



## Designing a Merit-Phobia Model of the Managers of Public Organizations

Document Type: Research- Survey

### Ardeshir Shiri

Associate Professor, Department of Management, Ilam University, Ilam, Iran.  
E-mail: E-mail: a.shiri@ilam.ac.ir

### Atefeh Seify

\*Corresponding author: M.Sc. Department of Management, Ilam University, Ilam, Iran.  
E-mail: atefeseify72@gmail.com

### Zahra Heydarnezhad

M.Sc. Department of Management, Ilam University, Ilam, Iran. E-mail: zahraheydarnezhad69@gmail.com

### Abstract

Merit phobia is considered one of the organizational diseases in governmental organizations, which has hindered the favorable appointment process. Therefore, the purpose of this study was to design a managers' merit-phobia model in public organizations in Lorestan province. The present study was qualitative using the grounded theory method. Participants in the study were managers of public organizations in Lorestan province. Data were collected by using semi-structured interviews with 20 managers who were selected through the purposive sampling method. In the process of data collection and analysis, the grounded theory proposed by Strauss and Corbin was adopted. Six main categories and 45 concepts were extracted from the interviews. The findings revealed that conditions such as the weakness of the succession system, fear of losing position, traditional management systems, narrow-mindedness, partisanship, and lack of a decent career path cause the phenomenon of managers' merit-phobia. Factors such as unhealthy competition, politicization, greed, a relationship-oriented culture, and nepotism provide a background for managers' merit phobia. According to the findings, salaries and benefits, selfishness, dependence on power, and utilitarianism mediate this phenomenon, which leads to consequences such as dwarfism, reduced investment of knowledge and skills for the future, reduced efficiency and effectiveness, job boredom, degradation of the manager's social reputation, increased the employee voluntary leave, reduced organizational creativity, and lack of organizational progress. Finally, the study model was approved by experts.

**Keywords:** Merit-Phobia, Managers' Merit-Phobia, Public Organizations, Grounded Theory.

**Citation:** Shiri, A., Seify, A., & Heydarnezhad, Z. (2022) Designing a Merit-Phobia Model of the Managers of Governmental Organizations. *Public Organizations Management*, 10(3), 11-26. (In Persian)

(DOI: 10.30473/IPOM.2022.60884.4476

DOR: 20.1001.1.2322522.1401.10.39.1.6

Quarterly Journal of Public Organizations Management

Vol 10, No 3, (Series 39) Jul-Sep 2022, (11-26)

Received: (2021/Oct/15)

Accepted: (2022/Feb/23)

### Copyrights

© 2022 by the authors. Lisensee PNU, Tehran, Iran. This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY4.0) (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>)





## طراحی الگوی شایسته‌های اسلامی مدیران سازمان‌های دولتی

نوع مقاله: پژوهشی-پیمایشی

### اردشیر شیری

E-mail: a.shiri@ilam.ac.ir

دانشیار، گروه مدیریت، دانشگاه ایلام، ایلام، ایران

### عاطفه سیفی

E-mail: atefesefiy72@gmail.com

\*نویسنده مسئول: کارشناسی ارشد، گروه مدیریت، دانشگاه ایلام، ایلام، ایران.

### زهرا حیدر نژاد

E-mail: zahraheydarnezhad69@gmail.com

کارشناسی ارشد، گروه مدیریت، دانشگاه ایلام، ایلام، ایران

### چکیده

شایسته‌های اسلامی از جمله بیماری‌های سازمانی در سازمان‌های دولتی است که فرایند انتصاب مطلوب را با مشکل مواجه ساخته است. بنابراین، هدف پژوهش حاضر طراحی الگوی شایسته‌های سازمانی مدیران سازمان‌های دولتی استان لرستان است. پژوهش حاضر از نظر ماهیت و روش، کیفی از نوع نظریه داده‌بنیاد است. مشارکت کنندگان در پژوهش مدیران سازمان‌های دولتی استان لرستان بودند. گردآوری داده‌ها از طریق نمونه‌گیری هدفمند با ۲۰ نفر از مدیران با استفاده از مصاحبه نیمه ساختاریافته انجام شد. در فرایند گردآوری و تحلیل اطلاعات از روش نظریه داده‌بنیاد اشتراوس و کوربین استفاده و تعداد ۴۵ مفهوم و ۶ مقوله اصلی از درون گفته‌های مشارکت کنندگان استخراج شد. نتایج پژوهش نشان می‌دهد، شرایطی همانند، ضعف سیستم جانشین پروری، ترس از دست دادن جایگاه، نظام‌های سنتی مدیریت، کوتاه‌کری، حزب‌سالاری، نبودن کارراهه شغلی شایسته‌پرور موجب پذیده شایسته‌های اسلامی از جمله: رقبابت‌های ناسالم، سیاست‌زدگی، حرص و طمع، فرهنگ رابطه‌مداری، تبارگماری، زمینه شایسته‌های اسلامی مدیران را فراهم می‌سازند. براساس یافته‌های پژوهش، حقوق و مزايا، خودخواهی، وابستگی به قدرت، منفعت‌طلبی این پذیده را تعديل می‌کنند که منجر به پیامدهای همانند کوتوله‌پروری، کاهش سرمایه دانش و مهارت برای آینده، کاهش کارایی و اثربخشی، دل‌زدگی شغلی، تخریب وجهه اجتماعی مدیر، افزایش ترک خدمت داوطلبانه کارکنان، کاهش خلاقیت سازمانی، عدم پیشرفت سازمان شده است. در نهایت الگوی پژوهش توسط خبرگان به تأیید رسید.

**واژه‌های کلیدی:** شایسته‌های اسلامی، شایسته‌های دولتی، سازمان‌های دولتی، نظریه داده‌بنیاد.

**استناد:** شیری، اردشیر؛ سیفی، عاطفة و حیدر نژاد، زهرا (۱۴۰۱). طراحی الگوی شایسته‌های اسلامی مدیران سازمان‌های دولتی. مدیریت سازمان‌های دولتی، ۱۰(۳)، ۱۱-۲۶.

### Copyrights

© 2022 by the authors. Licensee PNU, Tehran, Iran. This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY4.0) (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>)



(DOI): 10.30473/IPOM.2022.60884.4476

DOR: 20.1001.1.2322522.1401.10.39.1.6

فصلنامه علمی مدیریت سازمان‌های دولتی

دوره ۱۰، شماره ۳، (پیاپی ۳۹)، تابستان ۱۴۰۱، (۱۱-۲۶)

تاریخ دریافت: (۱۴۰۰/۰۷/۲۳)

تاریخ پذیرش: (۱۴۰۰/۱۲/۰۴)

## مقدمه

۲۰۱۰: ۵۴۳). عبدالصبور (۱۳۹۲) بیان می‌کند با اینکه متخصصان حوزه مدیریت بر این اعتقادند که شایسته‌سالاری و شایسته‌گزینی اصل مهم در اخذ پست و جایگاه سازمانی است ولی آنچه که در واقعیت نظام اداری و سازمان‌های دولتی کشور در سال-های متمادی با آن مواجه است و نوعاً دردی کهنه و مزمن بشمار می‌رود، مقاومت‌های پنهان و غیرآشکار مدیران است که جایگاه و منافع خود در سازمان را توسط فرد یا گروه شایسته‌تر بالقوه در خطر می‌بینند (سیویلا و هیم ورث<sup>۱</sup>: ۲۰۲۰، ۳۷۳). لذا، به سبب وجود هراس ادراری‌شان از این موقعیت، همواره صدای پای این دسته از افراد را می‌شنوند که هر لحظه ممکن است جایگاه آنان را به خطر بیندازد و همین امر منجر به عارضه شایسته‌هراسی در مدیران می‌گردد (سونگ هینگ<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۵: ۴۳۳).

به اعتقاد کلمن<sup>۳</sup> (۲۰۱۳) پدیده شایسته‌هراسی موانع ایجاد شده خارجی هستند که نوعاً رشد مدیران را در مسیر شغلی علیرغم شایستگی‌شان تحت تأثیر قرار می‌دهند که این امر از ترس افراد شایسته یا گروه حاکم نشات می‌گیرد. عسکری (۱۳۹۱) معتقد است که سازمان‌هایی که به عارضه شایسته‌هراسی مدیران مبتلا هستند، در تلاش‌اند تا فرد یا گروه شایسته‌تر از خود را به هر نحو ممکن از جایگاه فعلی که خود در آن مشغول به فعالیت‌اند دور نگه دارند. در همین رابطه فرامرزی (۱۳۹۹) بیان می‌دارد که پدیده شایسته‌هراسی را می‌توان در دسته مبانی فرهنگ‌سازمانی مورد مطالعه قرار داد. پدیده‌ای که متأسفانه در برخی از سازمان‌ها به صورت یک سندروم در بطن فرهنگ آن سازمان رشد کرده است (مالکی‌ژناد و رضاییان، ۱۳۹۹: ۱۰۱). کوبر<sup>۴</sup> (۲۰۱۸) معتقد است که این مفهوم با اصول و نظریات جانشین‌پروری، مدیریت استعداد سازمانی و اصل بی-کفایتی پیتر پشتیبانی می‌شود. خیراندیش و جعفری‌نیا (۱۳۹۷) بیان می‌دارند که وضعیت سازمانی و منطق حاکم بر آن ایجاب می‌کند از هر کسی و از هر چیزی بدستی و مناسب با موقعیت، حداقل استفاده به عمل آید چنین فرضی درباره مدیران به صورت قرارگرفتن شایسته‌ترین آن‌ها در مناسب‌ترین موقعیت شغل مطرح می‌شود. ازین‌رو، بلموک<sup>۵</sup> (۱۹۷۵) بیان می‌دارد که پدیده شایسته‌هراسی در سازمان‌ها باعث می‌شود که افراد شایسته عمداً به بخش‌های غیر مرتبط فرستاده شوند (مطابق با اصل مدیر کنار پنجه)، برای افراد شایسته حاشیه درست می-

دنیای امروزی دنیایی پر از چالش‌های نوین فراوری مدیران سازمان‌ها است (جوکار، فلاح و صفاریان، ۱۳۹۷: ۴۱). در این میان وجود روندهای رقابتی از یکسو و ضرورت دستیابی به سطح بالایی از کیفیت که مطابق با اهداف سازمان باشد از سوی دیگر، سازمان‌ها را مجاب می‌کند که مدیرانی به مرتب شایسته-تر را برای تصدی مشاغل برگزینند (سوزیکی و هیور<sup>۶</sup>: ۲۰۲۱: ۳). همچنین تقاضای سازمان‌ها برای جذب مدیران شایسته از یک طرف (چانگ<sup>۷</sup>: ۲۰۲۰) و تلاش برای دستیابی به مشاغل با ارزش از طرف دیگر باعث به وجود آمدن جنگ استعدادها در سازمان‌ها شده است (گای و سیمر<sup>۸</sup>: ۲۰۰۹: ۲)، در این نبرد سازمان‌هایی موفق هستند که توانسته‌اند با بهره‌گیری از مدیران شایسته و فرهیخته به عنوان مزیت رقابتی، سازمان را در صحنه رقابت پیشناخته داشته و کلیدی طلایی در این عصر به شمار می‌روند (عباسی، شیری و تابان، ۱۳۹۴: ۳). نیلی احمدآبادی و پسته (۱۳۹۵) بیان کرده‌اند که امروزه در هر محیطی که کار می‌کنیم یک واقعیت ملموس قابل مشاهده می-باشیم و آن هم این است که هر کسی که دارای توانمندی خاصی باشد به عنوان تهدیدی برای سایر افراد به حساب می‌آید و افراد سعی می‌کنند به نوعی رفتار کنند که فرد نه تنها در توانمندی‌های خود تقویت شود بلکه مانع از آن می‌شوند که این فرد بتواند آزادی عمل داشته باشد و به شکل‌های متفاوت مانع-تراشی می‌کنند که برخی اوقات بوضوح هم دیده می‌شود و گاهی هم بسیار مخفیانه و به عبارتی موزیانه مانع از تلاش‌های چنین فردی می‌شوند. در هر صورت بر عکس چیزی که همگان فکر می‌کنند که مانع تراشی باعث خواهد شد که فرد عقب‌نشینی کند و انگیزه‌های فردی خود را از دست بدهد، اگر این فرد دارای انگیزه قوی و اعتماد به نفس و پشتکار مناسبی باشد، قطعاً از موانع به عنوان یک پله برای بالا رفتن استفاده خواهد کرد و در این شرایط سخت راه و مسیر خود را به نوعی بهتر پیدا خواهد کرد، اما اینکه این انگیزه‌ها تا چه حد درونی‌اند یا بیرونی ممکن است برای فرد که دچار مانع و چالش می‌شود تأثیر مثبت یا منفی بگذارد (فانی و همکاران، ۱۴۰۰: ۵۹)، یعنی در اصل فرد نیاز به یک حداقل بازخوردی خواهد داشت و اگر این بازخوردها واقعی یا غیرواقعی باشند و اگر فرد هنوز در انجام آن کار به یقین نرسیده باشد می‌تواند فرد را متزلزل کند (کاستیلا و بنارد،

5. Civil &amp; Himsworth

6. Son Hing

7. Coleman

8. Cooper

9. Belmock

1. Suzuki &amp; Hur

2. Chang

3. Guy and Simmer

4. Castilla &amp; Benard

- عوامل محوری پدیده شایسته‌هراستی مدیران کدام‌اند؟
- عوامل علی تشکیل دهنده شایسته‌هراستی مدیران سازمان‌های دولتی استان لرستان کدام‌اند؟
- عوامل بسترساز شایسته‌هراستی مدیران سازمان‌های دولتی استان لرستان کدام‌اند؟
- عوامل مداخله‌گر شایسته‌هراستی مدیران سازمان‌های دولتی استان لرستان کدام‌اند؟
- راهبردهای مؤثر بر شایسته‌هراستی مدیران سازمان‌های دولتی شهر لرستان کدام‌اند؟
- پیامدهای شایسته‌هراستی مدیران سازمان‌های دولتی استان لرستان کدام‌اند؟

### پیشینه پژوهش

#### پیشینه نظری

کیم<sup>۳</sup> (۲۰۰۲) بیان می‌دارد که شایسته‌هراستی نقطه مقابل شایسته‌سالاری است. یانگ<sup>۴</sup> (۲۰۱۷) واژه شایسته‌سالاری را در کتاب طلوع شایسته‌سالاری مطرح کرد. اسکیولی<sup>۵</sup> (۲۰۱۵) در تئوری خود، نظام شایسته‌سالاری را نظام عادلاته و کارآمدتر از دیگر نظام‌ها می‌داند و به تبعیض‌ها پایان می‌دهد. رازک<sup>۶</sup> (۲۰۲۰) و جین و بال<sup>۷</sup> (۲۰۲۰) نیز معتقدند که در اصطلاح عام، شایستگی و شایسته‌سالاری بیشتر در انتخاب و انتصاب مدیران عالی میانی سازمان‌ها به کار می‌رود. البته این مسئله درباره کارکنان و مدیران عملیاتی نیز مصدق می‌کند (منشدی، ۱۳۹۰: ۵۲). به اعتقاد پارلامیس، بداوی، هابر و بروئر<sup>۸</sup> (۲۰۲۰) شایسته‌سالاری از چهار مؤلفه شایسته‌خواهی، شایسته‌گزینی، شایسته‌گماری و شایسته‌داری تشکیل شده است. شایسته‌گزینی و شایسته‌پروری اگرچه مفاهیمی رایج در ادبیات مدیریتی جامعه ماست (رحیمی کلور و الیکی، ۱۳۹۵: ۶)، ولی اهمیت و حساسیت این موضوع بهویژه در جهان رقابتی امروز ایجاب می‌کند که این مفاهیم را از ابعاد گوناگون مورد تحلیل، نقد و ارزیابی قرار دهیم (بارکر، ۲۰۰۶: ۲۷۷). بیوسین و وات<sup>۹</sup> (۲۰۰۵) معتقدند که اکثریت از شایسته‌سالاری به این دلیل هراس داردند که یک باور جمعی بدون هیچ منطقی وجود دارد دلیلش هم ترسی است که ریشه در عقده حقارت اکثریت انسان‌ها دارد که با تقليد نه تنها

3. Kim

4. Yang

5. Scully

6. Razack

7. Jin & Ball

8. Parlamic, Badawy, Haber & Brouer

9. Barker

10. Busine & Watt

شود تا فرد شایسته در منجلاب آن گیر نماید. فرد شایسته به- طور مستقیم یا غیرمستقیم تهدید می‌گردد و حتی ممکن است به فرد انواع آسیب‌های روحی و جسمی نیز در موارد حادتر وارد شود، فرد شایسته به دلایل واهی و غیرمنطقی ممکن است از سازمان اخراج و تبعید شود (ریوندز و ایکسن، ۲۰۱۴: ۲۰۱).

با وجود مشکلات ذکر شده ضرورت توجه به این پدیده در سازمان‌ها بیش از پیش مشخص می‌گردد چرا که در نظام اداری که با این پدیده درگیر هستند عملاً قدرت سازمانی در حلقه محدودی از مدیران 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 آن را در پی داشته باشد. سازمان‌های دولتی با وجود درگیر بودن با پدیده شایسته‌هراستی مدیران را نمی‌توان به سازمان خلاق، نوآور و خدمت محور که لازمه آن وجود افراد شایسته و توانمند است مبدل کرد (جین و بال، ۲۰۲۰). به اعتقاد فرامرزی (۱۳۹۳) الگوی در خصوص شایسته‌هراستی مدیران وجود ندارد و تلاش‌های پژوهشی انجام شده در این زمینه بسیار محدود بوده و مبانی نظری و تجربی اندکی در ادبیات آن وجود دارد. نوآوری این مطالعه در این است که مدل پژوهش حاضر مدلی جامع و غنی از شایسته‌هراستی مدیران است که تاکنون در پژوهش‌های گذشته چه در خارج کشور و چه در داخل کشور، به آن به اشاره- ای نشده است. خلاً علمی تحقیقات در این زمینه در ایران کاملاً ملموس است. اهمیت موضوع و ضعف پیشینه علمی آن در کشورمان، ضرورت اجرای این تحقیق را نشان می‌دهد. به علاوه، شایسته‌هراستی که سلامت سازمانی را به مخاطره می‌اندازد، به عنوان یک عامل مهم در ایجاد سلامت سازمانی و عملکرد موفق سازمان‌ها مورد توجه نبوده است. از این‌رو، شناسایی و شناخت این پدیده که به عنوان بیماری سازمانی محسوب می‌شود و مانع توسعه سازمانی است، ضروری است. از طرفی انتظار می‌رود با طراحی الگوی شایسته‌هراستی مدیران در بحث آسیب- شناسی و پیامدهای که پدیده حاضر می‌تواند به دنبال داشته باشد، مشمر ثمر واقع شود و نیز سازمان‌ها از نتایج آن در جهت توسعه خود بهره‌مند شوند. بنابراین، مطالعه حاضر با استفاده از الگوی اشتراوس و کوربین در راهبرد نظریه داده‌بنیاد و با هدف طراحی الگوی شایسته‌هراستی مدیران سازمان‌های دولتی انجام شد. لذا، این پژوهش به دنبال پاسخ به این سؤالات زیر است:

- الگوی شایسته‌هراستی مدیران سازمان‌های دولتی استان لرستان چگونه است؟

1. Reynolds & Xian

2. Jin & Ball

همکاران (۲۰۲۱) نیز معتقدند که عدم ایجاد فرصتی برای ارضی امیال افراد شایسته در جهت پیشرفت از پیامدهای شایسته‌هراسی مدیران است (جوکار، فلاح و صفاریان، ۱۳۹۷: ۴۱).

کلین و سالک<sup>۶</sup> (۲۰۱۳) معتقدند که نقطه مقابل شایسته‌هراسی جانشین‌پروری و مدیریت استعداد سازمانی است که بر کفايت، شایستگی و توانمندی فرد برای حرکت عمودی در سلسله‌مراتب سازمانی تکیه دارند. بردار، صفری شاد و عباسی رستمی (۱۳۹۴) جانشین‌پروری را به عنوان یک ابزار راهبردی برای هدف قراردادن مسائل ناشی از ترک افراد و نیز پلی بین شکاف دانشی به وجود آمده به دلیل ترک افراد می‌دانند. ادوسی<sup>۷</sup> (۲۰۱۸) نیز جانشین‌پروری را شناسایی و توسعه جانشینان بالقوه برای سمت‌های اصلی سازمان از طریق فرایند ارزیابی و آموزش منظم کارمند شایسته برای فرایند انتقال، به منظور موقعيت سازمان ضروری می‌داند. طبق تعریف دیرخانه هیئت خزانه‌داری کانادا در سال ۲۰۰۷، مدیریت جانشین‌پروری، مستلزم یک رویکرد راهبردی و نظاممند جهت شناسایی، توسعه و حفظ استعداد برای آن دسته از مشاغل کلیدی است که در راستای اهداف فعلی و پیش‌بینی شده کسبوکار پیش‌بینی شده‌اند (گراویوس،<sup>۸</sup> ۲۰۱۹: ۳۵۶). در حال حاضر بانک اطلاعاتی در جانشین‌پروری وجود ندارد و فقدان بانک اطلاعاتی و ضوابط مشخص منجر به رابطه‌گرایی و سیاسی‌بازی در انتسابات می‌شود. وجود ارزیابان جهت شناسایی افراد مستعد از درون بانک اطلاعاتی از ضروریات جانشین‌پروری است (بیونر،<sup>۹</sup> ۲۰۰۶: ۳۲۱). سازمان برای جانشین‌پروری باید زمینه را برای بروز و ظهور استعدادها فراهم کند و کارکنان هم باید استعدادهای خود را بروز داده و عرضه کنند (صادقی، نیکوکار و نادری خورشید، ۱۳۹۰: ۲۰).

جانشین‌پروری همانند سایر برنامه‌های منابع انسانی در صورت اجرای صحیح آن مزایای فراوانی داشته و نقش اساسی در تحقق اهداف سازمانی ایفا می‌کند (استادلر،<sup>۱۰</sup> ۲۰۱۱: ۲)، به طور مثال رسیک استخدام افراد ناشایست برای نقش‌های مهم را کاهش می‌دهد وقتی رهبران نامناسب در جایگاه‌های اقتدار قرار می‌گیرند، حفظ کارمندان برای سازمان یا شرکت ممکن است دشوار باشد (مک کافرتی،<sup>۱۱</sup> ۲۰۱۷).

بهبود پیدا نمی‌کند بلکه عمیق‌تر هم خواهد شد (باقری، ۱۳۹۶: ۷) و این باور بهنوعی به صورت یک اصل و باور کلی درآمده است و انسان‌ها بیشتر تمایل به همنگی دارند و قدرت دیدن بالاتر از خود را ندارند و اگر موردی با آن‌ها همنگ نباشد می‌باشد آن را با خود همنگ کنند نه اینکه خود را بالاتر بشنند (کاظمی مقدم، قاسمی و احمدی، ۱۳۹۱: ۶).

فینک<sup>۱۲</sup> (۲۰۱۰) معتقد است که معضل امروز سازمان‌های دولتی پدیده‌ای است که در آن برخی مدیران ضعیف به سبب برخی ملحوظات اقدام به استخدام افراد ضعیفتر از خود می‌نمایند که اولین پیامد آن نارضایتی افراد توانمند و فرار آن‌ها از سازمان است (بردار، صفری شاد و رستمی، ۱۳۹۴: ۷۶) و پیامد دوم چسبندگی افراد ضعیف و جایگزین شدن آن‌ها به جای افراد با استعداد است که از سازمان فرار می‌کنند و به مرور زمان سازمان از افراد توانمند خالی شده و روزبه‌روز اقدام به استخدام افراد ضعیف می‌کنند (چیوکچیو،<sup>۱۳</sup> ۲۰۱۷: ۲۰۱۷). محققانی از جمله ادبی، بخشی و ناوی (۱۳۹۵) نیلی احمدآبادی و پسته مسئولیت‌پذیر برای مناصب بالای سازمان، عارضه‌ای که در بلندمدت سازمان را با مشکل فقدان استعدادهای موردنیاز و عدم وجود برنامه‌های نظام‌آور جهت تأمین تداوم رهبری برای منصب‌های کلیدی مواجهه می‌سازد (مالکی نژاد و رضاییان، ۱۳۹۹: ۱۰۱). فانی و همکاران (۱۴۰۰) نیز بیان می‌دارند که شایسته‌هراسی در اثر عواملی به وجود می‌آید همانند: نبود ارتباطات باز و بازنگری مداوم در سازمان، گمارده شدن مدیران بدون توجه به توان شخصیتی و علمی آن‌ها به سمت مدیریت، عدم شناسایی صحیح پرسنل دارای مهارت‌ها و ویژگی‌های متناسب، کمبود بودجه جهت پیاده‌سازی برنامه جانشین‌پروری سازمان، عدم ارزیابی استعداد و عملکرد فردی، عدم آگاهی نسبت به الزامات کار در سازمان و نقاط قوت و ضعف استعداد رهبری است (کاستیلا،<sup>۱۴</sup> ۲۰۱۶: ۳۵). اسکولی<sup>۱۵</sup> (۲۰۱۵) بیان می‌دارد که شایسته‌هراسی در سازمان‌ها پیامدهای فراوانی دارد همانند: از میان رفتن زمینه رقابت برای کارکنان با استعداد، کاهش رضایت شغلی، زیر سؤال رفتن هویت و مقام و منزلت کارکنان، دست نیافتن به اهداف بلندمدت سازمان، کاهش نقاط قوت، افزایش نقاط ضعف مدیریت سازمان، عدم تحقیق توسعه بر مبنای شایستگی و کاهش سرمایه داش در آینده. اسچمیت<sup>۱۶</sup> و

6. Klein & Salk

7. Oduwusi

8. Groves

9. Barner

10. Stadler

11. Mc Cafferty

1. Fink

2. Chiocchio

3. Castilla

4. Scully

5. Schmidt

شتابزده، شایسته‌هراسی، سرعت تغییرات سازمانی، کاغذبازی بیش از اندازه و برگزاری جلسات بیش از حد معرفی می‌کند. فانی و همکاران (۱۴۰۰) در پژوهشی با عنوان "نقش میانجی شایسته‌هراسی بر ارتباط تراشکاری سازمانی با عملکرد کارکنان" با هدف بررسی تأثیر نقش میانجی شایسته‌هراسی بر رابطه بین تراشکاری سازمانی و عملکرد کارکنان فرمانده‌ی انتظامی شهر همدان<sup>۱</sup> به این نتیجه دست یافته‌اند که تراشکاری سازمانی بر عملکرد کارکنان با نقش میانجی شایسته‌هراسی ۰/۰۹ تأثیر معنی‌دار دارد. بنابراین، تراشکاری سازمانی، می‌تواند عملکرد کارکنان را به طور محسوسی افزایش دهد. اما، شایسته‌هراسی روند تراشکاری سازمانی را مختلف می‌کند.

فرامرزی (۱۳۹۹) در پژوهشی با عنوان "شایسته‌سالاری و شایسته‌هراسی در سازمان مروری بر مفاهیم شایسته‌سالاری و ابعاد مختلف آن" پرداخته‌اند و لزوم پیاده‌سازی نظام شایسته‌سالاری، موانع پیاده‌سازی نظام شایسته‌سالاری مورد بحث قرار دادند.

نیلی احمدآبادی و پسته (۱۳۹۵) در پژوهش خود تحت عنوان "کوتوله‌پروری، نتیجه‌گیری کردنده‌ی مدیران و رؤسای کوته‌فکر به جای آنکه توانایی‌های خود را رشد و ارتقا داده و مهارت‌های خود را بدروز نمایند" با جلوگیری از رشد و شکوفایی قابلیت‌های زیردستان خود، سعی در حفظ برتری‌های سازمانی خود نسبت به آنان داشته و با هرگونه سیستمی روزافزون زیردستان آنان را به منصه ظهور برساند، مخالفت می‌کنند. الوانی، سید نقوی و بزرگ‌آبادی (۱۳۹۵) نیز در پژوهشی با عنوان "جایگاه شایستگی‌های محوری در جانشین‌پروری" به این نتیجه دست یافته‌اند که برنامه‌ریزی جانشین‌پروری پیوند معنی‌داری با قابلیت‌های راهبردی سازمان دارد. بر همین اساس پیشنهاد می‌شود که در سازمان علاوه بر شرح شغل جاری مدیران کلیدی، یک شرح شغل راهبردی متناسب با اسناد بالادستی سازمان تنظیم شود؛ همچنین ایجاد جایگاه ساختاری در سازمان برای پیگیری و اجرای برنامه‌ریزی جانشینی یک ضرورت اساسی برای عملیاتی شدن جانشین‌پروری است.

سبکرو (۱۳۹۰) در پژوهشی با عنوان " برنامه‌ریزی برای جانشین‌پروری شرکت ایتوک، طبق تحقیقاتی که در شرکت ایتوک" داشتند، موانعی همچون ترس ادراکی از شایستگی همکاران و به عبارتی شایسته‌هراسی، احساس عدم امنیت شغلی، بی‌صدقیت در ارائه اطلاعات، دیدگاه هزینه‌ای، حسادت همکاران و بروکراتیزه شدن را از جمله موانع مهم در اجرای موفقیت‌آمیز برنامه‌ریزی جانشین‌پروری قلمداد کرده‌اند.

از جمله چالش‌های جانشین پروری تعداد فرصت‌های شغلی ناکافی برای ارتقا و پرورش افراد مستعد و تعداد پست‌های مدیریتی در سطح مدیران ارشد بسیار محدود است که این محدودیت در سازمان‌هایی که ساختار وظیفه‌ای دارند بیشتر به چشم می‌خورد به دلیل اینکه در این سازمان‌ها مدیران در حوزه تخصصی مهارت‌های مدیریتی محدودتری دارند و به اندازه کافی مهارت‌های لازم برای تصدی مشاغل کلان و عمومی ندارند (آرمسترانگ، ۲۰۱۰: ۱). بی‌ثباتی و ناپایداری در معیارهای انتخاب و پاداش یکی دیگر از مهم‌ترین چالش‌ها در محیط‌های بسیار متتحول و پویا تعارضات همراه با معیارهای انتخاب و گرینش است (سچمیدت<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۲۱: ۵). اغلب برنامه‌های جانشین‌پروری در عمل با مشکلاتی مواجهه می‌شوند که توفیق آن‌ها را خدشه‌دار می‌سازد (پاسپیتاری و ریانتو، ۲۰۲۰). بالارو و پولک<sup>۳</sup> (۲۰۱۷) بیان می‌دارند از جمله راهکارها جهت برداشت از چالش‌های جانشین‌پروری تناسب افراد به لحاظ ویژگی‌های شخصیتی و حرفاًی با شغل موردنظر است که صلاحیت اساسی‌ترین شرط جانشین‌پروری است.

### پیشینهٔ تجربی

پالارامیس (۲۰۲۰) در پژوهشی با عنوان "بررسی ترس از عدم صلاحیت، شایستگی، فشار صلاحیت، تاکتیک‌ها و ادراکات در مذاکرات" نتیجه می‌گیرد که مدیرانی که ادراک ذهنی بیشتری دارند فشار صلاحیت بیشتری را دریافت می‌کنند که با استفاده از تاکتیک‌های رقابتی (به عنوان مثال نشان دادن منافع خود، نگهداری اطلاعات، ارائه پیشنهادهای غیرمنطقی) و استفاده کمتر از تاکتیک‌های تعاوی (مانند اشتراک‌گذاری اطلاعات مفید و ارائه پیشنهادهای منطقی) رابطه بین فشار صلاحیت و درک ذهنی مذاکره را میانجی‌گری می‌کرد.

لیتر<sup>۴</sup> (۲۰۱۷) در پژوهش خود، ترس از شایستگی و موفقیت را یکی از موانع بر سر راه رشد و ترقی فردی، جمعی و گروهی معرفی کرده است که باعث می‌شود که افراد برای نشان دادن شایستگی‌های خود انگیزه بیشتری داشته باشند. راث ول<sup>۵</sup> (۲۰۱۰) مشکلات موجود بر سر راه جانشین‌پروری را تحت عنوان فقدان حمایت، سیاست‌های شرکت، نگرش‌های

- 
1. Armstrong
  2. Schmidt
  3. Puspitasari & Riyanto,
  4. Balaro & Polk
  5. Littler
  6. Rothwell

ساخت‌گرایانه نمی‌توانند به خوبی روش نظام‌آند اشتروس و کوربین، محققان را به هدف پژوهش رهنمون سازند. لذا، در جهت دستیابی به الگوی نظام یافته، باید از روش اشتروس و کوربین استفاده می‌شد. روش نظریه داده‌بنیاد، روشنی استقرایی برای تبیین یک پدیده جدید براساس داده‌ها است (چندریسگران، ۲۰۱۷: ۲۰۱). نظریه حاصل از اجرای چنین روش پژوهشی، مدلی فرایندی است که چگونگی شکل‌گیری پدیده اصلی پژوهش را تبیین می‌کند. در این روش محقق پس از جمع‌آوری داده‌های موردنیاز با استفاده از کدگذاری‌ها آن‌ها را تحلیل می‌کند (حکاک و فعلی، ۳۹۹: ۲۰۱). مشارکت‌کنندگان در این پژوهش مدیران سازمان‌های دولتی استان لرستان که به طور تقریبی ۳۵۰ نفر بوده‌اند که با استفاده از روش نمونه‌گیری نظری ۲۰ نفر از آن‌ها انتخاب شدند. نمونه‌گیری نظری، نوعی نمونه‌گیری هدفمند است که پژوهشگر را در خلق یا کشف نظریه یا مفاهیمی که ارتباط نظری آن‌ها با نظریه در حال تکوین به اثبات رسیده است، یاری می‌کند (سیاح‌پور و هادوی‌نژاد، ۱۳۹۶: ۵۹). ابزار گردآوری داده‌ها مصاحبه نیمه ساختاریافته بوده که در این پژوهش به دنبال طراحی الگوی شایسته‌هراسی مدیران سازمان‌های دولتی، سؤالاتی طراحی شد و در اختیار مدیران قرار گرفت که در مصاحبه بیستم به اشیاع رسیدیم. در نهایت مفهوم‌پردازی موضوع مدنظر با استفاده از کدگذاری‌های باز، محوری و انتخابی صورت گرفته است.

متقی (۱۳۸۲) در پژوهش خود با عنوان "ترس از توانمندی دیگران و رسیدن به حد بی‌کفایتی" نتیجه می‌گیرد افرادی که ترس از توانایی و شایستگی دیگران از جمله ویژگی‌های شخصیتی آنان محسوب می‌شود، در مواجهه با موقعیت‌های موقوفیت‌آمیز شغلی، مکانیزم مقاومت در مقابل موقوفیت دیگران را از خود بروز می‌دهند که تنگ شدن شایستگی‌ها، فرد را به حد بی‌کفایتی که آخرین سکوی ارتقای شغلی است، نزدیک می‌کند. کبریایی (۱۳۸۷) در پژوهش با عنوان "شایسته‌سالاری و سازمان دولتی" بیان می‌دارند، ترس پیشی گرفتن افراد شایسته زیردست از مدیران بالای خود در محافل و جلسات کاری و سازمانی از جمله دلایلی مهمی است که باعث بروز مقاومت‌هایی از سوی بالادستان برای برقراری نظام شایسته‌سالاری در سازمان‌ها خواهد شد.

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف بنیادی و از نظر ماهیت و روش کیفی و راهبرد آن مبتنی بر نظریه داده بنیاد است. از آنجا که طراحی الگوی شایسته‌هراسی مدیران مطلوب این پژوهش بود، لذا راهبرد نظریه داده‌بنیاد انتخاب شد تا با این مطلوب سازگاری داشته باشد. در این پژوهش از روش اشتروس و کوربین استفاده شده است که مبنای انتخاب این روش را می‌توان نظام‌آند بودن این روش در انجام پژوهش‌های کیفی ذکر کرد. با توجه به اینکه هدف پژوهش، ارائه الگوی شایسته‌هراسی مدیران است، روش‌های دیگر نظریه داده‌بنیاد، مانند روش‌های ظاهرشونده و

**جدول ۱. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان**

**Tabel 1. Demographic Characteristics of the Interviewees**

سابقه	تحصیلات	سن	جنسیت		تعداد	نمونه	مشارکت‌کنندگان
			مرد	زن			
مدیران سازمان‌های دولتی استان لرستان	خبرگان سازمانی	۲۰	۱۶	۴	۳۵	دکتری	۵ سال به بالا
اعضای هیئت‌علمی دانشگاه لرستان	خبرگان دانشگاهی	۱۵	۱۳	۲	۴۰	دکتری کارشناسی ارشد	۷ سال به بالا
							۱۳ سال به بالا

کدگذاری، شاخص ثبات برای پژوهش محاسبه شد. روش محاسبه درصد پایایی بین دو کدگذار به صورت زیر است (رحمانی، شاهحسینی و پورزارع، ۱۳۹۲: ۴۰۲).

$$\text{درصد پایایی} = \frac{\text{عدد توافقات}}{\text{عدد توافقات}} \times 2$$

تعداد کل کدها

برای سنجش پایایی مصاحبه‌های انجام شده، از روش "پایایی بین دو کدگذار" استفاده شده است. برای محاسبه پایایی بین دو کدگذار، محقق از یک همکار پژوهش (کدگذار) استفاده کرده است. سپس محقق همراه این همکار پژوهش چهار مصاحبه را به صورت تصادفی، انتخاب و کدگذاری کردن و سپس از طریق میزان توافقات و عدم توافقات موجود در هر دو

### جدول ۲. محاسبه پایایی بین دو کدگذار

Tabel 2. Calculate the Reliability Between Two Encoders

عنوان مصاحبه	تعداد کدها	تعداد توافقات	عدم توافقات	پایایی بین دو کدگذار (درصد)
۶۴/۰۴۰	۱۹	۵	۶	۸۴/۰۴۰
۷۵/۵۵	۴۵	۱۷	۵	۷۵/۵۵
۸۶/۵۶	۶۷	۲۹	۷	۸۶/۵۶
۹۵/۲۳	۶۳	۳۰	۶	۹۵/۲۳
کل	۲۳۴	۹۵	۲۴	۸۱/۱۹

تعداد متخصصان موردنظر در این پژوهش ۱۵ نفر از اعضای هیئت‌علمی دانشگاه لرستان اختیار شده است و با توجه به فرمول-های زیر CVR و CVI را محاسبه می‌کنیم:

$$CVR = \frac{nE}{2}$$

$$CNI = \frac{\text{نسبت تعداد ارزیابی که به آیتم نمره ۳ و ۴ داده‌اند}}{\text{تعداد کل ارزیابان}}$$

همان‌گونه که در جدول ۲ ملاحظه می‌شود، پایایی بین دو کدگذار برای مصاحبه‌های این پژوهش،  $81/19$  درصد است. با توجه به اینکه میزان پایایی بیشتر از  $60$  درصد است، بنابراین، قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها مورد تأیید است.

در این پژوهش بهمنظور بررسی روایی، از روایی محتوا استفاده شده است. برای بررسی روایی محتوا، از دو ضریب نسبی روایی محتوا<sup>۱</sup> و شاخص روایی محتوا<sup>۲</sup> استفاده می‌شود (شولتز و همکاران، ۲۰۱۳).

### جدول ۳. نتایج روایی شاخص‌ها

Tabel 3. Validity Results of Indicators

ابعاد	گویه‌ها	CVR	CVI
	ضعف نظارت بر سیستم مدیریت جانشین‌پروری	۱	۰/۹۳
	حقارت درونی	۰/۸۶	۱
	عدم مهارت مدیریتی	۰/۷۳	۰/۸
	ترس از دست دادن جایگاه	۰/۸۶	۰/۸
	نظام‌های سنتی مدیریت	۰/۶	۰/۸۶
عوامل علی	هراس ادارکی مدیران	۱	۱
	کوتاه‌فکری مدیر	۰/۹۳	۰/۸۶
	حزب سالاری	۰/۶	۰/۸
	فقدان کارراهه شغلی شایسته‌پرور	۰/۸۶	۰/۸۶
	عدم داشت‌محور یومن سازمان	۱	۰/۹۳
	واپس راندن منابع انسانی مستعد	۱	۱
	عدم شایسته‌پروری	۰/۸۶	۰/۹۳
	عدم مدیریت اسعاد سازمانی	۰/۸۶	۱
پدیده محوری	فرافکنی خودخواهانه	۰/۷۳	۰/۹۳
	عدم شایسته‌گزینی	۰/۷۳	۰/۸۶
	ممانعت از رشد و بالندگی منابع انسانی مستعد	۰/۶	۰/۹۳
	رقابت‌های ناسالم	۰/۷۳	۰/۸
	سیاست‌زدگی	۰/۶	۰/۹۳
شرایط بسترساز	حرص و طمع	۰/۶	۰/۸۶
	فرهنگ رابطه‌مداری	۰/۸۶	۰/۸
	همکاران مسموم	۰/۸۶	۰/۸۶
	تبارگماری	۰/۶	۰/۸۶

1. Content Validity Ratio (CVR)

2. Content Validity Index (CVI)

### ادامه جدول ۳. نتایج روایی شاخص‌ها

۰/۹۳	۰/۶	محدود کدن کارکنان با انگیزه	راهبردها
۰/۸۶	۰/۸۶	عدم شایسته‌گماری	
۰/۸۶	۰/۸۶	به حاشیه کشاندن افراد شایسته	
۰/۹۳	۰/۷۳	منزوی کردن افراد شایسته	
۰/۸	۰/۶	بقاء جایگاه مدیریتی خود	
۰/۸	۰/۶	عدم حمایت از خلاقلان	
۱	۰/۶	در منجلا بانداختن افراد شایسته	
۰/۹۳	۱	مانع از بروز داشش و متخصص	
۰/۸	۰/۸۶	حقوق و مزایا	
۰/۸	۰/۶	خودخواهی	
۰/۸۶	۰/۷۳	وابستگی به قدرت	شرایط مداخله‌گر
۰/۸۶	۱	منفعت‌طلبی	
۰/۸	۰/۶	نیازها و تمایلات شخصی	
۰/۸۶	۰/۶	زنگزدگی فکری	
۰/۸	۰/۸۶	کاهش سرمایه داش و مهارت	
۰/۹۳	۰/۸۶	کوتوله‌پروری	
۰/۸	۰/۷۳	کاهش کارایی و اثربخشی	
۰/۹۳	۰/۶	عدم بقا در عرصه رقابت	
۰/۹۳	۰/۶	دل‌زدگی شغلی	
۰/۸	۰/۸۶	تخريب وجهه اجتماعی مدیر	
۰/۸	۰/۶	افزایش ترک خدمت داوطلبانه	پیامدها
۱	۰/۷۳	کاهش خلاقیت سازمانی	
۰/۸۶	۰/۶	عدم پیشرفت سازمان	
۰/۸	۰/۷۳	غیر کارآمدی عملیاتی	

اصحابه‌های انجام گرفته پیاده‌سازی شده و کدگذاری باز انجام شده و سپس کدهای محوری شناسایی شده است. نمونه متن اصحابه که کدهای اولیه از آن استخراج شده در جدول ۳ ذکر شده است. براساس اصحابه‌های صورت گرفته در این پژوهش درنهایت ۴۵ مفهوم و شش مقوله اصلی به دست آمد. به طور خلاصه، رویه تحلیل داده‌ها که به تدوین مدل نظری پژوهش منجر شد شامل شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها است که الگوی شایسته‌هراسی مدیران سازمان‌های دولتی را تشرییج می‌کند.

با توجه به میزان شاخص‌ها براساس توضیحات ذکر شده تمامی مضامین سازنده شایسته‌هراسی مدیران سازمان‌های دولتی از روایی محتوای مناسبی برخوردارند و همگی دارای مقدار CVR بالای ۰/۴۹ و همچنین تمامی شاخص‌ها از روایی محتوای نسبی برخوردارند و همگی دارای مقدار CVI بالای ۰/۷۹ هستند.

### یافته‌های پژوهش

اصحابه‌ها با طرح ۶ سؤال مطرح شده در پژوهش در مورد «ارائه الگوی شایسته‌هراسی مدیران» صورت گرفت. در این بخش

### جدول ۴. نمونه متن اصحابه

Tabel 4. Sample Interview Text

کدهای شناسایی شده	متن مصاحبه
کاهش عملکرد سازمان، خطر سلامت سازمان	شاخصه هراسی سلامت سازمان را به خطر می‌اندازد و بر عملکرد سازمان تأثیر می‌گذارد.
ترک سازمان توسط افراد توانمند، خالی شدن خزانه استعداد سازمان را ترک کنند و سازمان با خالی شدن خزانه مواجهه شود و همچنین این گونه افراد از سازمان دور شوند.	شاخصه هراسی مدیران باعث می‌شود که افراد توانمند سازمان را ترک کنند درواقع افراد باسواند و متخصص
رفتارهای انحرافی خاموش، میل به فردگرایی، عدم سلامت اخلاقی، کاهش فضای اخلاقی	ویژگی‌های همانند میل به فردگرایی و رفتارهای انحرافی در بین مدیران می‌تواند تسهیل کننده شایسته‌هراسی باشد. نبود استراتژی‌های سازمان در رأس و نبود تعهد و سلامت اخلاقی مدیران ممکن است منجر به بروز شایسته‌هراسی و بروز کاستی‌هایی در فضای اخلاقی سازمان شود.

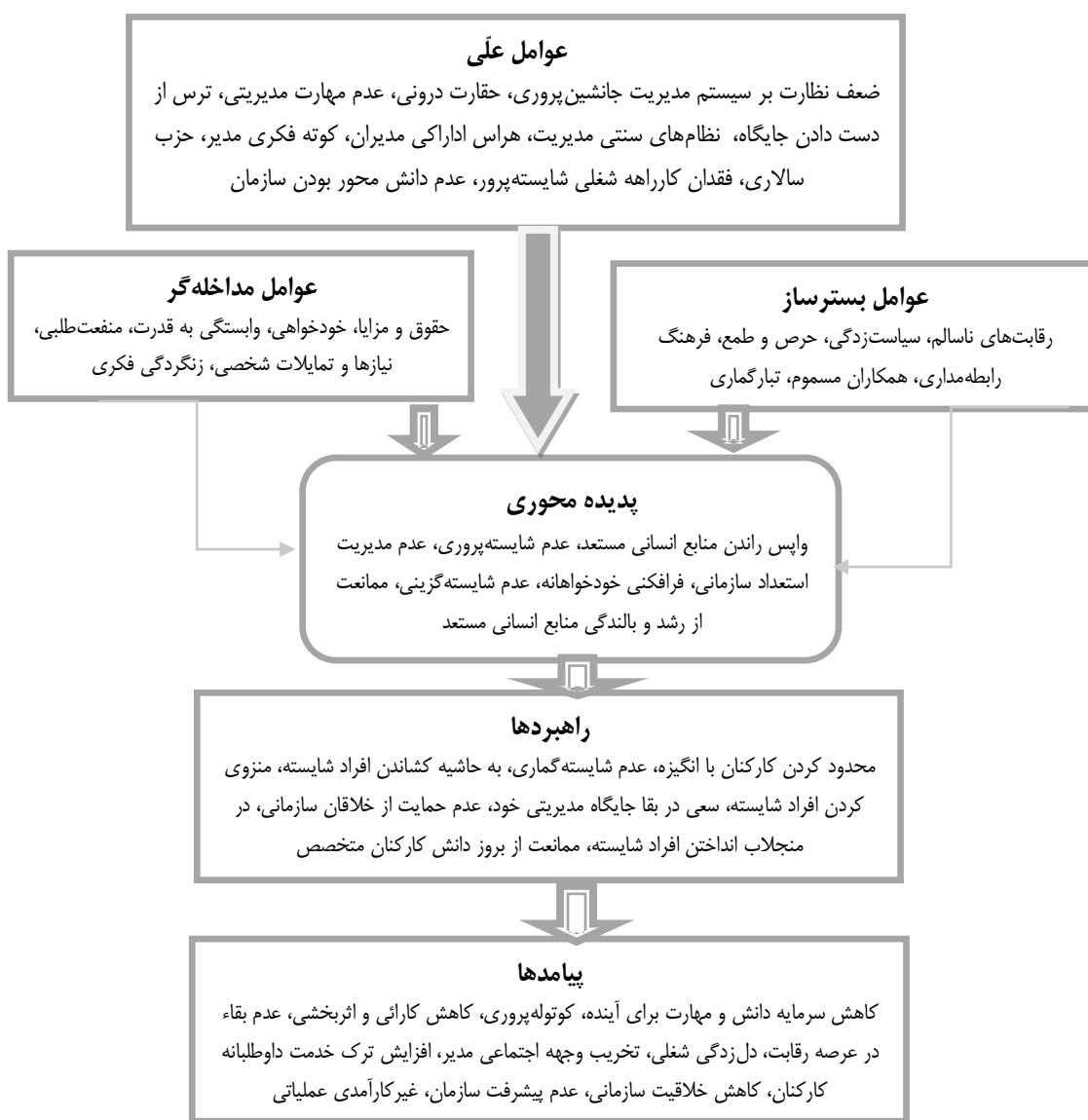
### جدول ۵. کدگذاری باز و محوری شایسته‌هراستی مدیران

**Tabel 5. Open and Axial Coding Merit-Phobia of the Managers**

مقوله اصلی	مقوله محوری	کدگذاری باز
پدیده	سازمانی	مقاومنهای آشکار و پنهان مدیران برای ممانعت از ارتقاء مرئوسان شایسته – دور نگه داشتن افراد شایسته از جایگاه فعلی خود – مقاومنهای بالادستی از ارتقاء زیردستان مستعد به خاطر ترس از حذف شدن خود
محوری	فرافکنی خودخواهانه	حیله‌گری جهت تنزل رتبه دیگران – تنزل رتبه افراد شایسته از پست‌های کلیدی – محروم ساختن فرد شایسته از جایگاه عدم شایسته پروری استحقاقی خود – عدم جاشین پروری صحیح و توسعه جاشینیان بالقوه برای سمت‌های اصلی سازمان
	عدم شایسته گزینی	اجتناب از به کارگیری افراد شایسته – امتناع از انتصاب افراد شایسته در پست‌های کلیدی – ممانعت از دستیابی با خواسته‌ها افراد توانا – دور ساختن افراد مستعد از پست‌های کلیدی
	ضفت درونی	دیدگاه تنگ‌نظرانه مدیر – تضاد اخلاقی – اهداف استراتژیک سازمان را قدای حفظ جایگاه خویش کردن – برآورده نکردن انتظارات افراد شایسته و از بین بردن اشیاق شغلی آنان
	عادت	منزوی کردن افراد شایسته – طرد کردن افراد شایسته – به انزوا کشاندن کارکنان توانا – طرد افراد با سواد – طرد افراد شایسته به خاطر حفظ جایگاه خود – حق کشی پنهان آگاهانه
عوامل علی	سازمانی	جلوگیری از رشد و شکوفایی قابلیت‌های زیردستان – جلوگیری از پیشرفت علمی – جلوگیری از مهارت‌آموزی کارکنان با استعداد – ممانعت از پیشرفت علمی و تحصیلی افراد مستعد راهنمایی نکردن صحیح افراد شایسته برای انجام امور محله
	فرافکنی خودخواهانه	عدم نظرات صحیح در جاشین پروری – فقدان قواعد و خططمی‌های منصفانه در برخی انتصابات – عدم شفافیت در سازمان‌ها – رعایت نشدن قوانین و مقررات در برخی انتصابات
	عدم مهارت مدیریتی	عوامل درونی – تردید در شایستگی خود – اطمینان نداشتن از توانایی و مهارت مدیریتی خود – بی‌انگیزگی مدیر برای فراغیری داش و مهارت جدید
	ترس از دست دادن	ضعف مدیریتی – عدم مهارت مدیر – ناتوانی در مدیریت وظایف محوه – ترس از تحریر شدن توسط افراد با مهارت – تردید در توانایی خود
	ترس از خود	ترس از دست دادن قدرت و جایگاه اجتماعی – ترس از زیر سوال رفتن جایگاه فرد با وجود افراد شایسته در خطر دیدن جایگاه خود توسط افراد شایسته‌تر – ترس از پیشی گرفتن افراد شایسته زیردست از مدیران بالایی
	ترس از انتخاب	رجایه ای نکردن اصول شایسته‌سالاری – سواد پایین مدیران انتخابی – نفوذ افراد ناشایست در پست‌های حساس – انتخاب نظامهای سنتی مدیریت
	ترس از سواد	وجود کارکنان با تخصص و شایسته – احساس خطر از وجود کارکنان شایسته و با مهارت – ترس از حذف شدن و کثار گذاشته شدن – ترس از بی‌سواد و ناکارآمد جلوه کردن – واهمه از رشد و ارتقاء مرئوس
	ترس از انتصابات	عدم اعتمادبه‌نفس – خودکمی‌بینی مدیران – اطمینان نداشتن به تخصص خود در برابر سایر متخصصان – اهداف و استراتژی‌های بلندمدت سازمان را فدای منفعت شخصی کردن
	ترس از انتقام	فقدان خوبیت به‌گزینی و شایسته‌پروری و عدم اعتقاد به آن – در رأس قرار دادن هم‌حزبی‌ها در انتصابات – انتصابات سیاسی – سیاست بدون عدالت
	ترس از انتقام	رابطه مداری در انتصابات مدیران – تمایل مدیران به انتصابات ارزان قیمت با توجه به ارزش مادی افراد شایسته – عدم وجود کارراهه مناسب برای ارتقای کارکنان
	ترس از انتقام	در اولویت نبودن دانش و تخصص – باندیازی در انتصابات بدون توجه به دانش و مهارت‌های افراد – عدم توجه شیوه انجام اموری که باید توسط افراد آموزش دیده انجام شود
	ترس از انتقام	رقابت‌های ناسالم – سعی در محو کردن افراد شایسته – وجود زد و بند و بارتبازی – کثار زدن افراد بالستعداد و شایسته برای حفظ جایگاه خود – حرص و طمع همکاران برای موقفيت در رقابت‌ها
عوامل بسترساز	سیاست زدگی	زد و بندی‌های سیاسی – تعییرات در جریان‌های سیاسی کشور – عزل و نصب‌های سیاسی – فاصله‌گیری سیاست از عدالت – انتصابات با سیاستی که اهداف دیگری پشت آن‌هاست
	حرص و طمع	حسادت همکاران به افرادی که کار را بهتر از آنان انجام می‌دهند – قضاوت کردن‌های بیجا – حرص و طمع مدیر – طمع به پست‌های بالاتر مدیریتی
	فرهنگ رابطه‌مداری	عوامل فرهنگی – فرهنگ سیاسی کاری – فرهنگ رابطه‌مداری – بی‌عدالتی در انتصابات – عدم قانون مداری – ارتباطات خانوادگی – ارتباطات دوستانه

کد گذاری باز	مفهوم محوری	مفهوم اصلی
وجود همکاران حسود - شایعه‌پرآکنی - مانع تراشی افراد نالایق - پچیج کردن پشت سر افراد شایسته	همکاران مسموم	خوبی‌سازندگاری - خوبی‌استخدامی - میراثبری - اولویت دادن به استخدام آشنايان تا دیگر افراد - طبقه محور و قومیت محور بودن
طمع حقوق و مزايا - دریافتی بالاتر - حقوق و دیگر مزايا - دیدگاه مادی گرایانه - رفاه طلبی	حقوق و مزايا	غورو و تکبر بیجا - توهم شایستگی ذاتی - خودخواهی مدیران غیر مجرم - توهم مدیریتی - توهم همه‌چیزدان بودن - خود را ارجح داشتن بر دیگران
دلستگی به پست و مقام - وابستگی مدیران به قدرت - طمع مقام و منزلت - حب قدرت - تبیینی در جریانات و پست‌های مدیریتی - تمایل به ریاست و در رأس بودن	وابستگی به قدرت	منفعت‌گرایی - مادی گرایی - تلاش برای حفظ جایگاه اجتماعی - تلاش برای به دست آوردن امتیازات ویژه - میل به زندگی اشرافی
مشکلات اقتصادی - نیازهای مالی - نیاز به دریافتی بالاتر - ترجیح خواسته‌ها و تمایلات شخصی بر خواسته‌ها و اهداف سازمانی - فردگرایی مفترض	نیازها و تمایلات شخصی	عوامل مداخله‌گر
جایگاهی که برای آن زحمت کشیده‌ام حق همیشگی منه - تفکر خود اولویتی - مدیریت حق همیشگی منه - ارتقای کارکنان شایسته می‌تواند جایگاه مرا به خطر اندازد	زنگزدگی فکری	کنارگذاشتن افراد شایسته - محدود کردن اختیارات افراد شایسته - انگیزه‌کشی - اجازه ندادن به ابراز نظرات افراد شایسته - قرار دادن افراد شایسته در پست‌هایی که تأثیری در برآوردهای سازمان نداشته باشد
به کارگری افراد شایسته در موقعیت‌های پایین - محول کردن وظایف کم‌همیت به فرد شایسته - دادن پست‌های پایین به افراد شایسته - محول کردن پست‌های غیرمرتبط به افراد مستعد	عدم شایسته‌گماری	تخرب افراد شایسته - اتهام‌زنی به افراد شایسته - تخریب شخصیت افراد با استعداد - ایجاد حاشیه و بحران‌های کاذب برای افراد شایسته - اتهام‌زنی
گوشیگری کارکنان شایسته - نادیده گرفتن توانایی‌های کارکنان - دور کردن افراد شایسته از خود - بی‌توجهی به نقطه نظرات آنها	منزوی کردن افراد شایسته	عوامل راهبردی
دبیل کردن اهداف شخصی - تلاش برای بقاء جایگاه خود - دور کردن افراد شایسته برای حفظ و استمرار جایگاه مدیریتی خود	سعی در بقاء جایگاه	سرکوب خلاقیت افراد شایسته - عدم حمایت از ایده‌های نو و بدیع - سهای ندادن به نظرات سازنده کارکنان متخصص - گوشزد کردن افراطی و بزرگ جلوه دادن اشتباهات افراد شایسته
وارد کردن آسیب‌های روحی و جسمی - تهدید کردن - تبعید کردن - سنگ انداختن جلوی پای افراد شایسته - شایعه‌پرآکنی درباره فرد - دسیسه چینن برای کارکنان توانا	در منحاج انداختن افراد شایسته	نگاه انتقادی به پیشنهادها افراد صاحب‌نظر - سپردن مسئولیت‌های کم‌همیت به افراد با مهارت - منتقل کردن افراد باسواند به جاهای غیر مرتب با تخصص آنان
ترویج رابطه مداری - عدم تناسب شاغل و شغل - چسبندگی افراد ضعیف و جایگزین شدن آن‌ها به جای افراد مستعد - نرسیدن افراد شایسته به درجات عالی	کاهش سرمایه داشش و مهارت برای آینده	عدم ایجاد فرصتی برای ارضی امیال کارکنان با اشتیاق و متخصص - در محور نبودن تخصص افراد - پدید آمدن پرسنلی کم‌دانش و غیرمتخصص - پسرفت در علم و دانش
عدم بهبود وضع موجود - کاهش کارایی سازمان - کاهش بهره‌وری - نرسیدن به اهداف سازمانی - فراهم نشدن خروجی‌های مطلوب از منابع انسانی	کاهش کارایی و اثربخشی	بیامدها
از دور رقابت خارج شدن سازمان - ایجاد خلل در پیشرفت سازمان از دور رقابت خارج شدن در سطح جهان - از بین رفتن عدم بقا در عرصه رقابت	دلزدگی شغلی	دلسردی کارکنان - بدینی به مدیر - سرخوردگی افراد - کاهش تعهد سازمانی - بی‌میلی به کار در سازمان - رسیدن کارکنان به حد بی‌کفايتی در سکوی ارتقای شغلی - انجام وظایف در حد رفع مسئولیت
از دست دادن جایگاه اجتماعی - تخریب وجهه اجتماعی مدیر - بدینی کارکنان به مدیر - کاهش محبوبیت مدیر	تخریب وجهه اجتماعی	

مفهوم اصلی	مفهوم محوری	کدگذاری باز
انزوای خودخواسته کارکنان – افزایش غیبت از کار – ترک سازمان – تمایل داوطلبانه به ترک سازمان – کاهش تعهد سازمانی کارکنان	افزایش ترک خدمت داوطلبانه کارکنان	انزوای خودخواسته کارکنان – افزایش خلاقیت و نوآوری – بی‌میلی افراد مستعد به نوآوری در کار – سرکوب انگیزه کارکنان – حاشیه‌نشینی سازی ایده‌های خلاقانه
ارائه خدمات با کیفیت پایین – کاهش رشد سازمان – دست نیافتن به اهداف بلندمدت سازمان – عدم پیشرفت سازمان	کاهش خلاقیت سازمانی	سرکوب شدن افکار خلاق – کاهش خلاقیت و نوآوری – بی‌میلی افراد مستعد به نوآوری در کار – سرکوب انگیزه کارکنان – حاشیه‌نشینی سازی ایده‌های خلاقانه
افت جایگاه سازمان دلستگی پیدا نکردن کارکنان به تعالی سازمان – اختلال در رشد تعالی فردی		ارائه خدمات با کیفیت پایین – کاهش رشد سازمان – دست نیافتن به اهداف بلندمدت سازمان –
به عنوان زمینه‌ساز تعالی سازمانی		افت جایگاه سازمان دلستگی پیدا نکردن کارکنان به تعالی سازمان – اختلال در رشد تعالی فردی
نداشتن تعلق سازنده نسبت به شغل – انجام وظایف مولوی در حد رفع تکلیف – دید منفی نسبت به مدیریت و سازمان	غیر کارآمدی عملیاتی	نداشتن تعلق سازنده نسبت به شغل – انجام وظایف مولوی در حد رفع تکلیف – دید منفی نسبت به مدیریت و سازمان
تلاش برای استخدام در دیگر سازمان‌ها		نداشتن تعلق سازنده نسبت به شغل – انجام وظایف مولوی در حد رفع تکلیف – دید منفی نسبت به مدیریت و سازمان



شکل ۱. مدل پارادیمی پژوهش  
Figer 1. paradigm Model of Research

نژاد و رضاییان (۱۳۹۹) و فانی و همکاران (۱۴۰۰) همخوان و همسو است.

برخلاف شرایط زمینه‌ای، شرایط تعديلگر شرایطی است که تحت کنترل سازمان‌ها قرار می‌گیرد و بر شایسته‌هراسی مدیران و انتخاب راهبردهای برای کنترل این پدیده مؤثر است. ازین‌رو، می‌توانند انتخاب راهبردها یا اجرای اقدام‌های صورت گرفته برای شایسته‌هراسی مدیران را تسهیل کنند. براساس نتایج به دست آمده عواملی از قبیل حقوق و مزایا، خودخواهی، واپستگی به قدرت، منفعت‌طلبی، نیازها و تمایلات شخصی ازجمله عواملی هستند که شایسته‌هراسی مدیران را تعديل می‌نمایند. برخی از مدیران با این تفکر که مدیریت حق همیشگی من است؛ و با خودخواهی و منفعت‌طلبی سعی دارند افراد شایسته را از خود دور کنند تا خیال راحت‌تری بر کرسی مدیریت تکیه کنند و برای همیشه از حقوق و مزایای آن بهره‌مند شوند. این افراد با افکاری زنگزده و قدیمی رشد و توسعه‌ی سازمان را فدای خواسته‌های خودخواهانه و تمایلات شخصی خود می‌نمایند. این یافته‌ها با نتایج پژوهش فارمزی (۱۳۹۹) همسو است.

عوامل بستر ساز پدیده شایسته‌هراسی مدیریتی که در این پژوهش شناسایی شده‌اند شامل: رقابت‌های ناسالم، سیاست‌زدگی، حرص و طمع، فرهنگ رابطه‌مداری، همکاران مسموم، تبارگماری می‌شود. در تبیین این یافته می‌توان استنباط کرد برخی انتصابات سیاسی و تبارگماری‌ها می‌توانند بستر را برای منزوی کردن و بی‌انگیزه کردن افراد شایسته در سازمان فراهم نماید؛ همکاران مسموم نیز با حیله‌ها و افکار منحرف خود در رقابت‌های کاری با زیر پا گذشتن روح انسانیت سعی در وابس راندن منابع انسانی مستعد و از عرصه‌ی رقابت خارج کردن آنان دارند. گاهی مدیران عالی دست به انتساب افراد هم‌تبار خود در برخی پست‌های مدیریت عملیاتی و میانی می‌زنند که بسیاری از این مدیران انتساب شده برای حفظ جایگاهی که صلاحیت لازم را برای تصاحب آن ندارند متولّ به شایسته‌هراسی می‌شوند (ادبی، بخشی و ناوی، ۱۳۹۴). این یافته‌ها با نتایج تحقیق کبریایی (۱۳۸۷) و فانی و همکاران (۱۴۰۰) همسو است. در الگوی پیشنهادی، راهبردها به گونه‌ای تنظیم شده‌اند که به شرایط علی، مداخله‌ای و زمینه‌ای واکنش درستی داده شود. مفاهیم راهبردی حاصل از پژوهش عبارت‌اند از: محدود کردن کارکنان با انگیزه، عدم شایسته‌گماری، به حاشیه کشاندن افراد شایسته، منزوی کردن افراد شایسته، سعی در بقاء جایگاه مدیریتی خود، عدم حمایت از خلاقان سازمانی، در منجلاب انداختن افراد شایسته و ممانعت از بروز دانش کارکنان

## بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف تدوین الگوی شایسته‌هراسی مدیران با رویه کدگذاری باز، محوری و انتخابی و مبتنی بر روش نظریه-پردازی داده‌بنیاد انجام شد. داده‌های حاصل از مصاحبه با روش اشتراوس و کوربین کدگذاری شدند. مدل به دست آمده از مفهوم شایسته‌هراسی برای سازمان‌های دولتی از ۴۵ مفهوم و ۶ مقوله کلی شامل شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها تشکیل شده است. هر کدام از این مقوله‌ها شامل مفاهیم هستند که این مفاهیم مؤلفه‌های مدل را شکل می‌دهند.

با توجه به یافته‌های پژوهش حاضر، عوامل علی شایسته-هراسی شامل ضعف نظارت بر سیستم مدیریت جانشین پروری، حقارت درونی، عدم مهارت مدیریتی، ترس از دست دادن جایگاه، نظام‌های سنتی مدیریت، هراس ادراکی مدیران، کوتاه‌فکری مدیر، حزب‌سالاری، فقدان کارراهه شغلی شایسته-پرور و عدم داشت محور بودن سازمان است. در تبیین این یافته می‌توان چنین استنباط کرد که ضعف نظارت بر سیستم مدیریت جانشین پروری موجب می‌شود برخی از مدیران در ارتقاء کارکنان عدالت را رعایت نکنند و از ارتقا و نزدیک کردن افراد شایسته‌ای که ممکن است جایگاه آن‌ها را به خطر بیندازد پرهیز کنند و با کوتاه‌فکری و عدم توجه به اهداف و مقاصد سازمان و بدون توجه به کارراهه شغلی شایسته‌پرور و دانش و تخصص افراد، دست به انتصابات حزبی و یا سنتی بزنند؛ که این امر در بلندمدت باعث می‌شود سازمان از رسیدن به اهداف خود باز ماند و درنهایت خروجی قابل توجهی را نداشته باشد. این یافته‌ها با نتایج پژوهش هورث<sup>۱</sup> (۲۰۰۵) و لیبمن، بروئر و مکی<sup>۲</sup> (۱۹۹۶) همسو است.

با توجه به اینکه هدف این پژوهش، تدوین الگوی برای شایسته‌هراسی مدیران است، پدیده اصلی مورد بررسی شایسته-هراسی در نظر گرفته شده است. نتایج نشان داد که پدیده شایسته‌هراسی که به معنای موانع ایجاد شده بر سر راه رشد و ترقی فرد در مسیر شغلی اش علیرغم شایستگی اش نمود پیدا می‌کند؛ در قالب عواملی مانند وابس راندن منابع انسانی مستعد، عدم شایسته‌پروری، عدم مدیریت استعداد سازمانی، فرافکنی خودخواهانه، عدم شایسته‌گزینی، ممانعت از رشد و بالندگی منابع انسانی مستعد معنا می‌یابد که این نتایج با نتایج پژوهش مالکی

1. Haworth

2. Leibman, Bruer & Maki

پژوهش با نتایج پژوهش رحمانی، شاهحسینی و پورعزت (۱۳۹۲) و باقری و اسدی (۱۳۹۶) هم‌راستاست.

### پیشنهادها

۱. سازمان‌های دولتی الزام است محیطی را طراحی کنند که فرهنگ تعاملات و ارتباطات با افراد شایسته تسهیل شود به گونه‌ی که مدیران احساس نالمنی با ورود افراد شایسته نکنند تا شاهد پدیده شایسته‌هراسی مدیران در سازمان‌های دولتی نباشیم.

۲. رعایت نشدن اصول شایسته‌سالاری باعث روی کار آمدن مدیرانی بی‌کفایت می‌شود که برای حفظ جایگاه خود حاضرند به هر ترفندی واصل شوند و افراد شایسته‌تر از خود را به هر نحوی از سازمان فراری دهند؛ پس در سازمان رعایت اصل شایسته‌سالاری باید به عنوان یکی از مهم‌ترین اصل انتساب مدیران مدنظر مدیران عالی‌رتبه قرار گیرد.

۳. پیشنهاد می‌شود که سازمان‌ها فرصت‌های داوطلبانه و مشارکتی را فارغ از سلسه‌مراتب مدیریتی به افراد شایسته دهند تا آزادانه بتوانند نظرات خود را بیان کند.

۴. مدیران در موقعیت‌های چالش‌برانگیز، به توانایی‌های افراد شایسته‌تر از خود اعتماد کنند و روی کمک آن‌ها حساب باز کنند؛ که این‌ها از طریق ایجاد محیطی دوستانه سبب کاهش شایسته‌هراسی مدیران می‌گردند.

۵. سازمان‌های دولتی لازم است مدیران را با مسائل و مشکلات شایسته‌هراسی آگاه سازند.

### محدویت‌ها

اول، تجزیه و تحلیل انجام شده مربوط به مدیران سازمان‌های دولتی استان لرستان است. بنابراین، در تعیین‌یافته‌ها بایستی با احتیاط استفاده شود، زیرا ممکن است برای شرایط منطقه‌ای مختلف اعتبار نداشته باشد. دوم، پژوهشگران شایسته‌هراسی تنها از طریق مصاحبه بررسی کرده‌اند، بهتر است از روش‌های دیگر در کنار این روش نیز استفاده شود.

### سپاسگزاری

از کلیه افراد، و مدیران سازمان‌های دولتی لرستان که ما را در تدوین مقاله یاری کردند، تقدیر و تشکر می‌نماییم.

متخصص است که با نتایج پژوهش چاران، دروتر و نوئل<sup>۱</sup> (۱۳۹۱) و عسکری (۱۳۹۱) همخوانی دارد.

پدیده شایسته‌هراسی می‌تواند پیامدهای بسیاری برای سازمان‌ها داشته باشد که در این پژوهش شماری از آنان شامل: کاهش سرمایه دانش و مهارت برای آینده، کوتوله‌پوری، کاهش کارایی و اثربخشی، از دور رقابت خارج شدن سازمان، دل‌زدگی شغلی، تحریب وجهه اجتماعی مدیر، افزایش ترک خدمت داوطلبانه کارکنان، کاهش خلاقیت سازمانی، غیرکارآمدی عملیاتی شناسایی شدن. اسچمیت و همکاران (۲۰۲۱) معتقدند سازمان‌ها برای حفظ بقاء در دنیای رقابتی فعلی، به نیروهای شایسته و خلاقی نیاز دارند که بتوانند آن‌ها را در طوفان به روزآمدی دائمی محیط، حفظ و حراست نمایند. این‌ان کسانی هستند که با اتکا بر شایستگی‌ها و خلاقیت‌های خود، راه پیشرفت و تعالی را برای سازمان به ارمغان می‌آورند. مدیران با شایسته‌هراسی باعث از بین بردن خلاقیت چنین کارکنانی می‌شوند که در نهایت عدم رشد و تعالی سازمان را در پی دارد؛ بسیاری از کارکنان شایسته و خلاق این‌گونه سازمان‌ها را ترک می‌کنند چراکه این افراد به دنبال سازمان‌هایی هستند که برای استعداد و مهارت آنان ارزش قائل باشند و آنان را در جایگاهی که مستحق آن هستند به کار گیرند (خیراندیش و جعفری، ۱۳۹۶: ۲۹۱). گماشتن افراد شایسته به مشاغل مناسب باعث افزایش انگیزش آنان شده و ضمناً در ارتقای رضایت شغلی آنان نیز اثرگذار است (استادلر، ۲۰۱۱: ۲). ضمن آنکه اگر افراد احساس کنند چراکه این افراد به دنبال سازمان‌هایی هستند که برای استعداد و مهارت آنان ارزش قائل باشند و در کل راندمان کاریشان افزایش می‌یابد (الوانی، سیدنقوی و بزرگ‌آبادی، ۱۳۹۵: ۴۱). در نهایت این افراد وقتی در جایگاهی که احساس می‌کنند مستحق آن هستند به کار گرفته نشوند انگیزه خود را از دست داده و مسئولیت‌پذیری و عملکردشان کاهش پیدا می‌کند. کارکنان سازمان باید به این باور برسند که در چرخه عمر سازمان به توانایی‌ها و شایستگی‌های آن‌ها بهاء داده شده و سازمان به ارزش این سرمایه‌های انسانی خود واقف است. در این صورت است که کارکنان به تعالی سازمان خود دل‌بستگی پیدا کرده و سرنوشت سازمان را با سرنوشت شخصی خود عجین می‌دانند. در چنین شرایطی افراد تعلق سازمانی سازنده نسبت به شغل خود پیدا کرده و به راحتی حاضر به ترک سازمان نمی‌شوند در غیر این صورت سرنوشت سازمان برای آنان چندان اهمیتی ندارد (فرامرزی، ۱۳۹۹: ۷). نتایج این

## Referernses

- Abbasi, S., Shiri, A., & Taban, M. (2015). *Identifying the Challenges of Succession Development in Higher Education Centers in Iran from the Perspective of Managers and Staff (Case Study: Universities of Ilam Province)*. Master Thesis, Ilam University, Faculty of Literature and Humanities. (In Persian)
- Abd Saboor, F. (2013). Presenting a model of conceptualization and pathology of meritocracy in the organization. *Journal of Human Resource Studies*, 3(10), 22-42. (In Persian)
- Adabi, S., Bakhshi, N., Adabi, Y., & Navi, Z. (2015). Review and Explain Succession Management, Third Management and Economics Conference. (In Persian)
- Alaghehband, A. (2011). *Principles of Educational Management*. Publisher: Payame Noor University.
- Alwani, S. M., Seyed Naqavi, M. A., & Zare Bozorgabadi, R. (2015). The place of core competencies in succession breeding. *Public Management Perspectives*, 27, 41-62. (In Persian)
- Armstrong, M. (2010). *Armstrong's essential human resource management practice: a guide to people management*. Kogan Page Limited.
- Askari Ziarati, K. (2012). *Investigating the relationship between employees' perceptions of the prevalence of meritocracy and organizational justice in Gorgan universities*. Master Thesis, Shiraz University, Faculty of Educational Sciences. (In Persian)
- Bagheri, M., & Asadi, H. (2017). Knowledge of nonverbal communication and social competence. *Journal of Kerman University of Medical Sciences*, 5(20), 43-50.
- Balaro, J. M., & Polk, L., (2017). Developing an Organization for Future Growth Using Succession Planning. *Organization and Development Journal*, 35(4), 41-60.
- Barker, B. (2006). Rethinking leadership and change: A case study in leadership succession and its impact on school transformation. *Cambridge journal of education*, 36(2), 277-930.
- Barner, R. (2006). Bench Strength, San Francisco, American Management Association. *Journal of Management Development*, 3(1), 120-132.
- Belmock, J. (1957). Why Teachers Fear Merit Rating. *The Clearing House: A Journal of Educational Strategies, Issues and Ideas*, 32(1), 17-18.
- Bordbar, Gh., Safari Shad, F., & Abbasi Rostami, N. (2015). Hire and upgrade staff with knowledge of Peter's principle. *Social, Economic, Scientific and Cultural Monthly of Labor and Society*, 183, 75-80. (In Persian)
- Busine, M., & Watt, B. (2005). Succession management: Trends and current practice. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 43(2), 225-237
- Castilla, E. J. (2016). Achieving meritocracy in the workplace. *MIT Sloan Management Review*, 57(4), 35.
- Castilla, E. J., & Benard, S. (2010). The paradox of meritocracy in organizations. *Administrative Science Quarterly*, 55(4), 543-676.
- Chang, E. (2020). Digital meritocracy: Intermediary organizations and the construction of policy knowledge. *Educational Policy*, 34(5), 760-784.
- Charan, R.; Drotter, S.; Noel, J. (2001). "The leadership pipeline: How to build the leadership powered company. *International Journal of Economics and Management Engineering*, 14(38), 322- 420.
- Chiocchio, F., & Gharibpour, M. (2017). The neglected elements of implementing strategic succession management in public organizations. *International Journal of Economics and Management Engineering*, 11(6), 1557-1560.
- Civil, D., & Himsworth, J. J. (2020). Introduction: Meritocracy in Perspective. The Rise of the Meritocracy 60 Years On. *The Political Quarterly*, 91(2), 373-378.
- Coleman, J. L. (2013). *A phenomenological study of the knowledge transfer and succession planning experiences of senior leaders retired from the California community college system*. Drexel University.
- Cooper, C. A. (2018). Encouraging civil servants to be frank and fearless: Merit recruitment and employee voice. *Public Administration*, 96(4), 721-735.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2016). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. Sage publications.

- Fani, M., Torabi, M. A., Moghaddam, M., Ghamkhoori, M., & Heydari, H. (2021). The role of competent fear mediator on the relationship between organizational turning and employee performance. *Journal of Police Cultural Studies*, 8(3), 58-65. (In Persian)
- Faramarzi, F. (2020). Merit and meritocracy in the organization. Fifth National Conference on the Role of Management in Vision 1404. (In Persian)
- Fink, D. (2010). *The succession challenge: Building and sustaining leadership capacity through succession management*. Sage.
- Ghobadi, M., Zolfaghari, R., & Kalantari, M. (2019). Provide a perceptual framework to finalize managers' qualifications. *Journal of New Approach in Educational Management*, 37 (29), 161-189. (In Persian)
- Groves, K. S. (2019). Examining the impact of succession management practices on organizational performance: A national study of US hospitals. *Health Care Management Review*, 44(4), 356-365,
- Hajian, F., & Seyed Naqavi, M. A. (2013). Strategic analysis of the succession breeding system in the central insurance industry of the Islamic Republic of Iran Tehran. *Master Thesis*, Allameh Tabatabai University. (In Persian)
- Hakak, M., & Feli, R. (2020). Employee networking behavior theorizing based on data analysis theory. *Quarterly Journal of Organizational Behavior Studies*, 9 (4), 191-220. (In Persian)
- Haworth, M. (2005). Tips for Better Succession Planning. *The Journal for Quality & Participation*, 3(28), 1-15.
- 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.
- Jokar, A., Fallah, V., & Saffarian, S. (2018). Investigating the Impact of Managers' Competence on Organizational Development (Case Study). *Journal of Educational Leadership and Management*, 12(1), 41-54. (In Persian)
- Kazemi Moghadam, A., Ghasemi, M. H., & Ahmadi, A. (2012). Implementing requirements for implementing the succession breeding program in Fajr Petrochemical Company. *The First National Conference on Strategies for Promoting Management, Accounting and Engineering of Organizations in Organizations, Gachsaran, Islamic Azad University, Gachsaran Branch*. (In Persian)
- Khamsh Aya, A., Shiri, A., & Yassini, A. (2018). Understanding the phenomenon of organizational anesthesia and identifying the factors that shape it in a mixed way. *Public Administration*, 11(2), 285-308. (In Persian)
- Kheirandish, M., & Jafarinia, S. (2017). The effect of organizational justice on the promotion of social capital through meritocracy in the organization. *Social Capital Management*, 5(2), 291-314. (In Persian)
- Kim, W. R. (2002). The burden of hepatitis C in the United States. *Hepatology*, 36(S1), S30-S34.
- Klein, M.F., & Salk, R.J. (2013). Presidential Succession Planning: A Qualitative Study in Private Higher Education. *Leadership & Organizational Studies*, 20(3), 335-345.
- Kobriaei, E. (2008). *Merit and government organization*. Doctoral dissertation, Tehran, Tarbiat Moallem University. (In Persian)
- Leibman, M., Bruer, R. A., & Maki, B. R. (1996). Succession management: The next generation of succession planning. *People and Strategy*, 19(3), 16
- Littler, J. (2017). *Against meritocracy: Culture, power and myths of mobility*. Taylor & Francis.
- Maliki Nejad, P., Rezaian, M., & Rezaian, M. (2020). Designing a new framework for the competency model of higher education managers. *Journal of Standard and Quality Management*, 35(22), 101-129. (In Persian)
- Manshedi, W. (2011). *Analysis of the meritocracy of the employees of Ahvaz National Drilling Company*. Master Thesis, University of Isfahan, Faculty of Administrative Sciences and Economics. (In Persian)
- McCafferty, D. (2017). How bad hiring decisions hurt companies, Baseline, 1. Retrieved from <http://www.baselinemag.com/itmanagement/slideshows/how-bad-hiring-decisionshurtcompanies.html>
- Moghli, A., & Rudbali, F. (2015). Recognize the challenges of the two principles of meritocracy and meritocracy in the meritocracy system at the level of managers and employees. *International Conference on Management, Economics and Humanities*. (In Persian)

- Mottaqi, M. H. (2003). Fear of success and reaching the level of incompetence in employees. *Management Message*, 7(8), 75-92. (In Persian)
- Nili Ahmadabadi, M., & Pista, M. (2015). Dwarfism, Causes and Consequences. *Second International Conference on Economics and Management*, Tehran. (In Persian)
- Oduwusi, O., (2018). Succession Planning as a Key to Effective Managerial Transition Process in Corporate Organization. *American Journal of Management Science and Engineering*, 3(1), 1-6.
- Parlamis, J., Badawy, R., Haber, J., & Brouer, R. (2020). Exploring fear of appearing incompetent, competency pressure, tactics and perceptions in negotiations. *International Journal of Conflict Management*, 3(33), 134.
- Puspitasari, S. O., & Riyanto, S. (2020). The Influences of Transformational Leadership and Training on Succession Management as Mediation Variables in Effort to Increase an Organizational Capability at PT Gama Plantation. *Training*, 1(8), 91.
- Rahimi Klor, H., & Aliki, F. (2015). Justice and meritocracy from the perspective of the Qur'an and Nahj al-Balaghah. *First International Conference on Socio-Cultural Studies and Religious Research*, 30. (In Persian)
- Rahmani, H., Shah Hosseini, M. A., & Purezat, A. A. (2013). Identifying the desirable competencies of undergraduate management students with a focus on the Islamic-Iranian approach (Case study: Faculty of Management, University of Tehran). *Culture in Islamic University*, 3 (3), 402-406. (In Persian)
- Razack, S., Risør, T., Hodges, B., & Steinert, Y. (2020). Beyond the cultural myth of medical meritocracy. *Medical education*, 54(1), 46-53.
- Reynolds, J., & Xian, H. (2014). Perceptions of meritocracy in the land of opportunity. *Research in Social Stratification and Mobility*, 36, 121-137.
- Rothwell, W. J. (2010). *Effective succession planning: ensuring leadership continuity and building talent from within*. New York: Amacom.
- Sabkroo, M. (2010). Niroo field in planning for succession of Itok Company. *Scientific-Research Journal of Organizational Culture Management*, 10(2), 155-180. (In Persian)
- Sadeghi, M., Sadeghi, A., Nikokar, Gh. H. & Naderi Khorshid, A. (2011). Analysis of organizational, individual and group factors affecting the development of innovation in research and technology organizations. *Journal of Technology Research and Development*, 5(3), 38-62. (In Persian)
- Sayyahpour, A., & Hadavinejad, M. (2016). *Organizational Saviorism: Foundation Data Theories*. Master Thesis, Department of Public Administration, Faculty of Administrative Sciences and Economics, Vali-e-Asr University, Rafsanjan. (In Persian)
- Schmidt, M. V. C., Ikpeng, Y. U., Kayabi, T., Sanches, R. A., Ono, K. Y., & Adams, C. (2021). Indigenous knowledge and forest succession management in the Brazilian Amazon: Contributions to reforestation of degraded areas. *Frontiers in Forests and Global Change*, 4(31), 33-48.
- Scully, M. A. (2015). Meritocracy. *Wiley Encyclopedia of Management*, 2(3), 1-2.
- Shultz, M. D., Majumdar, D., Chin, D. N., Fortin, P. D., Feng, Y., Gould, T., & Shao, W. (2013). Structure–efficiency relationship of [1, 2, 4] Triazol-3-ylamines as novel nicotinamide isosteres that inhibit tankyrases. *Journal of Medicinal Chemistry*, 56(17), 7049-7059.
- Son Hing, L. S., Bobocel, D. R., Zanna, M. P., Garcia, D. M., Gee, S. S., & Oraziotti, K. (2011). The merit of meritocracy. *Journal of personality and social psychology*, 101(3), 433.
- Stadler, K. (2011). Talent reviews: the key to effective succession management. *Business Strategy Series*, 6(15), 9-31.
- Strauss, A., & Corbin, J. (2006). *Principles of Qualitative Research Methods (Basic Theory, Procedures and Methods)*. Translated by Buick Mohammadi. Tehran: Institute of Humanities and Cultural Studies.
- 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.
- Young, M. (2017). The rise of the meritocracy Routledge. *Renewal: a journal of social democracy*, 26(1), 40-51.