد. نتایج نشان داد که یک اصل عدالت مبتنی بر ارزش‌های شایسته‌سالارانه می‌تواند بر هم‌بستگی و همکاری در راستای نابرابری منصفانه غلبه کند.
دو، یو، لو و لیو <sup>۶</sup> (۲۰۲۲)	خودارزیایی‌های اصلی بر سازگاری شغلی تأثیر دارد. و نگرش‌های شغلی متنوع (باورهای خود - تحرک) در ترکیب با باورهای شایسته‌سالارانه (باورهای تحرک اجتماعی) این رابطه را میانجی‌گری و تعدیل می‌کنند.
دسرانو و همکاران (۲۰۲۱)	شایسته‌سالاری (مشوق‌های پرداخت یا رفتارهای عادلانه) بر ارتقای بهره‌وری (مسئولیت‌پذیری) کارکنان تأثیر دارد.
هو، شن، سرید و هود <sup>۷</sup> (۲۰۲۰)	در پژوهشی با عنوان رابطه بین باورهای شایسته‌سالارانه و نتایج شغلی؛ نقش تعدیل‌کننده وضعیت اجتماعی - اقتصادی، دریافتند که باورهای شایسته‌سالارانه در مورد دستاوردهای اجتماعی از طریق وضوح هدف شغلی و پایداری هدف با درآمد مورد انتظار بالاتر مرتبط است.

1. Meriç & Fettahlioglu
2. Zhou, Oyyappan, Li & Dong
3. Sundin Do Rosario
4. Garcia-Sierra
5. Sudrajat
6. Du, Yu, Luo & Liu
7. Hu, Shen, Creed & Hood

عنوان یا نتیجه پژوهش	پژوهشگران
در پژوهشی با عنوان رفتار سازمانی شایسته‌سالارانه برای مدیریت در سازمان‌های آموزشی دریافت که دو عامل سازمانی (عامل اول: سیاست، ادراک، ساختار، تغییر، ارتباطات، مدیریت و رهبری، تعارض، عدالت و شفافیت، عامل دوم: انگیزش، فرهنگ، نگرش، گروه و شناخت) بر رفتارهای شایسته‌سالارانه تأثیر می‌گذارند.	نسیف (۲۰۱۹)
در پژوهشی با عنوان دستیابی به شایسته‌سالاری در محیط کار، دریافت که جذب و حفظ استعدادها برتر، پرداخت مبتنی بر شایستگی، اجرای سیستم‌های پاداش عملکردی، قضاوت براساس تلاش، مهارت، توانایی و عملکرد، شفافیت و پاسخ‌گویی، مؤلفه‌های تأثیرگذاری هستند.	کاستیلا <sup>۱</sup> (۲۰۱۶)
زمانی که کارکنان از طریق آموزش، شخصیت‌سازی و هویت حرفه‌ای، شایستگی‌های شغلی لازم را کسب کنند، این عوامل به‌طور شایان توجهی بر بهبود عملکرد آن‌ها تأثیر خواهد گذاشت.	والویو (۲۰۱۳)، به نقل از آریفین <sup>۲</sup> ، (۲۰۱۵)
مدل شایسته‌سالاری مدیران سازمان‌های دولتی با رویکرد حرفه‌ای‌گرایی با دو بخش ابعاد شایسته‌سالاری (شامل شایستگی فردی، اجرایی، رهبری و محیطی) و نیز عوامل حرفه‌گرایی مؤثر بر آن (شامل عوامل سازمانی، عوامل فراسازمانی، مدیریت منابع انسانی حرفه‌ای، عوامل کارکردی مدیریت منابع انسانی و توسعه مدیران حرفه‌ای) طراحی شد.	علاسوندیان، سعدی و مشایخی (۱۴۰۴)
عوامل مؤثر بر مدیریت مطلوب سازمان‌های ورزشی با رویکرد شایسته‌سالاری عبارت بودند از: عوامل فردی (شایستگی‌های عمومی، هوشی، اعتقادی، سیاسی، علمی - تخصصی، شایستگی مدیریتی، ارتباطی، اقتصادی)، عوامل سیاسی، عوامل اقتصادی، عوامل قانونی (قانون‌گذاری، قانون‌مداری)، عوامل اجتماعی، عوامل فرهنگی و عوامل سازمانی بودند.	یارمحمدی، نقی‌زاده، محرم‌زاده و عزیزیان کهن (۱۴۰۳)
شایستگی‌های حرفه‌ای و فناوری‌های دیجیتال، برای پیاده‌سازی شایسته‌سالاری در سازمان نقش و اهمیت بیشتری دارند.	تربتی و همکاران (۱۴۰۳)
نتایج و فواید استقرار نظام شایسته‌سالاری این پژوهش شامل تقویت حس رقابت‌جویی، فرهنگ‌سازی، تکریم کارشناسان و کارکنان برجسته و... است.	ارتگلی، عطریان و روستایی حسین آبادی (۱۴۰۲)
عوامل سازمانی (حافظه سازمانی، راهبرد سازمانی، هوش سازمانی، مدیریت دانش و توسعه سازمانی) در رابطه بین مدیریت استعداد و شایسته‌سالاری در شرکت توزیع نیروی برق، نقش میانجی ایفا می‌کند.	حسامی، سمیعی، آزما و مستقیمی (۱۴۰۰)
متغیرهای اخلاق و تخصص مدیر و متغیر محیط سازمان از عواملی هستند که بیشترین تأثیرگذاری را در رفتار حرفه‌ای مدیران در مواجهه با جریان‌های شکافنده سازمانی دارند.	سرلک و نوریایی (۱۳۹۹)
افزایش مذاکره و مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها، تفویض اختیار بر اساس شایستگی‌های کارکنان، ایجاد فضایی مبتنی بر اعتماد دوسویه مدیر و کارکنان می‌تواند در اثربخشی سازمانی مؤثر باشند.	عیدی، کریمی و محمدی (۱۳۹۸)
شاخص‌های آموزش شایسته‌محور را در سازمان پلیس بررسی کردند که ۷ مقوله اصلی شامل نگرشی و ارزشی، اداری، مدیریت خویشتن، شخصیتی، ارتباطی، تخصصی و تعالی رفتار سازمانی شناسایی شدند.	خلیلی حسین آبادی، سعادت‌مند و کشتی آرای (۱۳۹۸)
شایستگی‌های اجرایی، دانشی، مکتبی و ارزش‌های اسلامی - ایرانی، ویژه شغل، مدیریتی، مهارتی بر طراحی مدل بهینه شایسته‌سالاری در نظام جذب سرمایه‌های انسانی دانشگاه افسری مؤثرند.	اردلان و الوانی (۱۳۹۷)
آموزش و بهسازی منابع انسانی بیشترین تأثیر را بر نظام شایسته‌سالاری در سازمان دارد.	حاجی بزرگی و نیک‌زاد (۱۳۹۶)

### مرور انتقادی پیشینه

به‌طور کلی مرور ادبیات پژوهشی هم‌راستا با نظر پوتنورا، ساهو و شرما<sup>۱</sup> (۲۰۱۸) نشان می‌دهد زمانی که سیاست‌های

1. Castilla  
2. Arifin

سازمان بر عدالت و شفافیت استوار باشد، احتمال وقوع تخلف‌های سازمانی کاهش یافته و فرهنگ سازمانی سالم‌تری شکل می‌گیرد. طبق مطالعات، کارکنانی که در اجرای وظایف خود ماهرتر می‌شوند و خلاقیت بیشتری از خود نشان می‌دهند، شایستگی‌های فردی‌شان افزایش می‌یابد. این امر باعث می‌شود که سازمان‌ها بتوانند برنامه‌های توسعه منابع انسانی مؤثرتری تدوین کنند و کارکنان را به سطح بالاتری از توانمندی برسانند. بنابراین رفتار سازمانی شایسته‌سالارانه به خودی خود در این سازمان شکل می‌گیرد. در حالی که اکثر تحقیقات، رفتار سازمانی را جدا از شایسته‌سالاری بررسی و به ارائه مدل‌های جزئی بسنده کرده‌اند و نتوانسته‌اند ارتباط سیستماتیک بین رفتار سازمانی و شایسته‌سالاری را تبیین کنند. همچنین، تمرکز این پژوهش‌ها عمدتاً بر سازمان‌های خاص بوده و کمتر به صنعت برق پرداخته‌اند.

در سطح بین‌المللی، نسیف و همکاران (۲۰۲۱)، نسیف و همکاران (۲۰۲۰) و نسیف (۲۰۱۹) با شناسایی دو دسته عوامل، یکی عواملی مانند ادراک، سیاست، عدالت، ارتباطات و غیره و دیگری عواملی مانند نگرش، انگیزش و غیره، چارچوبی نظری برای تحلیل رفتار سازمانی شایسته‌سالارانه ارائه کرده است. برخی مانند گارسیا سرا (۲۰۲۳) بر نقش تحرک اجتماعی و برابری فرصت‌ها در این زمینه تأکید دارند. مطالعات هو و همکاران (۲۰۲۰)، دو و همکاران (۲۰۲۲)، گارسیا سرا (۲۰۲۳) نشان می‌دهند که سیستم‌های ارزیابی عملکرد مبتنی بر شایستگی، می‌توانند به افزایش عدالت سازمانی منجر شوند. با وجود این، این یافته‌ها در بافت فرهنگی و سازمانی ایران کمتر آزمون شده‌اند.

مرور جامع ادبیات موضوع نشان می‌دهد که با وجود تأکید ادبیات بر تأثیر متقابل رفتار سازمانی و شایسته‌سالاری، سه شکاف پژوهشی اصلی وجود دارد. نخست، فقدان مدلی جامع که بتواند رفتار سازمانی شایسته‌سالارانه را در سازمان‌های ایرانی با ویژگی‌های فرهنگی منحصربه‌فرد تبیین کند. به عبارتی در ادبیات نظری و تجربی متمرکز بر رفتار سازمانی و شایسته‌سالاری در سازمان، جایگاهی برای رفتارهای نوآورانه، فراتر از نقش سازمانی که بالقوه برای سازمان مفید هستند، در نظر گرفته نشده است. در حالی که برخی تحقیقات (نسیف و همکاران، ۲۰۲۱) نشان داده‌اند که این رفتارهای خارج از چارت سازمانی، به‌طور واقعی در سازمان‌ها وجود دارند و شایسته توجه برای توسعه عملکرد سازمان و افراد هستند. دوم، کمبود مطالعات عمیق در صنعت برق، به‌عنوان یکی از مهم‌ترین بخش‌های اقتصادی کشور. با توجه به رشد روزافزون و تحولات اخیر در فناوری، رفتار سازمانی کارکنان سازمان صنعت برق نیز دچار تحول شده است و این رفتارها بدون تحقیقات عمیق قابل درک نیستند. سوم، نادیده گرفتن نقش سیستم‌های نوین و ساختارهای سازمانی انعطاف‌پذیر و نامتمرکز در موفقیت این فرایند، عملکرد کارکنان و سازمان را دچار فرسودگی می‌کند. بنابراین لازم است که تحقیقات مختلف با تمرکز بر رفتارهای سازمانی شایسته‌سالارانه، فرصت‌های بهره‌گیری از مؤلفه‌های جدید را فراهم کنند تا عملکرد سازمان به‌روزرسانی شود که این پژوهش درصدد شناسایی شواهدی برای پُر کردن چنین شکاف‌هایی است.

## روش‌شناسی پژوهش

در این پژوهش برای ارائه مدل رفتار سازمانی شایسته‌سالارانه، از رویکرد کیفی نظریه داده‌بنیاد<sup>۲</sup> (طرح سیستماتیک) بهره گرفته شد.

گراندد تئوری به‌دنبال تولید نظریه‌ای است که به‌طور مستقیم از داده‌ها استخراج شود و توضیح‌دهنده یک پدیده

1. Potnuru, Potnuru, Sahoo & Sharma  
2. Grounded theory

اجتماعی، رفتاری یا سازمانی باشد، نه فقط آزمون یا تأیید نظریه‌های موجود. این ویژگی برای پژوهش‌هایی که شواهد نظری محدود یا پیچیده دارند، مناسب است. در صورتی که هدف، کاوش در فرایندها، تجربه‌ها و رفتارهای واقعی افراد در سازمان باشد، گراند تئوری امکان می‌دهد که مفاهیم و روابط بین آن‌ها به‌طور سیستماتیک شناسایی شود؛ به‌طوری که نظریه‌ای پویا و زمینه‌محور ایجاد شود که با واقعیت‌های ملموس سازمان یا جامعه مطابقت دارد. بر این اساس، جمع‌آوری داده‌ها و تحلیل هم‌زمان انجام می‌شود تا کشف مفاهیم و دسته‌بندی‌ها به‌صورت تدریجی رخ دهد. از طرف دیگر، نمونه‌گیری نظری<sup>۱</sup> امکان جمع‌آوری داده‌ها به‌صورت هدفمند را فراهم می‌کند تا کمبودها یا ابهام‌های مفهومی پُر شود. به‌طور کلی، نظریه داده‌بنیاد محققان را در توسعه نظریه‌های نو و بومی، بدون وابستگی صرف به پیش‌فرض‌های نظری موجود، افزایش غنای داده‌ها و انعطاف در مواجهه با واقعیت‌های پیچیده و پویا و سازگاری با مطالعاتی که هدفشان درک عمیق فرایندها، تعاملات و تجربه‌های انسانی است، یاری می‌کند.

براساس نظریه داده‌بنیاد، برای جمع‌آوری اطلاعات چندجانبه از ادبیات نظری و مصاحبه نیمه‌ساختار یافته با ۱۸ نفر از مشارکت‌کنندگان به‌صورت تلفنی و حضوری استفاده شد. مصاحبه‌شوندگان شامل افراد مطلع و خبرگان و استادان (مدیران منابع انسانی با تحصیلات عالی، مسئولان، کارشناسان و متخصصان آشنا با موضوع پژوهش) به‌صورت هدفمند قضاوتی و براساس اشباع نظری داده‌ها<sup>۲</sup> انتخاب شدند. برای گردآوری اطلاعات از چندین ابزار و روش استفاده شد. مصاحبه‌های عمیق نیمه‌ساختار یافته که با پرسش‌های منعطف همراه بود تا پاسخ‌ها به‌دنبال موضوعات جدید برود. یادداشت‌های میدانی و مشاهدات، برای مشاهده رفتارها، فعالیت‌ها و تعاملات در محیط واقعی و یادداشت‌برداری دقیق برای ثبت جزئیات و زمینه ضرورت داشت. بررسی اسناد و مدارک مرتبط، مانند گزارش‌های داخلی و دیگر منابع نوشته شده که می‌تواند زمینه تحقیق را توضیح دهد. همچنین یادداشت‌گذاری مکرر<sup>۳</sup>، انجام شد تا پژوهشگر ایده‌ها، تحلیل‌ها و مفاهیم بالقوه را به‌طور مداوم ثبت کند تا ساختار نظریه شکل بگیرد.

هم‌زمان با گردآوری داده‌ها از اولین مصاحبه‌شونده، فرایند کدگذاری سیستماتیک، شامل کدگذاری‌های باز و محوری آغاز شد و با مصاحبه نفر هیجدهم به اشباع رسید. برای بررسی اعتبار داده‌ها و فرایند کدگذاری از معیارهای پیشنهادی گوبا و لینکلن<sup>۴</sup> (۱۹۸۵) به‌عنوان اعتبارپذیری<sup>۵</sup>، اطمینان‌پذیری<sup>۶</sup>، تأییدپذیری<sup>۷</sup> و انتقال‌پذیری<sup>۸</sup> به اقتضای مطالعه استفاده شد. اعتبارپذیری، به میزان اطمینان محقق از اینکه یافته‌های تحقیق نمایانگر واقعیت مورد مطالعه هستند، گفته می‌شود. برای افزایش اعتبارپذیری، گوبا و لینکلن روش‌هایی مانند بررسی اعضا<sup>۹</sup>، طولانی بودن درگیری با داده‌ها<sup>۱۰</sup> و استفاده از چند منبع داده<sup>۱۱</sup> را پیشنهاد کرده‌اند. برای نمونه، پس از تحلیل مصاحبه‌ها، نتایج با خود شرکت‌کنندگان بررسی می‌شود تا اطمینان حاصل شود که برداشت محقق با دیدگاه آن‌ها هم‌خوانی دارد.

- 
1. Theoretical Sampling
  2. data saturation
  3. Memoing
  4. Guba & Lincoln
  5. Credibility
  6. Dependability
  7. Confirmability
  8. Transformability
  9. member checking
  10. prolonged engagement
  11. triangulation

اطمینان‌پذیری، مشابه قابلیت تکرار<sup>۱</sup> در پژوهش کمی است؛ به این معنا که اگر مطالعه دوباره انجام شود، نتایج مشابه به دست می‌آید. ثبت دقیق روش‌ها، فرایند جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها و استفاده از حسابرسی خارجی<sup>۲</sup>، برای بررسی روایی فرایند تحقیق لازم است. برای نمونه، مستندسازی تمام مراحل تحلیل داده‌ها و ذخیره یادداشت‌های میدانی تا دیگر پژوهشگران بتوانند روند تحقیق را بازسازی کنند.

تأییدپذیری، به میزان بی‌طرفی و استقلال یافته‌های تحقیق از سوگیری‌های محقق اشاره دارد. گوبا و لینکلن پیشنهاد می‌کنند که استفاده از یادداشت‌های پژوهشگر<sup>۳</sup> و بازبینی توسط دیگر محققان برای افزایش تأییدپذیری ضروری است. برای نمونه، پژوهشگر توضیح می‌دهد که هر نتیجه چگونه از داده‌ها استخراج شده و چه تصمیم‌هایی را در طول تحلیل اتخاذ کرده است.

انتقال‌پذیری، نشان می‌دهد یافته‌های تحقیق تا چه حد می‌توانند به شرایط یا جمعیت‌های دیگر تعمیم داده شوند. چنانچه ارائه توصیف غنی زمینه‌ای<sup>۴</sup> از محیط و شرکت‌کنندگان تا خواننده بتواند تصمیم بگیرد آیا یافته‌ها در محیط خود کاربرد دارد یا خیر. برای نمونه، توصیف دقیق ویژگی‌های سازمان، فرهنگ و شرایط کاری در مطالعه، به‌طوری که دیگر پژوهشگران بتوانند مشابهت یا تفاوت محیط‌های خود را با آن بسنجند.

در این مطالعه، برای اطمینان از اعتبار داده‌ها (روایی درونی)، بازبینی متن مصاحبه توسط مصاحبه‌شونده انجام شد. محققان به‌شیوهٔ مثلث‌سازی، متن مصاحبه را با یادداشت‌های فنی حین مصاحبه و حاصل مشاهدات یادداشت شده تطبیق دادند. بخشی از فرایند کدگذاری داده‌ها با دو کدگذار خارجی به‌عنوان متخصص و غیر متخصص موضوع، مقایسه شد که دقت فرایند کدگذاری در مصاحبه‌ها را نشان داد.

برای بررسی سازگاری<sup>۵</sup> بین کدگذاران، از تکنیک توافق بین دو کدگذار<sup>۶</sup> (توافق درون موضوعی) استفاده شد. بخشی از متن ۶ مصاحبه برای کدگذاری انتخاب شد که ضریب توافق در تمام موارد بالاتر از آستانه یعنی ۶۰ درصد به‌دست آمد (مطابق جدول ۲).

جدول ۲. محاسبه درصد توافق داخلی

کد مصاحبه	تعداد کل کدها	درصد توافق داخلی
۲	۴۶	۷۳
۴	۳۱	۷۰
۸	۱۹	۷۳
۱۱	۳۲	۷۵
۱۴	۴۸	۷۱
۱۸	۲۳	۷۰

1. reliability
2. external audit
3. audit trail
4. thick description
5. Reliability or Consistency
6. Inter-coder Reliability

## یافته‌های پژوهش

در فرایند کدگذاری، ابتدا کدهای اولیه از مفاهیم باز هر مصاحبه استخراج و خرده مقوله‌ها بر اساس کدها و مفهوم‌های باز تدوین شد. به این ترتیب به استخراج مقوله‌های اصلی بر اساس خرده مقوله‌ها پرداخته شد؛ به طوری که از نظر معنایی مفاهیمی که با هم ارتباط نزدیک داشتند با هم ترکیب شدند و مقوله‌ها را به وجود آوردند. طبق عقیده استراوس و کوربین<sup>۱</sup> (۲۰۱۴) برای نام‌گذاری مقوله‌های منتخب از سه روش استفاده شد که عبارت‌اند از: ایده خود محققان، نام‌های به کار رفته در ادبیات و در نهایت، نام‌های مصطلح در مصاحبه‌ها. در این مرحله، ابتدا به دسته‌بندی مفاهیم باز و سپس نام‌گذاری مقوله‌ها پرداخته شد و در ادامه، با رویکرد کدگذاری محوری و انتخابی/گزینشی، روابط بین هر مقوله با مقوله‌های دیگر مشخص و تشریح شد (سیدنقوی، دین محمدی و خاقانی‌زاده، ۱۳۹۸). نتایج فرایند کدگذاری باز (مفاهیم)، به همراه کدگذاری محوری (خرده مقوله‌ها) و کدگذاری انتخابی/گزینشی که به صورت حکایت‌گونه، رابطه بین کدهای محوری را بازگو می‌کند. در ادامه به نمونه متن مصاحبه و فرایند استخراج کدهای باز از آن، در جدول ۳ اشاره شده است.

جدول ۳. فرایند استخراج کدهای باز از متن مصاحبه

کدهای باز	نمونه متن مصاحبه
ایجاد کارهای چالشی، انگیزه درونی برای پیشرفت، اشتیاق به کار، صرف زمان برای یادگیری مباحث جدید، لذت بردن از کارهای چالش‌برانگیز، کسب شایستگی شغلی	«به عقیده من سازمان باید برای کارکنان کارهای چالشی ایجاد کند و حس اشتیاق به کار را در آن‌ها دو چندان نماید. برخی از افراد به اندازه کافی وقت و زمان صرف می‌کنند برای یادگیری مباحث جدید و حتی از کارهای چالشی لذت می‌برند، آن‌ها خود را برای کسب شایستگی‌های شغلی آماده می‌کنند.»
احساس مهم بودن (احساس ارزشمندی)، حس با ارزش بودن تلاش فرد، توجه به مهارت‌ها و استعدادهای فردی، تناسب مسئولیت سپرده شده با استعداد فرد	«زمانی که سازمان به نیاز ما توجه کند و به انتظارات ما پاسخ می‌دهد در واقع حس مهم بودن در ما تقویت می‌شود. ما از سازمان انتظار داریم به مهارت و استعداد ما توجه کند و متناسب با آن، مسئولیت‌های کاری به ما سپرده شود.»
لزوم احترام به قوانین سازمانی، وقت‌کشی و توجه مهم بودن وظیفه، رویه‌های خشک/انعطاف ناپذیری در قوانین	«افراد باید به قانون احترام بگذارند و زمانی که نظم در سازمان حکمفرما نباشد، ممکن است دچار بی‌نظمی و انجام کارهایی از قبیل وقت‌کشی و غیره شوند؛ البته من قبول دارم برخی از قوانین ما مخصوصاً سازمان‌های دولتی خشک و غیر منطقی است؛ اما توجه کردن به این موضوع مهم است.»
وضعیت ثبات و امنیت شغلی، تأمین نیازهای اولیه شغلی، مزایای معیشتی متناسب	«افراد زمانی با تعلق خاطر برای یک مجموع کار می‌کنند که نیازهای اولیه شغلی آن‌ها از قبیل وضعیت ثبات شغلی و ایمنی در کار و وضعیت معیشتی و مزایای شغلی آن‌ها تأمین شود.»
امکانات رفاهی و انگیزشی، وضعیت مالی کارکنان	«من می‌دانم که شرایط اقتصادی از دیرباز دغدغه سازمان‌های مختلف بوده و سازمان ما هم از این قاعده مستثنا نیست به عقیده من مسائل معیشتی و رفاهی موضوع خیلی مهمی است و سازمان باید خودش را ملزم کند به تقویت وضعیت مالی و انگیزشی کارکنان بپردازد.»
کارکردن با انرژی تمام، اهمیت کم به نظرهای همکار، سرخوردگی نیروهای مستعد، توجه به شخص	«زمانی که یک فرد با تمام انرژی کار می‌کند، باید سازمان به او توجه کند و به نظراتش اهمیت دهد اگر این اتفاق نیفتد باعث سرخوردگی نیروهای با استعداد می‌شود.»

حاصل مقایسه‌های مداوم، تلفیق یا دسته‌بندی کدهای باز در سطح بالاتر، به ظهور کدهای محوری منجر شد که با استفاده از پارادایم کدگذاری محوری در ۶ دسته قرار گرفت (جدول ۴).

جدول ۴. فرایند کدگذاری محوری و استخراج مؤلفه‌های پارادایمی

مقولات اصلی	کدهای محوری	مفاهیم/کدهای باز
شایستگی	انگیزه و جهت‌گیری فردی	ایجاد کار چالشی / انگیزه درونی برای پیشرفت / اشتیاق به کار / تلاش در جهت حفظ باورهای خود / روحیه به اشتراک‌گذاری دانش / ماندگاری زیاد در یک شغل / وجدان کاری یا کسب درآمد / کاهش موانع استقلال شغلی / آشنایی با مسیر شغلی / کسب شایستگی‌های شغلی / صرف زمان برای یادگیری مباحث جدید
	طرز تفکر و نگرش سازمانی	داشتن ثبات فکری / اعتقاد به مسئولان با تجربه / روحیه مثبت‌اندیشی / رفتار شهروندی سازمانی / ایجاد نگرش مثبت در کارکنان / تغییر دیدگاه در زمینه پذیرش ایده نو از افراد شایسته / بازگویی نقاط ضعف همکاران / انجام وظایف شغلی همکار غایب / توجه به عقاید دیگران / احترام به حقوق دیگران / رفتارهای خیرخواهانه / توجه به نیاز کارکنان
	تلقی از نقش و تأثیر فرد	احساس مهم بودن فرد / حس با ارزش بودن تلاش فرد / حس به حاشیه رانده شدن / سکون‌زدگی شغلی / ظرفیت شنیدن نظرات متفاوت / ارتقای شغلی تبعیض آمیز / توجه به مهارت و استعداد / تناسب مسئولیت سپرده شده با استعداد فرد / داشتن زبان مشترک / عدم ابهام در مسیر شغلی / منعطف بودن وظایف
	شایستگی‌های فردی و شغلی	توانایی رفتار پسندیده و شهروندی با همکار / وفاداری به مدیران / برخورداری از هوش اجتماعی، فنی و معنوی / داشتن دانش و تخصص / داشتن تجربه کافی / داشتن شایستگی‌های فنی و حرفه‌ای / توانایی در پیشرفت و توسعه فردی / آشنایی به فوت و فن کار
توانایی	حمایت رهبری	تقویت حس خودباوری کارکنان / سهولت ارتباط با مدیر / بازخورد صحیح از اشتباهات احتمالی / تشویق و ترکیب دیدگاه‌های متنوع / ناهم‌سویی ارزش‌های مدیریت با کارکنان / حمایت از کارکنان / بازگویی عیوب کارکنان / ایجاد شرایط مناسب برای نبوغ استعدادها / پاسداری از رفتارهای ارزش مدار / بی‌توجهی به استعفای عاطفی کارکنان / ایجاد محیط سالم / باور به شایسته خواهی / عدم رفتارهای سلیقه‌ای / توجه به نیازهای کارکنان / همراهی در صورت بروز مشکل / ایجاد حس رفاقت در کار
	مدیریت تغییر و نوآوری	هوش شناختی مدیر / پذیرش راه حل‌های خلاقانه / پذیرش شکست و ترسیدن از آن / ریسک‌پذیری در اجرا / طراحی مجدد فعالیت‌های کاری / انتقادپذیری مدیر / افزایش فرصت‌های خلاقیت / ایده‌پروری از طریق تلفیق دیدگاهها و باورها / اشراف و اعمال تفاوت‌های فرهنگی
	مدیریت منابع انسانی	بها دادن به مهارت‌های کارکنان / ارائه منابع لازم برای مشارکت کارکنان / شیوه‌های عادلانه در فرایند برنامه‌ریزی منابع انسانی / شفافیت در فرایند مدیریت منابع انسانی / شناسایی افراد کلیدی برای پُست‌های مدیریتی / انتصاب براساس قابلیت‌ها / کلینیک مدیریت / شایسته‌گماری در حفظ سرمایه انسانی / شفافیت در معیارهای انتخاب سرپرستان / برگزاری آزمون‌های ارتقای شغلی / شکوفایی استعدادهای مورد نیاز سازمان
	مدیریت روابط و مشارکت	ایجاد فضای باز و آزاد / مشارکت در حل مسئله / استفاده از افراد خیره در تصمیم‌گیری / توجه به انسجام گروهی و هویت جمعی / ایجاد روابط اجتماعی مؤثر / سپردن مسئولیت به همکاران رده پایین / کاهش تنش بین کارکنان / حذف سوء تفاهم‌ها

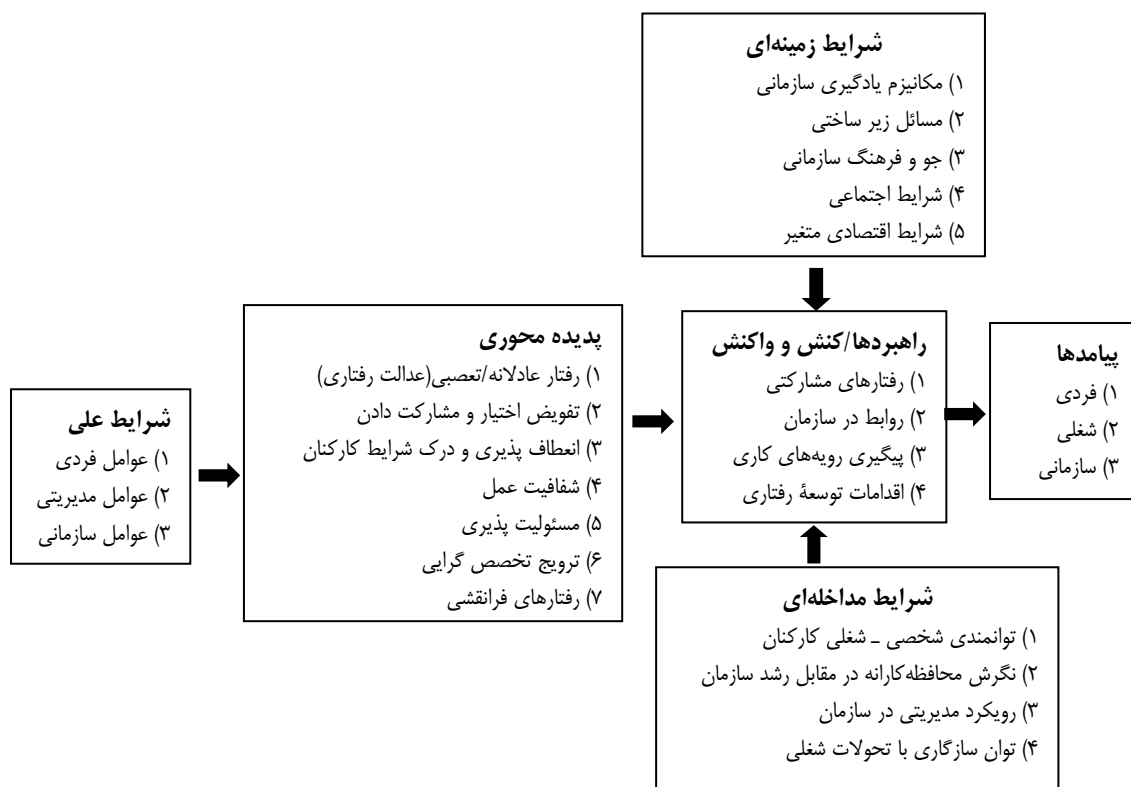
مفاهیم/کدهای باز	کدهای محوری		مقولات اصلی
<p>تصمیم‌گیری‌های متمرکز/ خو گیری با جامعه‌پذیری سازمانی/ کنترل مدیران بالادستی در تصمیمات/ ساختار غیر معطف/ ایجاد روابط شفاف/ مقاوم در مقابل تغییرات/ عادت به رویه‌های گذشته / ساده‌سازی قوانین دست‌وپا گیر/ ساختار ارتباطی رسمی و سلسله‌مراتبی/ عدم وضوح نقش‌ها / ناآگاهی کارکنان از مسائل درونی / شفافیت و آشکارسازی اطلاعات/ اطلاع رسانی به موقع به همگان/ ایجاد صمیمیت و مراوده/ روابط غیر رسمی رقابتی/ سوء تفاهات در تعاملات/ نحوه ارتباط مدیران ارشد با مدیران عملیاتی</p>	شفافیت ساختار و روابط		
<p>احترام و تعهد به قوانین / رویه‌های خشک/ انعطاف ناپذیری در قوانین/ رعایت بخشنامه و آیین‌نامه‌های اداری/ عدم ترک محل کار/ وقت‌کشی و توجیه مهم بودن وظیفه / حضور به موقع / تمکین و احترام به سیاست‌ها، تصمیمات و اقدامات قانونی/ پاسخ‌گو بودن مدیر به بالادستی</p>	نظم و قوانین سازمانی		
<p>فرصت مساوی برد یا پیشرفت شغلی / نفوذ خطاهای ادراکی در تصمیم‌گیری/ تک‌بعدی‌نگری افراد/ وجود فضای رقابتی / عدم پارتی بازی و تبعیض در تقسیم مزایا/ حس برتری برخی از کارکنان/ مساعدت به افراد تلاشگر در شرایط نیاز مالی/ تفاوت در نحوه پرداخت / سطوح متفاوت پرداخت‌ها/ سیستم جبران خدمات/ پرداخت منصفانه به افراد تحت سرپرستی</p>	سیستم انگیزشی بر پایه عدالت		تولید و توزیع
<p>جانشین‌پروری به جای نخبه‌پروری/ تلاش برای حفظ سمت/ انتصاب افراد کم‌تجربه برای پُست‌های عالی/ نفوذ روابط خویشاوندی / استخدام از طریق آزمون/ به‌کارگیری افراد باتجربه/ توجه به مهارت‌های افراد برای جابجایی در مسیر شغلی در کانون توسعه/ نبود شاخص‌های مؤثر در تصدی مشاغل بالاتر/ اعتماد صرفاً به کارکنان شبیه خود/ بی‌توجهی به نگهداری نیروی انسانی مستعد/ تفاوت قائل شدن در نوع استخدام/ انتصاب افراد شایسته</p>	نظام ارتقا و شایسته‌سالاری		
<p>نشان دادن نقاط قوت و ضعف افراد بعد از ارزیابی/ شفافیت در آشکار نمودن خروجی‌های ارزیابی/ معیارهای ذهنی در ارزیابی / استفاده بیش از حد از یک روش/ استفاده از شاخص‌های مؤثر در شناسایی قابلیت افراد/ عدم نفوذ افراد غیر متخصص در ارزیابی/ تیم نظارتی قوی و بی‌طرف/ پرهیز از قضاوت‌های عجولانه/ تشکیل گروه ارزیابی برای انتخاب افراد اصلح</p>	نظام ارزیابی عملکرد		
<p>حمایت از افراد غایب/ رفتارهای منصفانه یا تبعیض‌آمیز/ توزیع مزایا برحسب تلاش/ حذف قضاوت‌های شخصی/ پرهیز از رفتارهای پارتی بازی/ اشتراک‌گذاری اطلاعات / عبور از خودخواهی/ ملاحظه منافع جمع/ حذف برخی روابط / ایجاد رفتار سازمانی مثبت</p>	رفتار عادلانه یا تعصبی		
<p>کمک به همکاران / مشارکت دادن افراد فعال / پرهیز از تعصبات/ انتقال تجربه‌ها / واگذاری مسئولیت / حق اظهار نظر در تصمیم‌گیری/ عدم تکروری در تصمیمات/ گوش فرا دادن به نظرات افراد/ پذیرش نظرات غیر عملی/ عدم تمسخر نظراتی جذاب و ایدئال/ بها دادن به نظرات متفاوت</p>	تفویض اختیار و مشارکت دادن		پایه محوری
<p>برنامه‌های انگیزشی برای تقویت خویشتن/تهدید و تحقیر کارکنان در حین اشتباهات/ توجه به علایق و ویژگی‌های شخصیتی و احساسات همکاران/ فرصت دادن برای رسیدگی به کارهای روزمره / تعادل کار و زندگی/ شناور سازی و حق انتخاب ساعت کاری/ انگیزه دادن به کارکنان مشکل‌دار/ توجه به روحیات افراد برای پُست انتخابی</p>	انعطاف‌پذیری و درک شرایط کارکنان		
<p>سنجیدن امور/ برخورد منطقی با شنیده‌ها /رو دربایستی / صداقت در رفتار / بیان حقیقت/ شفافیت در اقدامات سازمانی/ رفتارهای مخفی کاری/ عدم شکاف بین قصد و عمل / عمل صریح به قوانین/ رفتارهای مطلوب و هدف‌دار</p>	شفافیت عمل		

مقولات اصلی	کدهای محوری	مفاهیم/کدهای باز
	مسئولیت‌پذیری	انجام وظایف بدون نظارت / حس مسئولیت‌پذیری/ پاسخ‌گو بودن/ عمل به تعهدات / احساس تعهد داشتن به مجموعه/ پرهیز از طفره روی/ شهامت در بیان اشتباهات/ قبول اشتباهات/ جبران کردن کار ناتمام/ قبول کردن عواقب عدم انجام درست کار
	ترویج تخصص‌گرایی	مراوده با افراد بله قربان‌گو/ پرهیز از انتصابات تبعیضانه /بازنگری در فرایند استخدام / تکریم از کارکنان متبحر/ تناسب ویژگی رفتاری با شغل/ ارزیابی کیفیت کار / ترفیع برحسب مهارت/ دانش و تبحر / مسئولیت به فرد کاربرد / انتخاب افراد متخصص/ مطلع شدن از تجربیات کارکنان / انجام کارها توسط کارکنان ماهر
	رفتارهای فراتقشی	برداشتن فاصله در ارتباطات/ دلسوزی و ایجاد روابط باز / رفتارهای اخلاقی مناسب / یادآوری افراد بزرگ منش / انسانی برخورد کردن/ انجام امور بیشتر از وظایف محوله / رفق بودن با همکاران / با دل و جان کار کردن/ پرورش عزت نفس
شرایط مداخله‌ای	توانمندی شخصی - شغلی کارکنان	تجربه شغلی کارکنان/ وجدان کاری/ ترویج فرهنگ احترام / مسئولیت‌پذیری /ارزش قائل شدن برای زمان/ تشویق کارکنان به آزادی عمل در امور/ عدم به تأخیر انداختن امور / برون‌گرا و اجتماعی/ به‌روزرسانی دانش شغلی/ روحیه وظیفه شناسی/ شایستگی و کفایت/ فعال و پویا بودن
	نگرش محافظه‌کارانه در مقابل رشد سازمان	پایبندی کارکنان به ارزش‌های سازمان/ خو گرفتن با رویه‌های گذشته/ همگرا نبودن فعالیت‌های خلاق کارکنان/ کارکنان محافظه‌کار/عدم استفاده از افراد با دیدگاه‌های متنوع/ عدم ریسک‌پذیری/ مقاومت در مقابل تغییرات/ نپذیرفتن راه حل از افراد / ایجاد رفتارهای اعتماد برانگیز / داشتن سبک مدیریت غیر خلاقانه/ نیاز به یادگیری تکنیک‌های خلاقیت/ ایجاد انگیزه درونی در صورت ایده‌پردازی/ نیاز به برگزاری کلاس‌های پرورش استعداد/محدودیت ارتباطات با سایرین/ توجه به سرمایه انسانی
	رویکرد مدیریتی در سازمان	رفتار خیرخواهانه/ اعتماد آفرینی در کارکنان/ حوصله و اراده قوی/ پرهیز از درویی و ریاکاری/ عدم فرق قائل شدن بین کارکنان/ جلب رضایت همگان/ روابط عاطفی مثبت/ صداقت در گفتار و کردار/خوش مشربی /فرد محوری/ پرهیز از مدیریت ذره‌بینی/ اصرار به حل و فصل روزانه مسائل/ وفادار ماندن به قول/ ترویج حمایت‌های معنوی و روانی/ ترویج اخلاق حرفه ای/ تأکید بر ارزش‌های سازمانی/ تفویض اختیار به همکار
	توان سازگاری با تحولات شغلی	وضعیت ثبات و امنیت شغلی/ تامین نیازهای اولیه شغلی/ مزایای معیشتی متناسب / تفویض اختیار بیش از حد به یک شخص/ ثبات در پرداخت مزایای جانبی/ نگرانی از قدرانی از زحمات کارکنان/ تشویق کارمند در جمع همکاران/ حمایت و به رسمیت شناختن کارمندان
شرایط زمینه‌ای	جو و فرهنگ سازمانی	تعادل بین کار با خانواده/ تعدیل نیازهای اجتماعی/ ایجاد رفتارهای پویا/ ملاحظه‌گری در رفتار دوستانه / پرهیز از تک روی و نقض قوانین/ ساده سازی امور / تأکید بر بهره‌وری/ فاصله‌گیری بیش از حد مدیر از زیر دست/ مشغله‌های غیر ضروری در روال کاری/ فرهنگ شایسته خواهی / پایبندی نسبت به قوانین رفتار جمعی/ هنجارگرایی بیش از حد مدیران/ فرهنگ کار تیمی
	سازوکار یادگیری سازمانی	دوره‌های آموزشی ضمن خدمت/ فرهنگ یادگیری کارکنان/ ترویج رفتارهای شایسته/ تلاش در جهت استعدادیابی/ کلاس مهارت آموزی/ آموزش برنامه‌های مربیگری/ گرایش و تسلط بر فناوریهای جدید/ برنامه‌های توسعه فردی

مفاهیم/کدهای باز	کدهای محوری	مقولات اصلی
ثبات و بحران اجتماعی/ مشکلات شخصی و خانوادگی/تغییر سبک زندگی و دیدگاه کارکنان	شرایط اجتماعی	
تقویت بودجه‌های آموزشی / وضعیت مالی کارکنان/ تغییر شاخص‌های حکمرانی/ امکانات رفاهی و انگیزشی	شرایط اقتصادی متغیر	
نقش خط مشی‌های دولت/ تغییرپذیری اسنادبالادستی/ سیستم‌ارتباطی کارآمد/ محیط فیزیکی و روانی سالم/ جذابیت فضاکاری/ بسترهای ارتباطی شفاف/ سیستم نظارت مناسب/ برنامه‌های سازمان یافته مدیریتی/ سیستم ارتقا بر حسب توانمندی‌ها/ تجهیز زیرساخت‌ها در کانون ارزیابی و توسعه مدیران/ پیاده‌سازی سیستم جذب و استخدام شایسته‌محور/ به کارگیری نظام پرداخت عادلانه	مسائل زیر ساختی	
نفوذ در افراد تحت سرپرستی/ حس هم خانواده بودن/ تقویت ارتباطات غیر کلامی/ صراحت در بیانات/ تبعیض و تفاوت در روابط/ الگو گیری از رفتارهای افراد مؤثر و با نفوذ/ حس خودبینی/ فرد با شغل و همکار/ شکل‌گیری جو دوستانه	روابط در سازمان	
حل گروهی مسائل غیر منتظره/ نقش برجسته مدیران در اتخاذ تصمیم/ مشورت با اعضای خاص/ دعوت از افراد بیرونی برای مشارکت در مسائل سازمانی/ گوش فرادادن به صحبت/ نبود فرهنگ بازخورد مؤثر/ رفتارهای رقابتی / فردگرایی در مقابل مشارکت/ پذیرش نظرات کارکنان در رابطه با بهینه نمودن آموزش/ اطلاع‌رسانی به کارکنان	رفتارهای مشارکتی	رفتارها
یکپارچگی اقدامات/ ضعف روحیه ریسک‌پذیری/ عدم تعریف واضح از وظایف/ مشخص نکردن رفتارهای مثبت/ تنظیم مناسب رویه‌های کاری/ روشن کردن انتظارات سازمان از کارمند/ احترام به قانون/ رعایت کردن ارزش‌های سازمانی/ پیگیری قوانین پایدار و ریشه دار	پیگیری رویه‌های کاری	
تغییر دستمزدها و پاداش‌ها/ تغییر شاخص‌های ارزیابی/ انتخاب افراد بی طرف جهت ارزیابی/ سنجش کیفیت حین کار/ برگزاری دوره‌های آموزشی توسعه رفتار / نفوذ نظرات شخصی در ارزیابی عملکرد/ نبود مزایای رفاهی برای توسعه مهارت‌ها / اهمال در بروز رسانی مسیرهای شغلی/ استفاده از منابع جدید برای توسعه رفتاری/ تدوین فرایند استخدام، انتخاب و ترفیع/ فرهنگ سازی برای یادگیری مستمر/ صرف بودجه و زمان برای آموزش / انتقال دانش عملی به کارکنان	اقدامات توسعه رفتاری	
خود باوری/ داشتن اعتماد به نفس/ ایمان به توانایی خود/ پذیرش خود/ ارتقای مهارت‌ها/ انگیزه برای پیشرفت و یادگیری/ فرصت استفاده از دوره آموزشی / اشراف به نقاط ضعف و قوت خود/ دیدن استعدادهای شخصی / عادلانه تر کردن فرایندها/ حس آزادی بیان	رشد شخصی	پیامدهای سازمانی
مشکلات روحی و جسمی/ کاهش استرس/ نگرانی از آینده خود/ توجه به خانواده/ تأثیر بر سبک زندگی شخصی/ کاهش خستگی عاطفی	مسائل جسمی - روانی	
نگرش‌های نوآورانه/ تغییر نگرش/ گرایش به تفکرات نوآورانه/ تحولات فکری/ توان ذهنی/ پختگی کارمندان	رشد شناختی	
ارتباط با افراد ستادی/ تعامل سازنده با متخصصان سازمان/ پیدا کردن افراد الگو در کار/ دعوت شدن به اجتماعات/ مشارکت در تصمیمات سازمانی/ روابط با اعتماد و شناخت	رشد اجتماعی	

مفاهیم/کدهای باز	کدهای محوری	مقولات اصلی
<p>واگذاری پست کلیدی به افراد توانمند/ معرفی افراد ماهر به همکاران/ هدر رفت عمر و استعداد/ پیشرفت در مسیر شغلی/ طراحی مسیر شغلی مناسب افراد/ موفقیت در مسیر حرفه ای/ افزایش حقوق در حرفه/ رشد حرفه ای/ کسب تجارب جدید/ گسترش مهارت‌های به روز/ پیشرفت در حرفه/ توانمند سازی شغلی</p>	<p>پیشرفت در مسیر شغلی</p>	
<p>واگذاری پست کلیدی به افراد توانمند/ معرفی افراد ماهر به همکاران/ هدر رفت عمر و استعداد/ پیشرفت در مسیر شغلی/ طراحی مسیر شغلی مناسب افراد/ موفقیت در مسیر حرفه ای/ افزایش حقوق در حرفه/ رشد حرفه ای/ کسب تجارب جدید/ گسترش مهارت‌های به روز/ پیشرفت در حرفه/ توانمند سازی شغلی</p>	<p>احراز هویت شغلی</p>	<p>توسعه شغلی</p>
<p>اصلاح رویه‌های سازمانی/ وضعیت تعلق به سازمان/ میزان حضور مستمر در سازمان/ کاهش ترک خدمت یا دل‌بستگی به سازمان/ انگیزه و انرژی در کار/ تجربه وظایف متنوع / اشتیاق به کار/ حرکت به سوی رشد فردی/ فعال و پویا عمل کردن</p>	<p>تمایل به ماندن</p>	
<p>برخورد مناسب با همکار/ اهمیت کم به نظرات همکار/ روابط اجتماعی رسمی/ کار کردن با تمام انرژی/ سرخوردگی نیروهای مستعد/ مشکلات تعادل در کار و زندگی/ توجه به شخص</p>	<p>کیفیت زندگی کاری</p>	
<p>گوش دادن به صدای کارکنان/ شناسایی افراد واجد شرایط برای ارتقا/ اعلام فرصت‌های ارتقا به کارکنان/ داشتن برنامه‌های منعطف و معیارهای روشن برای انتصابات/ دعوت از افراد واجد شرایط/ در نظر گرفتن تجارب و شایستگی‌ها/ حمایت مالی و معنوی از طرح و ایده‌ها/ مسئولیت سپاری برای رشد / حفظ و نگهداری افراد نخبه/ استفاده از مراکز استعدادیابی</p>	<p>حمایت از سرمایه فکری</p>	
<p>حفظ و نگهداری و توسعه استعداد نیروی انسانی/ تمرکز بر افزایش تعلق کارکنان / ترفیع و ارتقای شغلی کارکنان/ انتقال تجربه به ورودی‌های جدید/ آموزش نیروی انسانی/ ترویج بازخورد مستمر/ ارائه راه حل برای مشکلات پیش روی کارکنان</p>	<p>توسعه منابع انسانی</p>	<p>توسعه سازمانی</p>
<p>بهره‌وری سازمانی/ تعدیل هزینه‌ها/ اثربخشی سازمانی/ بهبود فعالیت‌های سازمانی/ توسعه سازمانی/ به جلو حرکت کردن نمودن/ موفقیت در دستیابی به نتایج / انجام کار با کیفیت / به‌دست آوردن شهرت و اعتبار سازمانی/ رفتار مناسب با همکاران یا ارباب رجوع</p>	<p>بهبود عملکرد سازمان</p>	
<p>رقابت سالم و سازنده/ روحیه تیمی بالا/ لذت بردن از موفقیت دیگران/ حفظ تعادل و آرامش/ مشارکت در کارهای گروهی/ تعادل بین کار و زندگی/ تناسب استحقاق‌ها با ویژگی‌های رفتاری/ روابط مثبت و هدف‌دار/ ترویج رفتارهای شایسته در اجتماع/ ارزش آفرینی برای جامعه</p>	<p>سلامت اجتماعی سازمان</p>	
<p>اعتماد به زیر دست/ فرصت‌های رشد و ارتقا بر اساس مهارت و توانایی/ اعتماد به سیاست‌ها و تصمیمات/ اعتماد به ارتقا بر اساس شایستگی/ رفتارهای فرا نقشی بدون چشم داشتی/ دیدگاه کارکنان نسبت به ماهیت سازمان/ کاهش تبعیض یا بی‌عدالتی/ الگوگیری جامعه از رفتارهای شایسته‌سالارانه</p>	<p>اعتماد سازمانی</p>	
<p>پذیرش نوآوری در کار/ تمایل به دست‌کاری ساختارها/ تحول در چارت سازمانی/ ادغام فناوری در امور سازمان/ کاربرد تکنولوژی‌ها برای تسریع کارها/ ترکیب شیوه کار قدیم و جدید/ اصلاح سیستم حضور و دورکاری/ توجه به اقتضاهای سازمانی</p>	<p>تحول‌پذیری سازمان</p>	

فرایند کدگذاری محوری منجر به شکل‌گیری مدل پارادایمی رفتار سازمانی شایسته‌سالارانه با استفاده از طرح سیستماتیک گراندد تئوری شد که در شکل ۱ آمده است.



شکل ۱. مدل پارادایمی پژوهش

کدگذاری گزینشی مجموعه‌ای از گزاره‌های حکایت‌گونه‌ای است که رابطه بین مقولات محوری در الگوی پارادایمی را تبیین می‌کند تا نظریه تکمیل شود. در این مطالعه، در نگاه کلی، پدیده محوری در مدل شکل‌گیری رفتار سازمانی شایسته‌سالارانه، نتیجه تعامل نظام‌مند سه دسته شرط علی است: شرایط فردی، مدیریتی و سازمانی. هر یک از این سه سطح به‌عنوان منابع انگیزشی، شناختی و ساختاری عمل می‌کنند:

- عوامل فردی (انگیزه و جهت‌گیری فردی، طرز تفکر و نگرش، تلقی از نقش، شایستگی) فراهم‌کننده آمادگی روانی و شناختی برای پذیرش شایسته‌سالاری‌اند؛
- عوامل مدیریتی (حمایت رهبر، مدیریت تغییر و نوآوری، مدیریت منابع انسانی، مدیریت روابط و مشارکت) نقش محرک و تسهیلگر را دارند که با ایجاد امنیت روانی و سیگنال‌های رفتاری، ظرفیت افراد را برای عمل کردن به‌صورت شایسته‌سالارانه افزایش می‌دهند؛
- عوامل سازمانی (شفافیت ساختار و روابط، قواعد، نظام انگیزشی، نظام ارتقا و شایسته‌سالاری و ارزیابی مبتنی بر عملکرد) نقش قالب‌بندی و نهادی‌سازی را ایفا می‌کنند که رفتارها را سامان می‌دهد و از پراکندگی یا تعارض منافع جلوگیری می‌کند.

به‌طور کلی، وقتی شایستگی‌های فردی با حمایت مدیریت و ساختارهای شفاف همراه شود، احتمال ظهور رفتار مرکزی (عدالت رفتاری، تفویض اختیار، شفافیت و...) بسیار افزایش می‌یابد.

در سطح فرایندی، مدل نشان می‌دهد که این شرایط چگونه عمل می‌کنند؛ یعنی سازوکارهای میانجی که مهم‌ترین سازوکارها در مدل حاضر عبارت‌اند از:

(الف) ادراک عدالت و امنیت روانی: که افراد را به مشارکت و مسئولیت‌پذیری ترغیب می‌کند؛

(ب) یادگیری اجتماعی و انتقال مهارت: که ترویج تخصص‌گرایی را تسهیل می‌کند؛

(پ) تقویت و بازخورد ساختاری: که رویه‌ها و ارزیابی‌ها را پایدار می‌سازد؛

(ت) انگیزش اقتصادی و هویتی: که انتخاب‌های شغلی و تعهد را تغییر می‌دهد.

این سازوکارها میان شرایط علی و پدیدهٔ محوری میانجی‌گری می‌کنند؛ برای مثال، شفافیت ساختاری و نظام ارتقای شایسته‌سالارانه به ادراک عدالت رفتاری و به افزایش پذیرش تفویض اختیار می‌انجامد.

راهبردها (کنش‌ها و واکنش‌ها) بخش عملیاتی این فرایند هستند. وقتی پدیدهٔ محوری شکل می‌گیرد، بازیگران

سازمانی، چهار نوع کنش را به‌کار می‌گیرند که هم پیامدها را تثبیت می‌کنند و هم مسیر را بازمی‌سازند:

۱. رفتارهای مشارکتی: با افزایش تفویض اختیار و احساس عدالت، کارکنان به‌صورت فعال در تصمیم‌گیری و حل

مسئله وارد می‌شوند که این خود تخصص‌گرایی و مسئولیت‌پذیری را تقویت می‌کند؛

۲. روابط سازمانی: سرمایهٔ اجتماعی از طریق تعاملات رسمی و غیررسمی شکل می‌گیرد و تبادل دانش را ممکن

می‌سازد. این روابط نقش حامل پیام‌های عدالت و هنجارهای جدید را دارند؛

۳. پیگیری رویه‌های کاری: مشخص کردن رویه‌های عینی و اجرای ثابت آن‌ها باعث کاهش ابهام و تطبیق رفتارها

با معیارهای شایستگی می‌شود؛

۴. اقدامات توسعهٔ رفتاری: آموزش، مربیگری و فرصت‌های رشد، ظرفیت فردی را افزایش می‌دهد و چرخهٔ انگیزه به

ارتقا و شایستگی را بسته‌تر می‌کند. این راهبردها نه تنها نتیجهٔ اولیه هستند، بلکه به‌عنوان مسیرهایی برای

نهادینه‌سازی پدیده عمل می‌کنند.

شرایط زمینه‌ای (یادگیری سازمانی، مسائل زیرساختی، جو/فرهنگ و شرایط اجتماعی - اقتصادی متغیر) نقش مرزهای

امکان را دارند: به‌طور مشخص:

(الف) جایی که سازوکار یادگیری سازمانی قوی است، دانش فنی و رفتاری سریع‌تر منتشر و تثبیت می‌شود و

شایسته‌سالاری به رفتار روزمره تبدیل می‌شود؛

(ب) وجود مسائل زیرساختی (مانند فناوری ناکافی یا فرسودگی شبکه) می‌تواند باختِ انگیزه تفویض را ایجاد کند. به

عبارتی، مدیر ممکن است تفویض نکند چون ابزارها یا منابع لازم وجود ندارند؛

(پ) جو و فرهنگ سازمانی (مانند فرهنگ سلسله‌مراتبی یا فرهنگ اشتراک‌گذاری) فراتر از سیاست رسمی عمل می‌کند

و می‌تواند پیام‌های رسمی عدالت را خنثی یا تقویت کند؛

(ت) فشارهای اجتماعی و اقتصادی (کاهش بودجه، تغییرات مقرراتی) ممکن است اولویت‌های سازمان را تغییر و

سرمایه‌گذاری در توسعهٔ رفتاری یا شفافیت را کاهش دهد. به‌عبارت دیگر، شرایط زمینه‌ای تعیین می‌کند که کدام مسیرهایی

کنشی (از میان چند مسیر ممکن) فعال می‌شوند و چه درصدی از بازیگران در مسیر شایسته‌سالاری باقی می‌مانند.

شرایط مداخله‌ای (نگرش محافظه‌کارانه در مقابل رشد سازمان، توانمندی شخصی - شغلی، رویکرد مدیریتی، توان سازگاری کارکنان)، نقش تعدیلگری و محدودکننده/تسهیل‌کننده دارند: آن‌ها چارچوبی ایجاد می‌کنند که مسیرهای علی در آن فعال یا مسدود می‌شوند. برای مثال، حتی با وجود نظام انگیزشی عادلانه و حمایت رهبران، اگر نگرش مقاومتی گسترده‌ای به تغییر وجود داشته باشد، تفویض اختیار به کنش مشارکتی تبدیل نخواهد شد یا اگر توانمندی‌های شغلی ضعیف باشد، تفویض اختیار ممکن است به اشتباهات و در نتیجه بازگشت به رفتار متمرکز منجر شود. بنابراین، این شرایط مداخله‌گر تعیین می‌کنند که آیا راهبردها می‌توانند پدیده محوری را تثبیت و پیامدها را تولید کنند یا خیر.

پیامدها در سه سطح، بازخوردهای متقابل ایجاد می‌کنند و نشان‌دهنده پایداری یا شکست فرایند هستند. در سطح فردی، رفتارهای شایسته‌سالارانه به رشد شخصی، توسعه شناختی و اجتماعی و بهبود سلامت روانی منجر می‌شوند که خود انگیزه ادامه مشارکت را افزایش می‌دهد (بازخورد مثبت). در سطح شغلی، پیامدها شامل پیشرفت مسیر شغلی، تقویت هویت حرفه‌ای، افزایش تمایل به ماندن و کیفیت زندگی کاری است و این‌ها نیروی انسانی را پایدارتر و خبره‌تر می‌کنند. در سطح سازمانی، پیامدها شامل حمایت از سرمایه فکری، توسعه منابع انسانی، بهبود عملکرد و سلامت اجتماعی سازمانی، افزایش اعتماد، تحول‌پذیری سازمان است که این پیامدها دوباره شرایط مدیریتی و سازمانی را تقویت می‌کنند و فرایند را نهادینه می‌سازند. هم‌زمان لازم است از پیامدهای منفی احتمالی نیز یاد کنیم: برای مثال، تمرکز صرف بر شایستگی بدون توجه به عدالت توزیعی، می‌تواند به تبعیض ساختاری و فرسودگی تخصصی منجر شود یا فشار برای تخصص‌گرایی ممکن است همکاری بین‌بخشی را تضعیف کند.

## بحث و نتیجه‌گیری

نتایج پژوهش حاضر در پرتو مقایسه با مطالعات پیشین، نشان می‌دهد که مؤلفه‌های شناسایی شده در مدل رفتار سازمانی شایسته‌سالارانه با یافته‌های سایر پژوهشگران هم‌پوشانی و هم‌سویی درخور توجهی دارد. برای نمونه، تأکید بر عدالت رفتاری و مسئولیت‌پذیری در این پژوهش با نتایج دسرانو و لیون کیلیتا (۲۰۲۱) هم‌خوانی دارد که شایسته‌سالاری را عاملی مؤثر بر بهره‌وری و مسئولیت‌پذیری معرفی کردند. همچنین، یافته‌های پژوهش حاضر مبنی بر نقش انگیزه‌های فردی، نگرش سازمانی و شایستگی‌های شغلی در شکل‌گیری رفتار شایسته‌سالارانه با تحقیق دو و همکاران (۲۰۲۲) هم‌راستا است که نگرش حرفه‌ای و خودارزیابی‌های فردی را از پیش‌بین‌های مثبت سازگاری شغلی دانستند. حاجی بزرگی و نیک‌زاد (۱۳۹۶) نشان دادند که آموزش و بهسازی منابع انسانی، بیشترین تأثیر را بر نظام شایسته‌سالاری در سازمان دارد. از سوی دیگر، هم‌سویی میان نتایج این پژوهش با مطالعات پرابو (۲۰۲۰) و هو و همکاران (۲۰۲۰) که بر ضرورت وجود محیط عادلانه و پایدار برای تقویت انگیزه‌های فردی تأکید داشتند، نشان می‌دهد که مدل حاضر توانسته است ابعاد کلیدی نظریه‌های پیشین را در بستر صنعت برق ایران بازتاب دهد. این مقایسه تأییدی بر اعتبار نظری مدل است و جایگاه پژوهش را در ادبیات رفتار سازمانی مستحکم‌تر می‌سازد.

فراتر از تکرار و هم‌سویی با مطالعات پیشین، نتایج پژوهش حاضر، حامل دلالت‌های مدیریتی و کاربردی مهمی است که می‌تواند برای مدیران صنعت برق و سایر صنایع خدماتی مفید واقع شود. نخست آنکه، عدالت سازمانی و شفافیت در تصمیم‌گیری‌ها، باید به‌عنوان راهبردی محوری در مدیریت منابع انسانی در کانون توجه قرار گیرد. یافته‌ها نشان داد که

ادراک عدالت و شفافیت، اعتماد سازمانی را تقویت می‌کند و به‌طور مستقیم به افزایش تمایل کارکنان برای مشارکت و بروز رفتارهای فراتر از منجر می‌شود. بنابراین، مدیران می‌توانند با طراحی نظام‌های ارزیابی عملکرد منصفانه، ایجاد سازوکارهای ارتقای مبتنی بر شایستگی و پرهیز از تبعیض‌های غیررسمی، زمینه‌ای فراهم کنند تا انگیزه و بهره‌وری کارکنان افزایش یابد. دوم آنکه، توسعه ظرفیت‌های فردی و شغلی کارکنان باید در اولویت برنامه‌های آموزشی و توسعه‌ای قرار گیرد. پژوهش حاضر نشان داد که مؤلفه مهارت‌ها و شایستگی‌های فردی، هم شرط علی و هم شرط زمینه‌ای برای بروز رفتارهای شایسته‌سالارانه است؛ بنابراین سرمایه‌گذاری در آموزش‌های تخصصی و برنامه‌های مربیگری نه تنها به ارتقای عملکرد فردی منجر می‌شود، بلکه چرخه انگیزش به ارتقا و شایستگی را تقویت می‌کند.

در سطح عملیاتی، یافته‌های پژوهش دلالت بر آن دارد که مدیران سازمانی باید بر توسعه متغیرهای رفتارهای مشارکتی و تقویت روابط بین کارکنان تمرکز کنند. این امر از طریق طراحی پروژه‌های گروهی، برگزاری جلسه‌های مشارکتی و استفاده از نظام‌های پاداش گروهی تحقق می‌یابد. در این مسیر، ترویج فرهنگ سازمانی مبتنی بر یادگیری مستمر نیز، اهمیت ویژه‌ای دارد. چنانچه یافته‌ها نشان داد که مؤلفه فرهنگ یادگیری مشارکتی، ارزش‌های شایسته‌سالارانه را تقویت می‌کند و بستر هم‌بستگی و همکاری میان کارکنان را فراهم می‌سازد. پیشنهاد می‌شود که مدیران صنعت برق با ایجاد انجمن‌های تخصصی داخلی، برگزاری کارگاه‌های اشتراک دانش و حمایت از طرح‌های نوآورانه کارکنان، فرهنگ یادگیری سازمانی را در عمل نهادینه کنند. علاوه بر این، توجه به شرایط اجتماعی و اقتصادی متغیر نیز ضروری است. مدیران باید در سیاست‌گذاری‌ها انعطاف‌پذیری کافی داشته باشند تا بتوانند در مواجهه با بحران‌های اقتصادی یا تغییرات محیطی، از عدالت سازمانی و شایسته‌سالاری به‌عنوان ابزاری برای حفظ انسجام و اعتماد سازمانی استفاده کنند.

دلالت کاربردی مهم دیگر، به نقش رهبری سازمانی بازمی‌گردد. نتایج نشان داد که مؤلفه حمایت رهبری و مدیریت تغییر، از عوامل کلیدی بروز رفتارهای شایسته‌سالارانه است. این یافته می‌تواند برای مدیران صنعت برق چنین معنا شود که اتخاذ سبک‌های رهبری تحول‌آفرین و اخلاقی، زمینه‌ساز افزایش مشارکت کارکنان و ارتقای عملکرد سازمانی است. مدیران ارشد باید با الگوسازی رفتارهای عادلانه، تفویض اختیار هوشمندانه و توجه به نیازهای فردی کارکنان، به شکل‌گیری هویتی مبتنی بر شایسته‌سالاری کمک کنند. همچنین، اتخاذ سیاست‌های منابع انسانی مبتنی بر شفافیت، حمایت و پاداش‌دهی متناسب با عملکرد، می‌تواند از مهاجرت نیروی انسانی متخصص جلوگیری و سرمایه فکری سازمان را حفظ کند. بنابراین، یافته‌های پژوهش حاضر برای مدیران، هم در سطح سیاست‌گذاری کلان و هم در سطح اقدامات روزمره مدیریتی پیام‌های مهمی به همراه دارد.

### محدودیت‌ها و پیشنهادها و پژوهش

با وجود ارزش نظری و کاربردی یافته‌ها، این مطالعه محدودیت‌هایی نیز دارد که باید در تحقیقات آینده مورد توجه قرار گیرد. نخست اینکه پژوهش حاضر، فقط در صنعتی خاص (برق) و در محدوده جغرافیایی استان تهران انجام شده است؛ بنابراین تعمیم نتایج به سایر صنایع یا مناطق جغرافیایی، باید با احتیاط صورت گیرد. دوم، داده‌ها مبتنی بر مصاحبه با تعداد محدودی از خبرگان بوده و ممکن است که دیدگاه‌های متفاوت برخی دیگر از ذی‌نفعان سازمان در آن منعکس نشده باشد. همچنین، به دلیل استفاده از رویکرد کیفی، امکان سنجش روابط علی دقیق میان متغیرها و میزان اثرگذاری آن‌ها فراهم نبوده است.

پژوهش‌های آینده می‌توانند بر طراحی مدل‌های ترکیبی (کیفی - کمی) تمرکز کنند تا علاوه بر شناسایی مؤلفه‌ها، امکان آزمون تجربی شدت روابط بین متغیرها فراهم شود. همچنین، مقایسه تطبیقی رفتار سازمانی شایسته‌سالارانه در صنایع دولتی و خصوصی یا در مناطق مختلف کشور، می‌تواند به روشن‌تر شدن نقش فرهنگ سازمانی و سبک رهبری در تقویت یا تضعیف این رفتارها کمک کند. علاوه بر این، مطالعه اثر نظام‌های پاداش مبتنی بر شایستگی بر انگیزش و عملکرد کارکنان یا بررسی ارتباط بین رفتارهای شایسته‌سالارانه و نوآوری سازمانی، از موضوعات ارزشمند برای پژوهش‌های آتی است. از سوی دیگر، پژوهش‌های آتی می‌توانند نقش متغیرهای نوینی همچون فناوری‌های دیجیتال، سبک‌های رهبری نوظهور و تحولات نسلی را در شکل‌گیری و تقویت رفتارهای شایسته‌سالارانه بررسی کنند. چنین رویکردی نه تنها محدودیت‌های پژوهش حاضر را جبران خواهد کرد، بلکه امکان ارائه مدل‌های بومی و کارآمدتر برای ارتقای عدالت و شایسته‌سالاری سازمانی را فراهم می‌آورد.

## منابع

- ارتگلی فراهانی، اسماعیل؛ عطریان، فرامرز؛ روستایی حسین آبادی، یاسر (۱۴۰۲). بررسی راه‌کارهای توسعه شایسته‌سالاری در سازمان‌ها و نقش آن در ارتقای سلامت اجتماعی. *سبک زندگی اسلامی*، ۷(۲)، ۲۲۷-۲۳۷.
- اردلان، امید؛ الوانی، سید مهدی (۱۳۹۷). طراحی مدل بهینه شایسته‌سالاری در نظام جذب سرمایه‌های انسانی با استفاده از تئوری مجموعه فازی مورد مطالعه: دانشگاه افسری امام علی علیه‌السلام. *مطالعات بین رشته‌ای دانش راهبردی*، ۸(۳۱)، ۱۴۵-۱۶۷.
- تربتی، احسان؛ امینی، فرشته؛ حیدری دهوئی، جلیل (۱۴۰۳). بررسی عوامل مؤثر بر فرایند استخدام مبتنی بر شایستگی در سازمان، تکنولوژی در کارآفرینی و مدیریت استراتژیک، ۳(۱)، ۲۷۵-۲۶۳.
- جامعی، مرضیه؛ مهرعلی‌زاده، یداله؛ قشقایی‌زاده، نصراله و حسین‌پور، محمد (۱۴۰۱). تحلیل عاملی عوامل مؤثر در ایجاد الگوی شایستگی مدیران برای مدارس کارآفرینانه. *فصلنامه مطالعات مدیریت و رهبری در سازمان‌های آموزشی*، ۲(۳)، ۳۰-۴۵.
- حاجی بزرگی، جعفر؛ نیک‌زاد، حسن (۱۳۹۶). بررسی ارتباط بین اقدام‌های مدیریت منابع انسانی با شایسته‌سالاری (مطالعه موردی در شهرداری منطقه ۹ تهران). *مطالعات منابع انسانی*، ۷(۱)، ۱۱۹-۱۳۸.
- حسامی، مریم؛ سمیعی، روح اله؛ آزما، فریدون؛ مستقیمی، محمودرضا (۱۴۰۰). مدیریت استعداد و شایسته‌سالاری در سازمان: تحلیل نقش میانجی عوامل سازمانی. *فصلنامه راهبرد توسعه*، ۴(۴)، ۱۵۵-۱۹۲.
- خلیلی حسین‌آبادی، حسن؛ سعادت‌مند، زهره؛ کشتی‌آرای، نرگس (۱۳۹۸). تبیین و اعتبار سنجی شاخص‌های آموزش شایسته محور پلیس (مطالعه موردی نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران). *پژوهشنامه تربیتی*، ۱۴(۵۸)، ۲۳-۴۴.
- خیراندیش، مهدی؛ جعفری‌نیا، سعید (۱۳۹۷). تأثیر عدالت سازمانی بر ارتقای سرمایه اجتماعی با میانجیگری شایسته‌سالاری در سازمان. *مدیریت سرمایه اجتماعی*، ۵(۲)، ۲۹۱-۳۱۴.
- سرلک، محمدعلی؛ نوربایی، محمدحسین (۱۳۹۹). طراحی مدل رفتار حرفه‌ای مدیران در مواجهه با جریان‌های شکافنده سازمانی با استفاده از مدل سازی ساختاری تفسیری (ISM). *مطالعات رفتار سازمانی*، ۹(۱)، ۲۰۹-۲۳۰.
- سیدنقوی، میرعلی؛ دین محمدی، طیبه؛ خاقانی‌زاده، عین الله (۱۳۹۸). طراحی الگوی خودسانسوری در سازمان‌های دولتی براساس نظریه داده‌بنیاد. *مطالعات رفتاری در مدیریت*، ۱۰(۲۰)، ۱۰۱-۱۱۸.
- عبد صبور، فریدون (۱۳۹۲). ارائه الگوی مفهوم‌سازی و آسیب‌شناسی شایسته‌سالاری در سازمان. *مطالعات منابع انسانی*، ۳(۴)، ۲۱-۴۴.

- علاسوندیان، علی؛ سعدی، محمدرضا؛ مشایخی، المیرا (۱۴۰۴). مدل شایسته‌سالاری مدیران در سازمان‌های دولتی ایران مبتنی بر حرفه‌ای‌گرایی. *آموزش و بهبود منابع انسانی*، ۶(۲)، ۲۸-۵۵.
- عیدی، حسین؛ کریمی، جواد؛ محمدی عسکری‌آبادی، مسعود (۱۳۹۸). اثر شایسته‌سالاری منابع انسانی بر اثربخشی سازمانی؛ نقش میانجی نوآوری سازمانی. *مدیریت منابع انسانی در ورزش*، ۶(۲)، ۱۹۵-۲۰۵.
- فتحی کاکاوندی، سعید؛ شبیری، اردشیر؛ ویسه، صیدمهدی (۱۴۰۳). فهم پدیده رنجش سازمانی کارکنان دارای مدرک دکتری سازمان‌های دولتی به روش داده‌بنیاد. *مطالعات منابع انسانی*، ۱۴(۲)، ۱۳۸-۱۵۹.
- گل‌پرور، محسن؛ عریضی، حمیدرضا (۱۳۸۵). نقش مشارکت شهروندی، شایسته‌سالاری و ساختارهای سازمانی در رفتار و نگرش کارکنان سازمان‌ها. *سازمان‌های رفاه اجتماعی*، ۶(۲۳)، ۲۵۱-۲۷۶.
- یارمحمدی، سعید؛ نقی‌زاده، عباس؛ محرم‌زاده، مهرداد؛ عزیزیان کهن، نسرین (۱۴۰۳). مدیریت مطلوب سازمان‌های ورزشی با رویکرد شایسته‌سالاری. *چشم‌انداز مدیریت دولتی*، ۱۵(۳)، ۸۲-۱۰۳.

## References

- Abd Razak, M. R. & Ali, E. (2021). Interactional fairness as a mediator between merit-based pay management and organizational commitment. *Asia-Pasific Management Accounting Journal*, 16(1), 93-104.
- Abd Sabour, F. (2013). Presenting a conceptualization model and pathology of meritocracy in organizations. *Human Resource Studies*, 3(4), 21-44. (in Persian)
- Abou Elnaga, A. (2012). The Impact of perception on Work behavior. *Arabian Journal of Business and Management Review (Kuwait Chapter)*, 2(2), 56-71.
- Afrazeh, A., Bartsch, H. & Hinterhuber, H. H. (2005). Human Resource Productivity Measurement And a Problem Solving Algorithm. *Amirkabir Journal of Science and Research*, 34(1), 11-11.
- Alasvandian, A., Saadi, M. & Elmira, M. (2025). The meritocracy model of managers in Iranian government organizations based on professionalism. *Human Resources Training and Improvement*, 6(2), 28-55. (in Persian)
- Ardalan, O. & Alvani, M. (2018). Designing an optimal meritocracy model in the human capital attraction system using fuzzy set theory. Case study: Imam Ali Military University. *Interdisciplinary Studies in Strategic Knowledge*, 8(31), 145-167. (in Persian)
- Arifin, H. M. (2015). The Influence of Competence, Motivation, and Organisational Culture to High School Teacher Job Satisfaction and Performance. *International Education Studies*, 8(1), 38-45.
- Atkinson, C., Millar, D., Schlossberg, A. & Stein, H. (2018). *Whitepaper: Broad Diversity as a Driver of meritocracy*, Invesco.
- Barbosa, L. (2014). Meritocracy and Brazilian Society. *Journal of Business Administration*, 54(1), 80-85.
- Brundin, E., Liu, F. & Cyron, T. (2022). Emotion in strategic management: A review and future research agenda. *Long Range Planning*, 55(4), 102144.
- Bu, Y. (2019). Analysis of the Role of Organizational Behavior in Improving Performance in

- Enterprise Management Based on Author Cocitation Analysis. *International Journal of New Developments in Engineering and Society*, 3(2).
- Castilla, E. J. (2016). Achieving meritocracy in the workplace. *MIT Sloan Management Review*.
- Chen, G. Y. & Kim, J. W. (2022). *The Effects of Meritocratic Attribution of Inequality and Group identity on Cooperative Behavior in Public Goods Experiment*.
- Clycq, N., Ward Nouwen, M. A. & Vandenbroucke, A. (2014). Meritocracy, Deficit Thinking and the Invisibility of the System: Discourses on Educational Success and Failure. *British Educational Research Journal*, 40(5), 796-819.
- Davis, K. (1968). Evolving models of organizational behavior. *Academy of management journal*, 11(1), 27-38.
- Deserranno, E., Kastrau, P., & León-Ciliotta, G. (2021). Promotions and productivity: The role of meritocracy and pay progression in the public sector. Department of Economics and Business, Universitat Pompeu Fabra. *Economics Working Papers*, Available at: url=<https://ideas.repec.org/p/upf/upfgen/1770.html>.
- Dhiraj, A., Joshi, M., Kumar, A. & Gupta, A. (2020). Antecedents of character merit and organisational citizenship behaviour augmenting public life performance in India. *International Journal of Public Sector Performance Management*, 6(1), 85-104.
- Do Rosario, V. S. (2024). The Effect of Diversity Initiatives and Meritocratic Values on Belief in Anti-Black Discrimination.
- Du, B., Yu, X., Luo, N. & Liu, X. (2022). The effect of core self-evaluations on career adaptability: The mediating role of protean career attitudes and the moderating role of meritocratic beliefs. *Frontiers in Psychology*, 13, 1000615.
- Eydi, H., Karimi, J. & Mohammadi Askarabadi, M. (2019). The effect of human resource meritocracy on organizational effectiveness; mediating role of organizational innovation. *Journal of Human Resource Management in Sports*, 6(2), 195-205.
- Farkhani, Z. N. & Hoshyar, V. (2018). The Effect of Merit-Based Placement on Employees' Job Attitudes (Case Study: Government Agencies Of Bojnord City).
- Fathi Kakavandi, S., Shiri, A. & Vayseh, S. M. (2024). Understanding the phenomenon of organizational resentment among employees with PhD degrees in governmental organizations Using the Grounded Theory approach. *Human Resource Studies*, 14(2), 138–159. (in Persian)
- García-Sierra, A. (2023). The dark side of meritocratic beliefs: Is believing in meritocracy detrimental to individuals from low socioeconomic backgrounds? *Social Justice Research*, 36(4), 385-409.
- Gibson, J., Ivancevich, J. & Konopaske, R. (2011). *Organizations: Behavior, structure, processes*. McGraw-Hill Higher Education.
- Golparvar, M. & Oreizi, H. R. (2006). The role of citizenship participation, meritocracy, and organizational structures in the behavior and attitudes of employees in organizations. *Social welfare*, 23, 249-276. (in Persian)
- Gore, L. L. (2019). The Communist Party-dominated governance model of China: Legitimacy, accountability, and meritocracy. *Polity*, 51(1), 161-194.

- Guba, E. G. & Lincoln, Y. S. (1989). Fourth generation evaluation, Newbury Park, CA: Sage.
- Guiraud, P. (2024). Understanding organizational behavior: insights for better business management. *Business Studies Journal*, 16(S2), 1-4.
- Gündemir, S., Homan, A. C., Usova, A. & Galinsky, A. D. (2017). Multicultural meritocracy: The synergistic benefits of valuing diversity and merit. *Journal of Experimental Social Psychology*, 73, 34-41.
- Haji Bozorgi, J. & Nikzad, H. (2017). Examining the relationship between human resource management practices and meritocracy (Case study: Municipality of District 9, Tehran). *Human Resource Studies*, 7(1), 119-138. (in Persian)
- Hesami, M., Samiei, R., Azma, A. & Mostaghimi, M.(2021). Talent Management and Meritocracy in Organizations: Analyzing the Mediating Role of Organizational Factors. *Development Strategy*, (4), 155-192. (in Persian)
- Hu, S., Shen, X., Creed, P. A. & Hood, M. (2020). The relationship between meritocratic beliefs and career outcomes: The moderating role of socioeconomic status. *Journal of Vocational Behavior*, 116, 103370.
- Huffman, J. B. (2015). *Organizational behavior: Perceptions analysis of micro and macro organizational behavior in an organizational setting* (Doctoral dissertation, University of North Texas).
- Humaida, I. A. (2024). The Impact of Organizational Behavior, Trust, Commitment, and Job Motivation on Academic Staff and Employees. *Sultan Idris Journal of Psychology and Education*, 3(2), 93-105.
- Jameie, M., Mehralizadeh, Y., Gashgaeizadeh, N. & Hosseinpour, M.(2022). Factor analysis of effective factors in creating a model of managers' competence for entrepreneurial schools. *Management and Leadership Studies in Educational Organizations*, 2(3), 31-46.(in Persian)
- Jandaghi, G., Borghei, S., Khanifar, H. & Eslampour, M. (2010). The relationship between organizational culture and sovereignty of merit principle in Iran National Company of petrochemical industry. *Academic Leadership: The Online Journal*, 8(3), 50.
- Jin, D. Y. (2020). Between Political Meritocracy and Participatory Democracy: Toward Realist Confucian Democracy. *Culture and Dialogue*, 8(2), 251-279.
- Katić, I., Berber, N., Slavić, A. & Ivanišević, A. (2020). The relations between investment in employees' development and organizational productivity and service quality. *Tehnički vjesnik*, 27(4), 1077-1083.
- Khalil hosein abadi, H., Saadatmand, Z., Keshti Arai, N.(2019). Explanation and Validation of Competency-Based Police Training Indicators (Case Study: Islamic Republic of Iran Police Force). *Educational Research*, 14(58), 23-44. (in Persian)
- Kheirandish, M. & Jafarinia, S.(2018). The Effect of Organizational Justice on Social Capital with Studying the Moderating Role of Meritocracy in Organization. *Social Capital Management*, 5(2), 291-314. (in Persian)
- Kim, H. C. & Choi, Y.B. (2017). How Meritocracy is Defined Today?: Contemporary Aspects of Meritocracy. *Economics and Sociology*, 10(1), 112-121.

- Kumar Panja, A. (2021). Effect of Organizational Behavior on Corporate Effectiveness. *Journal of Contemporary Issues in Business and Government*, 27(03), 2021.
- Li, Z., Liang, L., Duan, C., Zhang, X. & Lv, Z. (2023). Impact of Meritocratic Beliefs of Newcomers on Creativity: A Career Construction Perspective. *Psychological Reports*, 126(3), 1531-1550.
- Lois, G. & Riedl, A. (2022). Interplay between different forms of power and meritocratic considerations shapes fairness perceptions. *Scientific Reports*, 12(1), 1-12.
- Mafrudoh, M. (2023). Impact of organizational culture on employee performance. *Journal of Finance, Economics and Business*, 1(2), 65-82.
- Maulidan, J.A., Azis, N. & Ibrahim, R. (2020). Mediated Effect Job Satisfaction on the Relationships between Compensation, Organizational Culture, and Meritocracy on Employee Performance. *East African Scholars Journal of Economics, Business and Management*, 3(3), 245-250.
- Meriç, Ş. N. & Fettahlioğlu, Ö. O. (2025). The mediating role of meritocracy AND the moderating effect of organizational culture on the impact of ethical leadership on perceived nepotism. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 23(56), 663-693.
- Mijs, J. J., Daenekindt, S., De Koster, W. & Van Der Waal, J. (2022). Belief in meritocracy reexamined: Scrutinizing the role of subjective social mobility. *Social Psychology Quarterly*, 85(2), 131-141.
- Mohan, R.(2013). Using competency models for performance management. *International Monthly Refereed Journal of Research in Management & Technology*, 2(1), 91-9.
- Muda, F.L. & Ismail, A. (2022). *The Decentralized Culture: Impacts of Flat Structure in Organization*.
- Mulligan, T. (2023). *Meritocracy (Stanford Encyclopedia of Philosophy)*. Available in: <https://plato.stanford.edu/entries/meritocracy>.
- Nacife, J. M. (2019). The Meritocratic Organizational Behavior for Management in Educational Organizations. *European Journal of Scientific Research*, 152(1), 93 – 107.
- Nacife, J. M., Teixeira, M. B. & Najberg, E. (2020). *The construct of meritocratic organizational behavior as a strategy for managing people*. <https://doi.org/10.33448/rsd-v9i10.9344>
- Nacife, J., Marconi, T. & Estela, N. (2021). Validation of Meritocratic Organizational Behavior as an Innovative Instrument.. *International Journal of Humanities and Social Science* , 11(9).
- Neuman, L. (Ed.). (2003). *Access to information: A key to democracy*. Carter Center.
- Ortogoli Farahani, E., Atrian, F. & Roostaei Hossein Abadi, Y. (2023). Investigating strategies for developing meritocracy in organizations and its role in promoting social health. *Islamic Lifestyle*, 7(2), 227-237. (in Persian)
- Padma, L. (2023). Organizational Behavior and Its Impact on Employee Performance. *International Journal for Research in Engineering Application & Management (IJREAM)*, 9(2), 129-128.
- Panayotakis, C. (2014). Capitalism, Meritocracy, and Social Stratification: A Radical Reformulation of the Davis-Moore Thesis. *American Journal of Economics and Sociology*, 73(1), 126-150.

- Pondy, L. R. & Mitroff, I. I. (1979). Beyond Open System Models of Organization. In B. Staw (Ed.). *Research in Organizational Behavior*, 1, 3-39.
- Potnuru, R. K. G., Sahoo, C. K. & Sharma, R. (2018). Team building, employee empowerment and employee competencies: Moderating role of organizational learning culture. *European Journal of Training and Development*, 43(1/2), 39-60.
- Prabhu, J. J. (2020). Dimensions and Characteristics of Organizational Behavior: Impact and Competitive Advantage. *Dimensions*, 4(3).
- Putra, Y. S., Ahmad, M. A. H., Umanailo, M. C. B. & Hamiru, H. (2021). Promotion of Position and Competence on Employee Performance through Job Satisfaction at the Regional People's Representative Council (DPRD). In *Proceedings of the 11th Annual International Conference on Industrial Engineering and Operations Management Singapore*.
- Reynolds, J. & Xian, H. (2014). Perceptions of Meritocracy in the Land of Opportunity. *Research in Social Stratification and Mobility*, 36, 121-137.
- Robbins, S., Judge, T. A. (2013). *Organisational behavior*. (15th ed.). publishing as Prentice Hall.
- Sadeghi, M., Jafari, S. & Mohammadi, S. (2020). Providing a Model of Meritocracy Components in Human Resources Training at Farhangian University of Iran: A Reflection on the Lived Experience of Professionals and Experts. *International Journal of Schooling*, 2(2), 9-22.
- Sah, S. (2022). *Level and Contributing Disciplines of Organization Behavior (OB)*. Benchpartner.
- Saravanakumar, A. R. (2019). *Unit 1 Organisational Behaviour*. Publisher: Alagappa university SIM Mode Book
- Sarlak, M. & Noriaee, M. (2020). Designing a Model for Professional Behavior of Managers Facing Organizational Rip Currents Using Interpretative Structural Modeling (ISM), *Organizational Behavior Studies*, 9(1), 209-230. (in Persian)
- Sepahvand, R. & Bagherzadeh Khodashahri, R. (2021). Strategic human resource anagement practices and employee retention: A study of the moderating role of job engagement. *Interdisciplinary Journal of Management Studies*, 14(2), 437-468.
- Seyednagavi, M., Dinmohammadi, T. & khaghanizadeh, A. (2019). Designing a self-censorship model in government organizations based on grounded theory. *Behavioral Studies in Management*, 10(20). 101-118. (in Persian)
- Siqueira, M. M. M. & Gomide Jr, S. (2004). Links between the individual and the organization and work. Psychology, organizations and work in Brazil. *Porto Alegre: Artmed*, 300-328.
- Slåtten, T. (2011). *Emotions in service encounters from the perspectives of employees and customers* (Doctoral dissertation, Karlstad University).
- So, B. W. Y. (2015). Exam-centred Meritocracy in Taiwan: Hiring by Merit or Examination?. *Australian Journal of Public Administration*, 74(3), 312-323.
- Strauss, A. & Corbin, J. (2014). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*. Sage publications.
- Sudrajat, T. (2023, December). Assessing the Challenges of Implementing the Merit System in Local Governance. In *3rd International Conference on Law, Governance, and Social Justice (ICoLGaS 2023)* (pp. 887-894). Atlantis Press.

- Sundin Do Rosario, V. (2024). *The Effect of Diversity Initiatives and Meritocratic Values on Belief in Anti-Black Discrimination*.
- Talib, N. & Fitzgerald, R. (2015). Inequality as Meritocracy: The Use of the Metaphor of Diversity and the Value of Inequality within Singapore's Meritocratic Education System. *Critical Discourse Studies*, 12(4), 445-462.
- Torbati, E., Amini, F. & Haidary, D. (2024). Examining Factors Influencing Competency-Based Recruitment Processes in Organizations. *Technology in Entrepreneurship and Strategic*, 3(1). (in Persian)
- Tsai, Y. (2011). Relationship between organizational culture, leadership behavior and job satisfaction. *BMC health services research*, 11, 1-9.
- van den Brink, M. (2015). Myths about meritocracy and transparency: The role of gender in academic recruitment. In *Personalauswahl in der Wissenschaft* (pp. 191-201). Springer, Berlin, Heidelberg.
- Waluyo, H. S. (2013). *Pengaruh Kompetensi Kepribadian dan Sosial Terhadap Kompetensi Pedagogik dan Profesional serta Dampaknya pada Kinerja Guru SMA di Kota Makassar*. Disertasi, Unpublished, PPs-UMI Makassar, Indonesia.
- Warikoo, N. K. & Fuhr, C. (2014). Legitimizing Status: Perceptions of Meritocracy and Inequality among Undergraduates at an Elite British University. *British Educational Research Journal*, 40(4), 699-717.
- Yarmohammadi, S., Naghizadeh, A., Moharramzadeh, M. & Azizian-Kohan, N. (2024). Optimal management of sports organizations with a meritocracy approach. *Public Administration Perspective*, 15(3), 82-103.(in Persian)
- Zhang, W., Zeng, X., Liang, H., Xue, Y. & Cao, X. (2023). Understanding how organizational culture affects innovation performance: A management context perspective. *Sustainability*, 15(8), 6644.
- Zhang, Z. (2015). Crowding Out Meritocracy? – Cultural Constraints in Chinese Public Human Resource Management. *Australian Journal of Public Administration*, 74(3), 270-282.
- Zhou, X., Oyyappan, D., Li, M., Dong, D. (2024). Role Of Organisational Culture In Boosting Merit Of Employees In Mncs. *International Journal of Computational and Experimental Science and ENgineering*, 10(4), 2217-2222.