



**Iranian journal of management sciences
(IJMS)**
Journal homepage: <http://journal.iams.ir/>



Original Article

Determinants of Meritocratic Organizational Behavior

Fatemeh Leilidoost*

Hossein Damghanian**

Seyed Abbas Ebrahimi***

Abstract

Purpose: Meritocratic organizational behavior, as a novel concept in human resource management, combines structural meritocracy with extra-role behaviors of employees, serving as an organizational remedy that can ensure performance and survival in today's complex conditions. Despite the critical importance of the electricity industry in Tehran province as one of Iran's most vital energy infrastructures, no systematic study has yet identified Determinants of meritocratic organizational behavior in this specific context. Therefore, this study aims to identify the determinants of meritocratic organizational behavior among employees in the electricity industry companies of Tehran province. Specifically, it investigates whether the antecedent factors of meritocratic organizational behavior can be identified and categorized in this industry and what role (causal or effect) each factor plays in shaping these behaviors.

Methodology: This study employed a mixed-methods approach with a sequential exploratory design. For the qualitative phase, grounded theory with the systematic approach of Strauss and Corbin was utilized, and for the quantitative phase, a survey method using Fuzzy Dematel technique was applied to determine causal relationships among factors. The research population included all employees of the electricity industry in Tehran province. Participants in the qualitative phase consisted of 18 experts (managers and specialists familiar with the research topic) selected through purposive judgmental sampling, with interviews continuing until theoretical saturation

Received: 17, May, 2026

Accepted: 5, August, 2026

*Ph.D. Candidate in Organizational Behavior Management, Faculty of Economics, Management and Administrative Sciences, Semnan University, Semnan, Iran.

** Professor of Management, Department of Business Management, Faculty of Economics, Management and Administrative Sciences, Semnan University, Semnan, Iran. (Corresponding Author). **E-mail:** hdamghanian@semnan.ac.ir.

*** Associate Professor, Department of Industrial Management, Faculty of Economics, Management and Administrative Sciences, Semnan University, Semnan, Iran.

was achieved. Data collection was conducted through and semi-structured interviews with three main questions and several generative questions during the interviews. Qualitative data analysis involved three stages of open, axial, and selective coding. To ensure the trustworthiness of the data collection tool and analysis process, the four criteria proposed by Lincoln and Guba credibility, dependability, confirmability, and transferability were employed. In the quantitative phase, after identifying the Determining factors, a questionnaire to measure the impact and influence of criteria on each other was designed and administered to 5 experts to determine the intensity of influence and susceptibility of each factor using the Fuzzy Dematel technique.

Findings: The qualitative findings revealed that Determinants of meritocratic organizational behavior can be categorized into three main categories: 1) Individual factors including: individual motivation and orientation, organizational thinking and attitude, perception of role and individual impact, and individual and job competencies; 2) Managerial factors including: leadership support, change and innovation management, human resource management, and relationship and participation management; and 3) Organizational factors including: transparent structure and relationships, organizational order and regulations, justice-based motivational system, promotion and meritocracy system, and performance evaluation system. In the quantitative phase, based on the Fuzzy Dematel results, the most influential (causal) factors on meritocratic organizational behavior, in order are: Leadership support, human resource management, organizational discipline and rules, individual and job competencies, and the promotion and meritocracy system. Additionally, the justice-based motivational system, a performance evaluation system, individual motivation and orientation, etc were identified as susceptible (effect) factors, indicating that these factors are more influenced by others than being sources of influence.

Conclusion and Implications: The results indicate that managers and authorities in the electricity industry can promote meritocratic behaviors among employees by focusing on the identified factors (particularly the causal ones), thereby improving organizational performance. Practically, it is recommended that managers create transparency in organizational relationships and facilitate employees' access to job-related information to strengthen trust and participation.

Keywords: Organizational Behavior; Meritocracy; Meritocratic Organizational Behavior; Grounded Theory; Fuzzy Dematel Technique.

How to Cite Leilidoost, F., Damghanian, H., Ebrahimi, S. A. (2026). Determinants of Meritocratic Organizational Behavior .*Iranian journal of management sciences*, 21(2), 34-57. DOI: 100/jiams.2026.9042.7881. (In Persian).

فصلنامه انجمن علوم مدیریت ایران، دوره ۲۱، شماره ۲، صص ۳۴-۵۷، DOI: [100/jiams.2026.9042.7881](http://dx.doi.org/10.22690/jiams.2026.9042.7881)



نوع مقاله: پژوهشی

عوامل تعیین کننده رفتار سازمانی شایسته سالارانه

فاطمه لیلی دوست^۱

حسین دامغانیان^{۲*}

سید عباس ابراهیمی^۳

چکیده

هدف: رفتار سازمانی شایسته سالارانه به عنوان مفهومی نوین در مدیریت منابع انسانی، ترکیبی از شایسته سالاری ساختاری و رفتارهای فرانشی کارکنان است که می تواند به عنوان یک نوشاروی سازمانی، عملکرد و بقای سازمان را در شرایط پیچیده امروزی تضمین کند. باوجود اهمیت صنعت برق استان تهران به عنوان یکی از حیاتی ترین زیرساخت های انرژی کشور و نقش کلیدی آن در تداوم فعالیت های اقتصادی و صنعتی، تاکنون مطالعه نظام مندی که عوامل تعیین کننده رفتار سازمانی شایسته سالارانه را در این بستر خاص شناسایی کرده باشد، انجام نشده است. از این رو، پژوهش حاضر باهدف شناسایی عوامل تعیین کننده رفتار سازمانی شایسته سالارانه در کارکنان شرکت های صنعت برق استان تهران انجام شده است. بدین منظور، پژوهش حاضر بررسی می کند که آیا عوامل تعیین کننده رفتار سازمانی شایسته سالارانه در سازمان صنعت برق قابل شناسایی و دسته بندی است و هر یک از این عوامل چه نقشی (علی یا معلولی) در شکل گیری این رفتارها ایفا می کنند.

روش شناسی: پژوهش حاضر با رویکرد ترکیبی (کیفی- کمی) و با طرح اکتشافی متوالی انجام شد. در بخش کیفی، از نظریه داده بنیاد با رویکرد سیستماتیک اشتراوس و کوربین بهره گرفته شد و در بخش کمی، از روش پیمایشی با تکنیک دیمتل فازی برای تعیین روابط علت و معلولی عوامل استفاده گردید. جامعه پژوهش شامل کلیه کارکنان صنعت برق استان تهران بود. مشارکت کنندگان در بخش کیفی شامل ۱۸ نفر از خبرگان (مدیران و

***مقاله مستخرج از رساله دکتری می باشد.

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۵/۰۵/۱۴

تاریخ دریافت: ۱۴۰۵/۰۲/۲۷

۱. دانشجوی دکتری مدیریت رفتار سازمانی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران.

۲. استاد مدیریت، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران. (نویسنده مسئول).

E-Mail: hdamghanian@semnan.ac.ir

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

متخصصان آشنا با موضوع پژوهش) بودند که به روش هدفمند قضاوتی انتخاب شدند و مصاحبه‌ها تا مرحله اشباع نظری داده‌ها ادامه یافت. برای جمع‌آوری داده‌ها، از روش مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با سه سؤال اصلی و چندین سؤال مولد حین مصاحبه استفاده شد. فرایند تحلیل داده‌های کیفی شامل سه مرحله کدگذاری آزاد، محوری و گزینشی بود. برای تأمین اعتبار ابزار گردآوری داده‌ها و فرایند تحلیل، از چهار معیار پیشنهادی لینکلن و گوبا شامل اعتبارپذیری، اطمینان‌پذیری، تأییدپذیری و انتقال‌پذیری بهره گرفته شد. در بخش کمی، پس از شناسایی عوامل تعیین‌کننده، پرسشنامه‌ای برای میزان تاثیر و تأثیر معیارها بر یکدیگر طراحی و در اختیار ۵ نفر از خبرگان قرار داده شد تا با استفاده از تکنیک دیمتل فازی، شدت تأثیرگذاری و تأثیرپذیری هر یک از عوامل تعیین گردد.

یافته‌ها: یافته‌های بخش کیفی نشان داد که عوامل تعیین‌کننده رفتار سازمانی شایسته‌سالارانه در سه مقوله اصلی قابل‌دسته‌بندی است: (۱) مقوله فردی شامل: انگیزه و جهت‌گیری فردی، طرز تفکر و نگرش سازمانی، تلقی از نقش و تأثیر فرد، و شایستگی‌های فردی و شغلی؛ (۲) مقوله مدیریتی شامل: حمایت رهبری، مدیریت تغییر و نوآوری، مدیریت منابع انسانی و مدیریت روابط و مشارکت؛ و (۳) مقوله سازمانی شامل: ساختار و روابط شفاف، نظم و قوانین سازمانی، سیستم انگیزشی بر پایه عدالت، نظام ارتقا و شایسته‌سالاری، و نظام ارزیابی عملکرد. در بخش کمی و بر اساس نتایج تکنیک دیمتل فازی، مهم‌ترین عوامل اثرگذار (علّی) رفتار سازمانی شایسته‌سالارانه به ترتیب عبارتند از: حمایت رهبری، مدیریت منابع انسانی، نظم و قوانین سازمانی، شایستگی‌های فردی و شغلی و نظام ارتقا و شایسته‌سالاری. همچنین عوامل اثرپذیر (معلولی) شامل سیستم انگیزشی بر پایه عدالت، نظام ارزیابی عملکرد، انگیزه و جهت‌گیری فردی و غیره شناسایی شدند که نشان می‌دهد این عوامل بیش از آنکه منشأ اثر باشند، خود از سایر عوامل تأثیر می‌پذیرند.

نتیجه‌گیری: نتایج نشان می‌دهد که مدیران و مسئولان سازمان صنعت برق با کنکاش و تمرکز بر عوامل شناسایی شده (به‌ویژه عوامل علّی) می‌توانند رفتارهای شایسته‌سالارانه کارکنان را در جهت تعالی و بهبود عملکرد سازمانی گسترش دهند. از لحاظ کاربرد عملی، به مدیران سازمان‌ها توصیه می‌شود با ایجاد شفافیت در روابط سازمانی و تسهیل دسترسی کارکنان به اطلاعات شغلی، حس اعتماد و مشارکت را در بین آنان تقویت کنند.

کلیدواژه‌ها: رفتار سازمانی؛ شایسته‌سالاری؛ رفتار سازمانی شایسته‌سالارانه؛ نظریه داده‌بنیاد؛ تکنیک دیمتل فازی

استناددهی: لیلی دوست، فاطمه، دامغانیان، حسین و ابراهیمی، سیدعباس. (۱۴۰۵). عوامل تعیین‌کننده رفتار سازمانی شایسته‌سالارانه. فصلنامه/انجمن علوم مدیریت ایران، ۲۱(۲)، ۳۴-۵۷.



۱. مقدمه

سازمان به عنوان یک ساختار اجتماعی پویا تحت تأثیر عوامل درونی و بیرونی قرار می گیرد. به عبارتی کیفیت عملکرد سازمان به عوامل و رفتارهای درونی وابسته است. از این جهت درک و تقویت مهارت ها و رفتارهای فردی و جمعی کارکنان برای بهبود عملکرد سازمانی ضروری است (Panja, 2022(Dinc, 2017). از طرفی شایسته سالاری (Nahai, 2013Cho, Fang & Sim, 2023) و رفتار مدیران با کارکنان که مستلزم تبحر و تخصص متناسب با شرایط مختلف است (Prabhu, 2020)، می تواند رویه های سازمانی را مبتنی بر رفتارهای عادلانه، همزیستی و صلح بین افراد و سازمان (Bu, 2019) استوار سازد. شکل گیری این روند به عنوان رفتار سازمانی شایسته سالارانه نام گرفته است (Nacife, Marconi & Estela, 2021:40). اخیراً مطالعه رفتار سازمانی شایسته سالارانه که ترکیبی از رفتار سازمانی و شایسته سالاری است، توجه برخی محققان را به خود جلب کرده است. چنانچه به زعم برخی متخصصان حوزه مدیریت منابع انسانی (Gibson, Ivancevich & Konopaske, 2015; Huffman, 2011)، مطالعه و تقویت رفتار سازمانی با رویکرد مدیریت عمومی را برای برقراری تعادل در محیط کار و پذیرش نوآوری کافی نمی دانند (Nacife, 2019). بلکه شناسایی عوامل کلیدی برای مدیریت ارتباطات و نوآوری را ضروری می دانند. در واقع اشاعه رفتار سازمانی شایسته سالارانه به عنوان یک نوشدار و باهدف تقویت عملکرد و بقا سازمانی الزامی است (Nacife, Teixeira & Najberg, 2020; Nacife et al, 2021). مرور پژوهش های قبلی نشان می دهد دسته ای از پژوهش ها در زمینه شایسته سالاری سازمانی بر جنبه انگیزش و جایگاه شغلی تمرکز کرده اند (Jameie, Mehralizadeh, Gashgaeizadeh & Hosseinpour, 2022; Torbati, Amin & Heidary, 2024; Kimathi, 2000) و دسته دیگر تأثیر شایسته سالاری بر رفتارهای فردی و مشارکتی را مطالعه کرده اند (Chen & Kim, 2022). پژوهش های دیگر، رابطه شایسته سالاری، فرهنگ سازمانی و رفتارهای سازمانی را مطالعه کرده اند (Aghamoradi & Bahari, 2020; Maulidan, Azis & Ibrahim, 2020). در نهایت مطالعات محدودی بر رابطه عوامل سازمانی و باورهای شایسته سالارانه (Du, Yu, Luo & Liu, 2022 Hu, Shen, Creed & Hood, 2020; Garcia-Sierra, 2023; 2020) پرداخته اند. باین وجود پژوهش های بسیار محدودی مبنی بر تأثیر مستقیم و غیرمستقیم عوامل سازمانی بر رفتارهای شایسته سالارانه است (Nacife, 2019; Nacife et al., 2020; Nacife et al., 2021). نسیف (Nacife, 2019:101) نشان داد که عموماً دو عامل سازمانی شامل عامل اول (سیاست، ادراک، ساختار، تغییرات، ارتباطات، مدیریت و رهبری، تعارض، عدالت و شفافیت) و عامل دوم (انگیزش، فرهنگ، نگرش، گروه و شناخت) بر رفتارهای شایسته سالارانه تأثیر می گذارند. پژوهش های (Faria & Faria, 2017; Gurgle, 2017) نشان می دهند که یکی از مهم ترین مؤلفه های سازمانی مؤثر بر رفتارهای شایسته سالارانه، مدیریت سازمان است، چیزی که رفتار سازمانی شایسته سالارانه را بر اساس یک سری عوامل (سیاست های سازمانی، خط مشی های مدیریتی و مهارت های رهبری، انگیزش و نگرش، ارتباطات باز) بر مدیریت منابع انسانی حاکم می کند. همچنین مدیران نشان می دهند که مسئله شایسته سالاری بر جو و تغییر فرهنگ سازمانی و همچنین تصویر آنها به عنوان یک رهبر خوب تأثیر گذار است (Bilhim, 2013) و عدم وجود آن نه تنها موقعیت و اعتبار سازمان را خدشه دار می کند، بلکه پیامدهای جبران ناپذیری از منظر فردی و سازمانی به همراه دارد (Nacife et al., 2020; Nacife et al., 2021). از سوی دیگر یکی از چالش های عدم اجرای

کارآمد فرهنگ شایسته‌سالارانه مسائل بالقوه مربوط به استفاده نادرست از ماهیت، ساختار و فرهنگ قانونی است (Sudrajat, 2023) که کم‌توجهی به منشأ رفتارهای شایسته‌سالارانه، مشکلاتی را برای سازمان از منظر بهره‌وری، عملکرد کاری و عدم رضایت به بار می‌آورد. برعکس، توجه به نیازهای کارکنان، ایجاد جو مثبت، لذت‌بخش و ارزشمند تلقی کردن آنان، حس تعلق و خدمت‌رسانی مضاعف را افزایش می‌دهد و در نتیجه منجر به شکل‌گیری رفتار سازمانی شایسته‌سالارانه (به عنوان مفهوم گسترده‌تری از شایسته‌سالاری و رفتار سازمانی) خواهد شد.

صنعت برق استان تهران به عنوان یکی از حیاتی‌ترین زیرساخت‌های انرژی کشور، نقشی بی‌بدیل در تداوم فعالیت‌های اقتصادی، صنعتی و خدماتی ایفا می‌کند. باین‌حال، گزارش‌های داخلی حاکی از آن است که این صنعت با چالش‌هایی نظیر تمرکزگرایی مدیریتی، فقدان نظام شایسته‌گزینی در انتصابات، و ضعف شفافیت در فرایندهای مدیریت منابع انسانی مواجه است (Abd Sabour, Abtahi, Sharifzadeh, Babaei, 2008; Karavand, Chenari & Amir Nejad, 2023). به‌رغم اهمیت این موضوع، بیشتر پژوهش‌های پیشین در حوزه شایسته‌سالاری سازمانی بر بخش‌های خصوصی، خدمات مالی و آموزش عالی متمرکز بوده‌اند (Nacife et al., 2021; Du et al., 2022) و صنعت برق با ساختار خاص دولتی - خدماتی خود، از حیث مطالعه‌ی رفتار سازمانی شایسته‌سالارانه مغفول مانده است. از سوی دیگر، حجم بالای نیروی انسانی، پیچیدگی روابط سازمانی، و تأثیر مستقیم عملکرد کارکنان بر پایداری شبکه‌ی برق، ضرورت شناسایی عوامل مؤثر بر رفتار سازمانی شایسته‌سالارانه را در این بستر دوچندان می‌کند (Panja, 2022). لذا پژوهش حاضر به‌منظور پر کردن این خلأ پژوهشی و ارائه‌ی راهکارهای بومی و عملیاتی، صنعت برق استان تهران را به عنوان زمینه‌ی مطالعه انتخاب کرده است؛ لذا شناسایی عوامل تعیین‌کننده رفتار سازمانی شایسته‌سالارانه کارکنان در صنعت برق استان تهران مسئله پژوهشی مهم مطالعه حاضر محسوب می‌شود.

۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

شایسته‌سالاری: شایسته‌سالاری به عنوان یکی از بنیادی‌ترین مفاهیم در مدیریت منابع انسانی (Caballuna, 2021)، ریشه در باور به عدالت رویه‌ای و تخصیص منابع بر اساس شایستگی دارد (Yuan, 2019; Verger, Duymedjian & Glăveanu, 2026; Garcia, 2011). این مفهوم در تقابل با نظام‌های مبتنی بر سلسله‌مراتب، جنسیت، نژاد، روابط خویشاوندی یا هرگونه معیار غیرمرتبط با عملکرد شغلی شکل گرفته است (Clarke, Hurst & Tomlinson, 2024). به بیان دقیق‌تر، شایسته‌سالاری به معنای مدیریت مبتنی بر شایستگی است؛ یعنی افرادی که دارای بالاترین سطح دانش، مهارت، توانایی و تجربه هستند، باید مسئولیت‌های کلیدی را بر عهده بگیرند و از مزایای سازمانی بهره‌مند شوند (Kim, 2017) & Choi. بر اساس اصل شایستگی استال (Stahl, 1979) و نظریه «انتخاب بهترین فرد» مک کورت (McCourt, 2007)، سازمان‌ها باید در انتخاب و انتصاب افراد از اصولی همچون عدم پارتی‌بازی، شفافیت و تحلیل نظام‌مند استفاده نمایند (Rintaka, Ratminto & Sumiar, 2024). از منظر مفهومی، شایسته‌سالاری دارای سه بعد اصلی است:

الف) بعد فردی (شایستگی‌های شخصی): شامل دانش تخصصی، مهارت‌های فنی و نرم (Hassani, Shikh Esmaili & Maghsudi, 2013)، توانایی‌های حل مسئله، سخت‌کوشی و موفقیت، مشارکت،

صداقت در انجام وظایف به بهترین شکل ممکن و تجربه کاری است که پایه‌های ارزیابی عملکرد را شکل می‌دهند. در این بعد، فرد به‌تنهایی محور سنجش قرار می‌گیرد و معیارهایی نظیر سوابق کاری، عقلانیت، تخصص و توانمندی‌های شناختی مبنای قضاوت هستند (Son Hing et al, 2011; García-Sierra, 2023; Guneyi, 2025; Fehr & Vollmann, 2025; Castillo et al., 2021).

ب) بعد سازمانی (فرایندها و ساختارها): این بعد بر طراحی نظام‌های منابع انسانی مبتنی بر شایستگی تأکید دارد. عواملی نظیر گزینش عادلانه (Buening, Segal, Basu & Dimitrakakis, 2021) ارتقا بر اساس عملکرد، ارزیابی شفاف و پاداش مبتنی بر شایستگی (Yenny, 2025; Jing, Fitri & Jon, 2025) رقابت بی طرفانه و برابری فرصت (Kim & Choi, 2017) در این دسته قرار می‌گیرند. همچنین ساختار سازمانی مسطح و خطوط گزارش‌دهی واضح به عنوان پیش‌نیازهای ساختاری شایسته‌سالاری شناخته شده‌اند (Muda & Ismail, 2022).

ج) بعد فرهنگی (ارزش‌ها و هنجارها): این بعد ناظر بر باورهای جمعی و فرهنگ سازمانی است که شایسته‌سالاری را ترویج می‌دهد. عواملی نظیر شفافیت (Van den Brink, 2015)، عدالت رویه‌ای (Siqueira & Gomide, 2004)، پاسخگویی (Neuman, 2003)، تنوع‌پذیری و تفاوت‌های انسانی (Gündemir et al., 2017; Zhao & Zhang, 2026) در این سطح قرار می‌گیرند. در سازمان‌های با فرهنگ شایسته‌سالارانه، کارکنان احساس می‌کنند که تلاش و توانایی آن‌ها به‌درستی دیده و پاداش داده می‌شود (Nahai, 2013).

به‌طور کلی، شایسته‌سالاری به عنوان یک فلسفه مدیریتی و چارچوب ساختاری، به دنبال ایجاد سیستمی است که در آن کارکنان بر اساس توانایی‌ها و عملکرد خود، نه روابط یا موقعیت‌های اجتماعی، مورد قضاوت و پاداش قرار گیرند. با این حال، صرف وجود ساختارهای شایسته‌سالارانه برای تضمین رفتارهای مطلوب کافی نیست و نیاز به ترجمه این ساختارها به رفتارهای روزمره کارکنان وجود دارد (Nacife et al, 2021).

رفتار سازمانی شایسته‌سالارانه: اگر شایسته‌سالاری یک ساختار و فلسفه است، رفتار سازمانی شایسته‌سالارانه، تجلی عینی و رفتاری آن در محیط کار محسوب می‌شود. به عبارتی، رفتار سازمانی شایسته‌سالارانه، ترکیب هم‌افزا (نه صرفاً مجموع) دو مفهوم رفتار سازمانی و شایسته‌سالاری است که به رفتارهای فرآیندی، غیررسمی، انعطاف‌پذیر، نوآورانه، اخلاقی و سازگارانه اطلاق می‌شود که فراتر از وظایف رسمی شغلی، در جهت تعالی سازمانی بروز می‌یابند (Barbosa, 2014; Nacife et al., 2021). این مفهوم دارای چهار بعد اصلی است:

الف) بعد فردی (ویژگی‌های رفتاری کارکنان): شامل نگرش به سخت‌کوشی، مهارت‌های ارتباطی، توانایی یادگیری مستمر و مسئولیت‌پذیری است. محققان معتقدند عواملی نظیر خودکارآمدی، نگرش به موفقیت و تمایل به توسعه فردی، از مهم‌ترین پیش‌بینی‌کننده‌های رفتارهای شایسته‌سالارانه در سطح فردی هستند (Kwon & Pandian, 2024; Do Rosario, 2024).

ب) بعد مدیریتی و رهبری: رهبرانی که فرهنگ شایسته‌سالاری، شفافیت و ارزیابی منصفانه را ترویج می‌دهند، بستر مناسبی برای پرورش رفتارهای شایسته‌سالارانه فراهم می‌کنند (Sumiar, 2024).

(Putra et al, Syofyan, Hernando & Septiari, 2021). این بعد شامل تعیین معیارهای عملکرد شفاف (Trivellas & Drimoussis, 2013; Malik, 2022; Mohan, 2013) ارائه بازخورد سازنده و ایجاد انگیزه برای مشارکت (Nacife et al., 2021) است.

ج) بعد ساختاری و فرایندی: ناظر بر نظام‌های رسمی سازمان است که رفتارهای شایسته‌سالارانه را تسهیل می‌کنند. این بعد شامل ارزیابی عملکرد منصفانه (Siqueira & Gomide, 2004)، شفافیت قوانین و استراتژی‌های سازمانی در انتخاب و ارتقاء، پاداش بر اساس عملکرد (Castilla & Ranganathan, 2020; Siemoneit, 2023) و دسترسی عادلانه به اطلاعات (Gore, 2019) است.

د) بعد فرهنگی و ارزشی: این بعد به هنجارها و ارزش‌های مشترک در سازمان اشاره دارد که رفتارهای شایسته‌سالارانه را ترویج می‌دهند. عواملی نظیر عدالت رویه‌ای (Lois & Riedl, 2022)، و اعتماد سازمانی (Geng, Chiu & Wang, 2025)، همکاری و مشارکت (Dhiraj, Joshi, Kumar & Gupta, 2021; Jin, 2020)، و پذیرش تنوع (Atkinson, Millar, Schlossberg & Stein, 2018) در این سطح قرار می‌گیرند. به‌طور کلی، رفتار سازمانی شایسته‌سالارانه، نتیجه تعامل پویا میان ساختارهای شایسته‌سالارانه (شایسته‌سالاری) و کنش‌های رفتاری کارکنان (رفتار سازمانی) است (Nacife et al., 2021; Nacife et al., 2020). این رفتارها فراتر از شرح شغل رسمی، در قالب شهروندی سازمانی، نوآوری، همکاری داوطلبانه و انعطاف‌پذیری بروز می‌یابند و به عنوان پیش‌نیازی برای بقا، موفقیت و توسعه پایدار سازمان شناخته می‌شوند (Nacife et al., 2021; Barbosa, 2014). باوجود اهمیت فزاینده این مفهوم، ادبیات موجود همچنان با عدم جامعیت در تعاریف و مدل‌ها برای تبیین رفتار سازمانی شایسته‌سالارانه در صنایع مختلف (به‌ویژه صنعت برق ایران) مواجه است (García-Sierra, 2023; Nacife et al., 2021) که ضرورت پژوهش حاضر را دوجندان می‌کند.

در حوزه شایسته‌سالاری چهار دسته پژوهش‌های پیشین قابل‌بررسی است: مطالعاتی که مرتبط با شایستگی‌های فردی و شخصیتی هستند از جمله؛ پژوهش (Kazemi, Oreizi & Golparvar, 2011) که با بررسی سازمان‌های دیوان‌سالار نشان دادند که نظام ارزشی و ویژگی‌های شخصیتی کارکنان، رابطه معناداری با شایسته‌سالاری دارد. همچنین (Khalil, Saadatmand & Keshti Arai, 2019) در مطالعه‌ای بر روی پلیس، هفت مقوله اصلی شایستگی را شامل نگرشی و ارزشی، ادراکی، مدیریت خویش، شخصیتی، ارتباطی، تخصصی و تعالی رفتار سازمانی شناسایی کردند. پژوهش (Torbati et al., 2024) نیز بر ضرورت توجه به شایستگی‌های حرفه‌ای، فردی، رفتاری، ارتباطی و مدیریتی برای پیاده‌سازی شایسته‌سالاری تأکید کرده و عوامل برون‌سازمانی، فناوری‌های دیجیتال و استخدام مبتنی بر شایستگی را به عنوان مهم‌ترین پیش‌نیازها معرفی کردند. این مطالعات عمدتاً بر سطح فردی متمرکز بوده‌اند و به طور مشخص به عوامل سازمانی و مدیریتی توجه کمتری داشته‌اند. دسته دوم، مطالعات مرتبط با عوامل سازمانی و ساختاری است. از جمله؛ در مطالعه‌ای (Ahmadi, 2022) بر روی شایستگی مدیریت استعداد معلمان، دو مقوله اصلی بلوغ (سیستمی و مدیریتی) و ساختار (غیرمتمرکز، سیاست‌گذاری و مدیریت مدرسه محور) را به عنوان عوامل تأثیرگذار شناسایی کرد. همچنین (Shahavi & Pourkarimi, 2026) در مطالعه‌ای بر روی مؤلفه‌های نظام آموزش و پرورش شایسته‌سالار به شش مؤلفه از قبیل شایسته‌خواهی، شایسته‌گزینی، شایسته‌یابی، شایسته‌گماری، شایسته‌پروری و شایسته-

داری دست یافتند. در سطح بین‌المللی پژوهش (Jandaghi, Borghei, Khanifar & Eslampour, 2010) نشان داد که فرهنگ سازمانی بر اصل حاکمیت شایستگی تأثیر می‌گذارد. همچنین (Kashani, 2020) دریافت که رفتار مدیران تأثیر بسزایی بر بهره‌وری منابع انسانی و در نتیجه، پیاده‌سازی شایسته‌سالاری دارد. این دسته از پژوهش‌ها، بر خلاف دسته اول، بیشتر بر ساختارهای کلان سازمانی تأکید دارند؛ اما همچنان ارتباط این عوامل را با رفتارهای روزمره کارکنان به صورت نظام‌مند بررسی نکرده‌اند. دسته دیگر پژوهش‌ها، مطالعات مرتبط با فناوری و حکمرانی دیجیتال است. چنانچه یانگ (Young, 2017) در مطالعه خود بر ظهور شایسته‌سالاری مدرن، به نقش توسعه فناوری‌های نوآورانه در استخدام، هوشمندسازی فرایندهای منابع انسانی، بهبود فرایند استخدام، به کارگیری سیستم‌های اطلاعاتی و تجهیز زیرساخت‌های فناوری اشاره کرد. همچنین نتایج مطالعه‌ی (Nugroho, Rahayu & Yusuf, 2023) نشان داد که اجرای حاکمیت دیجیتال می‌تواند در پیاده‌سازی نظام شایستگی در دولت‌های محلی، انتصاب فامیلی را محدود کرده و شفافیت ارزیابی‌های عملکرد، مشارکت کارکنان در توسعه شایستگی و مدیریت خدمت‌گزار مدنی را تسهیل کند. این پژوهش‌ها عمدتاً بر ابزارها و فرایندهای فناوری متمرکز بوده‌اند و به ندرت به پیامدهای رفتاری آنها پرداخته‌اند و در نهایت دسته چهارم مرور پژوهش‌های حوزه رفتار سازمانی شایسته‌سالارانه است. باوجود گستردگی مطالعات در حوزه شایسته‌سالاری و رفتار سازمانی به صورت مجزا، پژوهش‌هایی که به طور خاص به ترکیب این دو مفهوم پرداخته باشند، بسیار محدود است. در سطح بین‌المللی (Nacife, 2019; Nacife et al., 2021) در مطالعه‌ای جامع، رفتار سازمانی شایسته‌سالارانه را به عنوان مفهومی نوین معرفی کردند که فراتر از شایسته‌سالاری صرف، به رفتارهای فرائقشی، انعطاف‌پذیر و نوآورانه کارکنان می‌پردازد. آنها دریافتند این رفتار در سازمان تحت تأثیر دودسته عامل شکل می‌گیرد: نخست، عوامل ساختاری-سازمانی شامل عدالت، شفافیت، سیاست‌ها، سبک رهبری، ارتباطات و فرهنگ سازمانی و دوم، عوامل فردی و گروهی نظیر انگیزش، ادراک عدالت، نگرش‌ها و هویت اجتماعی کارکنان. در صورت ضعف عدالت یا شفافیت، احساس بی‌عدالتی و پیامدهایی چون خشم، کاهش انگیزه و افت عملکرد بروز می‌کند (Folger & Skarlicki, 2001; Colquitt et al., 2013) که مانعی جدی برای تحقق رفتار شایسته‌سالارانه است. باین‌حال، این مطالعه در یک بستر صنعتی خاص انجام نشده و به چالش‌های صنعت برق اشاره‌ای ندارد. تاکور و بندور (Thakur & Bendor, 2024) در مطالعه‌ای با عنوان بازساخت/ بازچینش درون‌زا: جایگاه (منزلت)، بهره‌وری و پویایی‌های شایسته‌سالارانه تأکید کرده‌اند، یکی از چالش‌های اساسی در پژوهش‌های پیشین، نگاه ایستا به شایسته‌سالاری بوده است، درحالی‌که شایسته‌سالاری یک فرایند پویا و تعاملی است. مدل ارائه‌شده توسط این دو محقق با تأکید بر پویایی‌های انتساب افراد به موقعیت‌ها، نشان می‌دهد که سازمان‌ها زمانی به تخصیص شایسته‌سالارانه دست می‌یابند که اعضا به خروجی سازمان اهمیت دهند و محدودیت‌هایی بر بازسازی ساختارها وجود داشته باشد. باین‌حال، این مدل نیز مانند بسیاری از رویکردهای پیشین، به نقش عوامل فرهنگی و ادراک عدالت رویه‌ای نپرداخته است. از سوی دیگر، یافته‌های این مدل که شبکه‌های دوستی و تمرکز قدرت را به عنوان موانع شایسته‌سالاری معرفی می‌کند، پژوهش حاضر را به این سمت هدایت می‌کند که تأثیر متقابل ساختارهای رسمی و

غیررسمی را بر رفتار سازمانی شایسته‌سالارانه در بافت سازمان‌های ایرانی بررسی کند. براین اساس، سؤال اصلی پژوهش این است که آیا شبکه‌های غیررسمی (همچون روابط دوستی همکارانه) تأثیر قوی‌تری بر ادراک شایسته‌سالاری دارند یا ساختارهای رسمی (مانند سیستم‌های ارزیابی و پاداش)؟ در داخل کشور، اگرچه پژوهش‌هایی مانند کار (Torbati et al., 2024; Ahmadi, 2020) به شایستگی‌های فردی و مدیریتی پرداخته‌اند، اما هیچ‌یک به طور مستقیم و نظام‌مند به شناسایی عوامل تعیین‌کننده رفتار سازمانی شایسته‌سالارانه، به‌ویژه در صنعت برق ایران، نپرداخته‌اند. همچنین پژوهش‌های بین‌المللی مانند مطالعات (García-Sierra, 2023; Cho et al., 2023) نیز عمدتاً بر باورهای شایسته‌سالارانه و تأثیر آن بر فرهنگ سازمانی متمرکز بوده‌اند و به پیوند آن با رفتارهای عینی و قابل‌مشاهده کارکنان توجه کمتری داشته‌اند.

بر اساس مرور پیشینه، سه خلأ پژوهشی اصلی قابل‌شناسایی است: اول) عدم تمرکز بر صنعت برق؛ بیشتر پژوهش‌ها در حوزه شایسته‌سالاری و رفتار سازمانی، در بسترهایی مانند آموزش، خدمات مالی و دولت‌های محلی انجام شده‌اند و صنعت برق ایران با ساختار خاص دولتی-خدماتی خود، به طور نظام‌مند مطالعه نشده است. دوم) تمرکز بر ساختارها، نه رفتارها؛ مطالعات موجود عمدتاً به نظام‌ها و فرایندهای شایسته‌سالارانه پرداخته‌اند و به رفتارهای عینی و روزمره کارکنان که در تعامل با این نظام‌ها شکل می‌گیرند، توجه کافی نداشته‌اند. سوم) عدم شناسایی عوامل مؤثر در بافت خاص؛ هیچ مطالعه‌ای به طور اختصاصی عوامل تعیین‌کننده رفتار سازمانی شایسته‌سالارانه را در صنعت برق استان تهران شناسایی نکرده است؛ لذا پژوهش حاضر باهدف پر کردن این خلأ، به دنبال شناسایی عوامل تعیین‌کننده رفتار سازمانی شایسته‌سالارانه کارکنان در صنعت برق استان تهران است.

۳. روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر بخشی از مطالعه با رویکرد کیفی نظریه داده‌بنیاد^۱ است. برای جمع‌آوری داده‌ها، از طریق ادبیات نظری و نیز روش مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با مشارکت‌کنندگان به صورت تلفنی و حضوری استفاده شد. مشارکت‌کنندگان افراد مطلع و خبرگان و اساتید (مدیران منابع انسانی با تحصیلات عالی، مسئولین، کارشناسان و متخصصان آشنا با موضوع پژوهش) به صورت هدفمند قضاوتی برای مصاحبه انتخاب شدند. داده‌ها در بخش مصاحبه با ۱۸ مشارکت‌کننده به اشباع نظری رسید. هم‌زمان با گردآوری داده‌ها کدگذاری با طرح سیستماتیک (کدگذاری آزاد، محوری و انتخابی) آغاز شد. در این مطالعه برای بررسی اعتبار یافته‌ها از برخی از چهار معیار پیشنهادی لینکلن و گوبا (Lincoln & Guba, 1985) به عنوان اعتبارپذیری^۲، اطمینان‌پذیری^۳، تأییدپذیری^۴ و انتقال‌پذیری^۵ استفاده شد. برای اطمینان از اعتبار داده‌ها (روایی)، بازبینی متن مصاحبه توسط مصاحبه‌شونده انجام شد. در فرایند مصاحبه برای رفع ابهام

^۱. مقاله برگرفته از رساله دکتری با عنوان ارائه مدل پیاده سازی رفتار سازمانی شایسته‌سالارانه در شرکت‌های صنعت برق استان تهران از طریق نظریه داده‌بنیاد می باشد.

^۲. Credibility

^۳. Dependability

^۴. Confirmability

^۵. Transformability

از سؤالات پیگیری همانند استفاده شد. محققان از روش مثلث سازی ابزار استفاده کردند (تطبیق متن مصاحبه با یادداشت های فنی حاصل از مشاهده). در فرایند تحلیل داده ها، از کدگذاران ممیزی/خارجی استفاده شد. برای بررسی اطمینان پذیری (سازگاری)^۱ یا پایایی از روش توافق بین دو کدگذار^۲ (توافق درون موضوعی) استفاده شد. بخشی از متن ۶ مصاحبه برای کدگذاری انتخاب شد که ضریب توافق در تمام موارد بیش از ۶۰ درصد به دست آمد که در جدول (۱) به آن اشاره خواهد شد:

جدول ۱. محاسبه درصد توافق داخلی

Table 1. Calculating the percentage of internal agreement

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

$$K = \frac{Po - Pe}{1 - Pe} = \frac{\frac{142}{158} - \frac{16}{158}}{1 - \frac{16}{158}} = 0.886$$

در این رابطه po برابر است با نسبت واحدهایی که در مورد آن ها توافق است؛ pe نیز نسبت واحدهایی است که احتمال می رود توافق تصادفی باشد. همچنین برای تعیین اطمینان پذیری یافته ها از کدگذار دیگری استفاده شد. تعداد کل کدها در این پژوهش ۱۵۸ عدد می باشد که در ۱۴۲ عدد کدها توافق وجود داشته است و تعداد کدهایی که ممکن است تصادفاً انتخاب شده باشند ۱۶ عدد می باشند. در نتیجه ضریب کاپا، ۰/۸۸۶ می باشد که نشان دهنده پایایی خیلی خوب می باشد. پس از استخراج مدل مفهومی، در بخش کمی مقاله به منظور اعتبارسنجی از تکنیک دیمتال فازی استفاده شد. این روش به بررسی روابط بین معیارها می پردازد و توسط ماتریس ارتباط کل، معیارهای تأثیرگذار و تأثیرپذیر (معیارهای علت و معلول) را مشخص می کند. برای این منظور پرسشنامه ای بر اساس ابعاد استخراج شده از نظریه داده بنیاد طراحی شد و در اختیار ۵ نفر از خبرگان قرار گرفت. پاسخ ها با استفاده از طیف پنج درجه ای دیمتال جمع آوری و تحلیل شد.

^۱ . Reliability or Consistency

^۲ . Inter-coder Reliability

۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

داده‌های حاصل از مصاحبه با ۱۸ نفر از کارکنان کلیدی صنعت برق به دست آمد و سپس وارد فرایند تحلیل (کدگذاری) شد. برخی از ویژگی‌ها از جمله؛ وضعیت تأهل، جنسیت، سابقه کار، تحصیلات و پست سازمانی مشارکت‌کنندگان در جدول شماره ۲ آمده است.

جدول ۲. ویژگی‌های مشارکت‌کنندگان

Table2. Characteristics of the participants

ردیف	وضعیت تأهل	جنسیت	سابقه کار	سطح تحصیلات	پست سازمانی	ردیف	وضعیت تأهل	جنسیت	سابقه کار	سطح تحصیلات	پست سازمانی
۱	متأهل	مرد	۲۵	دکتری	مدیر بخش استراتژیک و بهره‌وری	۱۰	متأهل	زن	۲۱	فوق لیسانس	رئیس توسعه منابع انسانی
۲	متأهل	مرد	۱۹	دکتری	مدیر منابع انسانی و آموزش	۱۱	متأهل	مرد	۱۹	لیسانس	رئیس گروه
۳	متأهل	مرد	۲۷	فوق لیسانس	مدیر بهبود روش‌ها	۱۲	متأهل	زن	۱۵	لیسانس	کارشناس توسعه منابع انسانی
۴	متأهل	زن	۱۵	فوق لیسانس	رئیس طبقه‌بندی مشاغل	۱۳	مجرد	مرد	۱۴	فوق لیسانس	کارشناس تحول اداری
۵	مجرد	زن	۱۰	لیسانس	کارشناس روابط عمومی	۱۴	متأهل	زن	۱۵	فوق لیسانس	رئیس مدیریت استراتژیک
۶	مجرد	مرد	۱۵	دکتری	رئیس بخش مدیریت استراتژیک	۱۵	مجرد	زن	۱۲	لیسانس	کارشناس امور کارکنان
۷	متأهل	زن	۲۰	فوق لیسانس	رئیس گروه توسعه مدیریت	۱۶	متأهل	زن	۱۶	فوق لیسانس	کارشناس مسئول
۸	متأهل	مرد	۲۷	فوق لیسانس	مدیر روابط عمومی	۱۷	متأهل	مرد	۱۵	دکتری	معاون
۹	متأهل	مرد	۲۳	دکتری	مدیر منابع انسانی و امور اداری	۱۸	متأهل	مرد	۱۱	فوق لیسانس	کارشناس مدیریت استراتژیک

در فرایند کدگذاری ابتدا کدهای اولیه از مفاهیم آزاد هر مصاحبه استخراج شده، سپس خرده مقولات بر اساس کدها و مفاهیم آزاد تدوین شد. به این ترتیب به استخراج مقوله‌های اصلی بر اساس خرده مقولات 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. برای نام‌گذاری مقولات منتخب از سه روش استفاده شد که

عبارتند از ایده خود محققان، نام‌های بکار رفته در ادبیات و نهایتاً نام‌ها مصطلح در مصاحبه‌ها (Strauss & Corbin, 2014). در این مرحله ابتدا به دسته‌بندی بخشی از مفاهیم آزاد 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 شرح گردیده است (Seyednagavi, Din Mohammadi & khaghanizadeh, 2019:108). نتایج فرایند کدگذاری آزاد (مفاهیم)، به همراه کدگذاری محوری (خرده مقولات) و کدگذاری انتخابی/گزینشی که به‌صورت حکایت‌گونه رابطه بین کدهای محوری را بازگو می‌کند در جدول (۳) آمده است. در ادامه به نمونه‌ای متن مصاحبه و فرایند استخراج کدهای آزاد از آن اشاره شده است:

"به نظرم سازمان باید در افراد نگرش مثبت ایجاد نماید، زمانی که کارمندان به این درک برسند سازمان به آنها توجه می‌کند و نیازهای آنها را در نظر می‌گیرد این احساس مثبت در کارمندان ایجاد می‌شود و روحیه مثبت‌اندیشی در او زیاد می‌شود و همین رفتارها باعث بروز انجام برخی از وظایف همکار غایب و به‌قول معروف نوعی رفتار شهروند سازمانی می‌شود".

"کدهای آزاد شامل ایجاد نگرش مثبت در کارکنان، توجه به نیازهای کارکنان، روحیه مثبت‌اندیشی، انجام برخی از وظایف همکار غایب و رفتار شهروند سازمانی، از متن مصاحبه فوق استخراج شده است".

جدول ۳. عوامل تعیین کننده رفتار سازمانی شایسته سالارانه

Table 3. Determinants of meritocratic organizational behavior

مقولات اصلی	خرده مقولات	مفاهیم/کدهای آزاد	نمونه مصاحبه
عوامل تعیین کننده رفتار سازمانی شایسته سالارانه	انگیزه و جهت‌گیری فردی	ایجاد کار چالشی/ انگیزه درونی برای پیشرفت/ اشتیاق به کار/ تلاش در جهت حفظ باورهای خود/ روحیه به‌اشتراک‌گذاری 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	به عقیده من سازمان باید برای کارکنان کارهای چالشی ایجاد کند و حس اشتیاق به کار را در آنها دوچندان نماید. برخی از افراد به‌اندازه 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. p3
	طرز تفکر و نگرش سازمانی	داشتن ثبات فکری/ اعتقاد به مسئولان باتجربه/ 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	به نظرم سازمان باید در افراد نگرش مثبت ایجاد نماید، زمانی که سازمان به آنها توجه می‌کند و نیازهای آنها را در نظر می‌گیرد این احساس مثبت در کارمندان ایجاد می‌شود و روحیه مثبت‌اندیشی در او زیاد می‌شود. P2
	تلفی از نقش و تاثیر فرد	احساس مهم بودن فرد/ حس باارزش بودن تلاش فرد/ حس به حاشیه رانده شدن/ سکون زدگی شغلی/ ظرفیت شنیدن نظرات متفاوت/ ارتقای شغلی تبعیض‌آمیز/ توجه به مهارت و استعداد/ تناسب مسئولیت سپرده شده با استعداد فرد/ داشتن زبان مشترک/ عدم ابهام در مسیر شغلی/ منعطف بودن وظایف	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. p4

عوامل مدیریتی	شایستگی‌های فردی و شغلی	توانایی رفتار پسندیده و شهروندی با همکار/ وفاداری به مدیران/ برخورداری از هوش اجتماعی، فنی و معنوی/ کسب دانش و تخصص/ داشتن تجربه کافی/ داشتن شایستگی‌های فنی و حرفه‌ای/ توانایی در پیشرفت و توسعه فردی/ آشنایی به فوت‌وفن کار	یک کارمند باید توانایی شغلی لازم برای انجام امور را از طریق دانش و تخصص و شایستگی‌های فنی و حرفه‌ای کسب نماید و در مسیر پیشرفت و توسعه فردی خود گام بردارد. p1
	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 ارزش‌مدار/ بی‌توجهی به استعفای عاطفی کارکنان/ ایجاد محیط سالم/ باور به شایسته‌خواهی/ عدم رفتارهای سلیقه‌ای/ توجه به نیازهای کارکنان/ همراهی در صورت بروز مشکل/ ایجاد حس رفاقت در کار	یک مدیر باید غمخوار کارکنان خود باشد و در امور محوله به آنها به نیازها و توانایی کارکنان توجه نماید او با حمایت از کارکنان این باور را در آنها ایجاد می‌نماید که شما می‌توانید به موفقیت دست یابید و با این عمل حس خودباوری را در کارکنان برای ادامه‌دادن مسیر تقویت نماید. p7
	مدیریت تغییر و نوآوری	هوش‌شناختی مدیر/ پذیرش راه‌حل‌های 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	یک مدیر موفق باید در کار خود منفعل باشد و فردی ریسک‌پذیر در اجرای امور محوله باشد و به پذیرش راه‌حل‌های خلاقانه مختلف، برای بهتر شدن رویه‌کاری بپردازد او برای این کار می‌تواند از نظرات افراد مختلف با باورهای متفاوت کمک بگیرد و این دیدگاه‌ها را تلفیق نماید. p3
	مدیریت منابع انسانی	بهادادن 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 پست‌های مدیریتی/ انتصاب بر اساس قابلیت‌ها/ کلینیک مدیریت/ شایسته‌گماری در حفظ سرمایه انسانی/ شفافیت در معیارهای انتخاب سرپرستان/ برگزاری آزمون‌های ارتقای شغلی/ شکوفایی استعدادها/ موردنیاز سازمان	به عقیده من یک مدیر منابع انسانی باید در فرایند کاری خود شفافیت و شیوه‌های عادلانه را رعایت نماید و به شناسایی افراد زیر مجموعه خود بپردازد. او باید برای انتخاب سرپرستان خود به رفتار و مهارت- های کاری آنها توجه کند و انتصابات بر اساس لیاقت و قابلیت‌ها صورت بگیرد. P10
	مدیریت روابط و مشارکت	ایجاد فضای باز و آزاد/ مشارکت در حل مسئله/ استفاده از افراد خبره در تصمیم‌گیری/ توجه به انسجام‌گروهی و هویت‌جمعی/ ایجاد روابط اجتماعی مؤثر / سپردن مسئولیت به همکاران رده‌پایین/ کاهش تنش بین کارکنان/ حذف سوءتفاهم‌ها	شما می‌دانید که چقدر روابط و ایجاد فضای باز و آزاد برای کارکنان یک سازمان مهم است. وقتی افراد با هم ارتباط اجتماعی مؤثر برقرار می‌کنند از هم مطالب جدید یاد می‌گیرند و همین ارتباطات سازنده باعث مشارکت در کار تیمی و حل مسئله می‌شود. p1
عوامل سازمانی	شفافیت ساختار و روابط	تصمیم‌گیری‌های متمرکز/ خوگیری با جامعه‌پذیری سازمانی/ کنترل مدیران بالادستی در تصمیمات/ ساختار غیرمنعطف/ ایجاد روابط شفاف/ مقاومت در مقابل تغییرات/ عادت به رویه‌های گذشته / ساده‌سازی قوانین دست‌وپاگیر/ ساختار ارتباطی رسمی و سلسله‌مراتبی/ عدم وضوح نقش‌ها/ ناآگاهی کارکنان از مسائل درونی/ شفافیت و آشکارسازی اطلاعات/ اطلاع‌رسانی به‌موقع به همگان/ ایجاد صمیمیت و مراوده/ روابط غیررسمی رقابتی/ سوء	هرچه ساختار سازمانی سلسله‌مراتبی باشد تصمیم‌گیری‌ها به‌صورت متمرکز انجام می‌شود و کانال‌های ارتباطی رسمی‌تر می‌باشد. در ساختارهای سازمانی غیرمنعطف بیشتر افراد عادت به رویه‌های گذشته دارند و قوانین به‌نوعی دست‌وپاگیر است و ممکن است نتوان منعطف‌تر با مسائل برخورد نمود. p6

تفاهات در تعاملات/ نحوه ارتباط مدیران ارشد با مدیران عملیاتی	
نظم و قوانین سازمانی 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 به‌موقع در محل کار/ تمکین و احترام به سیاست‌ها، تصمیمات و اقدامات قانونی/ پاسخ‌گو بودن مدیر به بالادستی	افراد باید به قانون احترام بگذارند و زمانی که نظم در سازمان حکمرا 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 غیرمنعطف است. اما توجه‌کردن به این موضوع مهم است قانون با خود نظم می‌آورد افراد پاسخگو تر می‌شوند. p4
سیستم انگیزشی بر پایه عدالت	فرصت مساوی برد یا پیشرفت شغلی/ نفوذ خطاهای ادراکی در تصمیم‌گیری/ تک‌بعدی نگری افراد/ وجود فضای رقابتی / پرهیز از پارتی‌بازی و تبعیض در تقسیم مزایا/ حس برتری برخی از کارکنان/ مساعدت به افراد تلاشگر در شرایط نیاز مالی/ تفاوت در نحوه پرداخت/ سطح متفاوت پرداخت‌ها/ سیستم جبران خدمات/ پرداخت منصفانه به افراد تحت سرپرستی یکی از عامل انگیزشی در کارکنان، پرداخت منصفانه به افراد تحت سرپرستی است. هر چقدر در این مورد پرداخت‌ها به‌صورت متفاوت با توجه به سطح تلاش و عملکرد افراد انجام شود، معضل بی‌کفایتی سیستم جبران خدمات برطرف خواهد شد و افراد رفتارهای عادلانه را بهتر احساس می‌کنند. P17
نظام ارتقا و شایسته‌سالاری	جانشین‌پروری به‌جای نخبه‌پروری/ تلاش برای حفظ سمت/ انتصاب افراد کم‌تجربه برای پست‌های عالی/ نفوذ روابط خویشاوندی در انتصابات/ استخدام از طریق آزمون/ به‌کارگیری افراد باتجربه/ توجه به مهارت‌های افراد برای جابجایی در مسیر شغلی در کانون توسعه/ نبود شاخص- های 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 برای داشتن یک نظام شایسته‌سالاری باید به موضوع جانشین‌پروری اهمیت داد و از نفوذ خویشاوندگرایی در انتصابات پرهیز نمود. اگر سازمان بتواند افراد خود را با معیارهای مناسب از قبیل دارا بودن تخصص، تجربه و مهارت و دانش و غیره انتخاب کند، ما شاهد انتصاب افراد شایسته خواهیم بود. P4
نظام ارزیابی عملکرد	نشان دادن نقاط قوت و ضعف افراد بعد از ارزیابی/ شفافیت در آشکار نمودن خروجی‌های ارزیابی/ معیارهای ذهنی در ارزیابی عملکرد/ استفاده بیش از حد از یک روش/ استفاده از شاخص‌های مؤثر در شناسایی قابلیت افراد/ عدم نفوذ افراد غیرمتخصص در ارزیابی/ تیم نظارتی قوی و بی‌طرف/ پرهیز از قضاوت‌های عجولانه/ تشکیل گروه ارزیابی برای انتخاب افراد اصلح برای یک ارزیابی منصفانه باید از تیم قوی استفاده نمود تیمی که از شاخص مؤثر برای شناسایی قابلیت افراد به‌صورت بی- طرفانه استفاده می‌کند و از قضاوت‌کردن عجولانه افراد دست برمی‌دارد. P9

نتایج دیمتل فازی: یکی از مناسب‌ترین روش‌ها برای تعیین روابط و نیز تحلیل ارتباط علی و معلولی بین اجزاء یک پژوهش تکنیک دیمتل فازی است که با استفاده از این تکنیک می‌توان به ارزیابی عوامل پژوهش پرداخت. در این بخش خبرگان هر یک از عوامل را در مقایسه با ویژگی‌های دیگر از نظر شدت اثرگذاری امتیازدهی کردند. نتایج در ماتریس ارتباط مستقیم مطابق جدول ۴ آورده شده است.

جدول ۴. ماتریس ارتباط مستقیم زیرمقوله‌های پیشایندها

Table 4. Direct correlation matrix of antecedent subcomponents

	C1	C2	...	C12	C13
C1	(۰, ۰, ۰/۲۵)	(۰/۶۵, ۰/۹, ۱)	...	(۰/۷, ۰/۹۵, ۱)	(۰/۷, ۰/۹۵, ۱)
C2	(۰/۶۵, ۰/۹, ۰/۹۵)	(۰, ۰, ۰/۲۵)	...	(۰/۷۵, ۱, ۱)	(۰/۷۵, ۱, ۱)
C3	(۰/۶, ۰/۸۵, ۱)	(۰/۶, ۰/۸۵, ۱)	...	(۰/۶, ۰/۸۵, ۱)	(۰/۶۵, ۰/۹, ۱)
C4	(۰/۷, ۰/۹۵, ۱)	(۰/۶, ۰/۸۵, ۱)	...	(۰/۶۵, ۰/۹, ۱)	(۰/۷, ۰/۹۵, ۱)
C5	(۰/۷۵, ۱, ۱)	(۰/۷, ۰/۹۵, ۱)	...	(۰/۷۵, ۱, ۱)	(۰/۶۵, ۰/۹, ۱)
C6	(۰/۵, ۰/۷۵, ۰/۹۵)	(۰/۷, ۰/۹۵, ۱)	...	(۰/۷, ۰/۹۵, ۱)	(۰/۷, ۰/۹۵, ۱)
C7	(۰/۶۵, ۰/۹, ۱)	(۰/۷, ۰/۹۵, ۱)	...	(۰/۷۵, ۱, ۱)	(۰/۶, ۰/۸۵, ۱)
C8	(۰/۷, ۰/۹۵, ۱)	(۰/۶۵, ۰/۹, ۱)	...	(۰/۶, ۰/۸۵, ۱)	(۰/۷۵, ۱, ۱)
C9	(۰/۷, ۰/۹۵, ۱)	(۰/۷۵, ۱, ۱)	...	(۰/۷, ۰/۹۵, ۱)	(۰/۷, ۰/۹۵, ۱)
C10	(۰/۳, ۰/۵۵, ۰/۸)	(۰/۶, ۰/۸۵, ۰/۹۵)	...	(۰/۷۵, ۱, ۱)	(۰/۶۵, ۰/۹, ۱)
C11	(۰/۷, ۰/۹۵, ۱)	(۰/۷, ۰/۹۵, ۱)	...	(۰/۷, ۰/۹۵, ۱)	(۰/۷, ۰/۹۵, ۱)
C12	(۰/۶۵, ۰/۹, ۱)	(۰/۷, ۰/۹۵, ۱)	...	(۰, ۰, ۰/۲۵)	(۰/۷, ۰/۹۵, ۱)
C13	(۰/۶, ۰/۸۵, ۱)	(۰/۶۵, ۰/۹, ۱)	...	(۰/۶۵, ۰/۹, ۱)	(۰, ۰, ۰/۲۵)

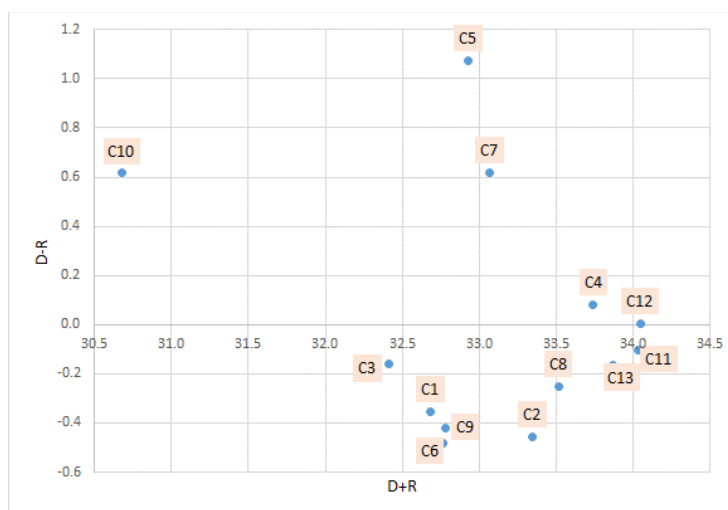
در ادامه بر اساس تکنیک دیمتل فازی، تأثیرگذاری و تأثیرپذیری عوامل تعیین می‌شود که در جدول ۵ و شکل ۱ آورده شده است. براین اساس دو معیار "حمایت رهبری" و "نظام ارتقا و شایسته‌سالاری" جزو عوامل با تأثیرگذاری بالا هستند که بر اساس شکل ۲ که روابط درونی بین معیارها را نشان می‌دهد این دو معیار بر روی تمامی معیارها به جزء معیار "نظم و قوانین سازمانی" تأثیر می‌گذارند. سه معیار سیستم "انگیزشی بر پایه عدالت"، "نظام ارتقا و شایسته‌سالاری" و "نظام ارزیابی عملکرد" جزو معیارهای با تأثیرپذیری بالا هستند که درواقع این سه معیار از تمامی ۱۰ عامل دیگر تأثیر می‌پذیرند. همچنین پنج معیار این پژوهش از نوع "علت" هستند و هشت معیار دیگر از نوع "معلول" می‌باشند. با توجه به شکل ۲ نیز، معیار "نظم و قوانین سازمانی" تنها معیاری است که درواقع از هیچ معیاری تأثیر معناداری نمی‌پذیرند و فقط بر روی سه معیار سیستم "انگیزشی بر پایه عدالت"، "نظام ارتقا و شایسته‌سالاری" و "نظام ارزیابی عملکرد" تأثیر می‌گذارد.

جدول ۵. تأثیرگذاری و تأثیرپذیری مؤلفه‌ها و تعامل هر یک از آنها

Table 5. Impact and impactability of components and the interaction of each of them

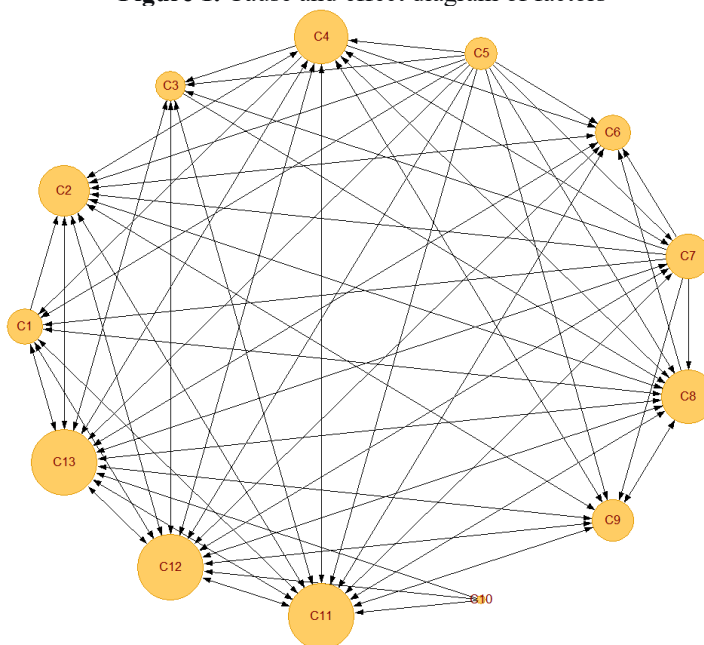
نوع معیار	Di-Ri	Di+Ri	(Ri)defuzzy	(Di)defuzzy	نماد	زیرمقوله‌ها
معلول	-۰/۳۵۳	۳۲/۶۸۴	۱۶/۵۱۹	۱۶/۱۶۵	C1	انگیزه و جهت‌گیری فردی
معلول	-۰/۴۵۶	۳۳/۳۴۵	۱۶/۹۰۱	۱۶/۴۴۴	C2	طرز تفکر و نگرش سازمانی
معلول	-۰/۱۶۱	۳۲/۴۱۳	۱۶/۲۸۷	۱۶/۱۲۶	C3	تلقی از نقش و تأثیر فرد
علت	۰/۰۸۲	۳۳/۷۴۲	۱۶/۸۳۰	۱۶/۹۱۲	C4	شایستگی‌های فردی و شغلی
علت	۱/۰۷۴	۳۲/۹۲۸	۱۵/۹۲۷	۱۷/۰۰۱	C5	حمایت رهبری
معلول	-۰/۴۸۱	۳۲/۷۶۱	۱۶/۶۲۱	۱۶/۱۴۰	C6	مدیریت تغییر و نوآوری
علت	۰/۶۱۹	۳۳/۰۶۷	۱۶/۲۲۴	۱۶/۸۴۳	C7	مدیریت منابع انسانی

مدیریت روابط و مشارکت	C8	۱۶/۶۳۱	۱۶/۸۸۲	۳۳/۵۱۳	-۰/۲۵۱	معلول
ساختار و روابط شفاف	C9	۱۶/۱۸۱	۱۶/۶۰۴	۳۲/۷۸۵	-۰/۴۲۳	معلول
نظم و قوانین سازمانی	C10	۱۵/۶۴۷	۱۵/۰۳۱	۳۰/۶۷۸	۰/۶۱۶	علت
سیستم انگیزشی بر پایه عدالت	C11	۱۶/۹۶۴	۱۷/۰۶۶	۳۴/۰۳۰	-۰/۱۰۱	معلول
نظام ارتقا و شایسته سالاری	C12	۱۷/۰۲۴	۱۷/۰۲۲	۳۴/۰۴۷	۰/۰۰۲	علت
نظام ارزیابی عملکرد	C13	۱۶/۸۵۰	۱۷/۰۱۷	۳۳/۸۶۷	-۰/۱۶۷	معلول



شکل ۱. نمودار علی و معلولی عوامل

Figure 1. Cause and effect diagram of factors



شکل ۲. روابط معنادار بین عوامل

Figure 1. Meaningful relationships between factors

نتایج تکنیک دیمتل فازی نشان داد که در بین عوامل تعیین کننده رفتار سازمانی شایسته سالارانه، عامل نظام ارتقا و شایسته سالاری با شاخص اهمیت $34/047$ و سیستم انگیزشی بر پایه عدالت با شاخص $34/030$ در الویت اول و دوم قرار گرفته اند و همچنین عوامل نظام ارزیابی عملکرد، شایستگی های فردی و شغلی، مدیریت روابط و مشارکت، طرز تلقی و نگرش سازمانی، مدیریت منابع انسانی، حمایت رهبری، ساختار و روابط شفاف، مدیریت تغییر و نوآوری، انگیزه و جهت گیری فرد، تلقی از نقش و تاثیر فرد و در نهایت نظم و قوانین سازمانی به ترتیب در الویت های سوم تا سیزدهم قرار گرفته است. از آنجاکه این تکنیک نشان دهنده دسته بندی عوامل به دو گروه اصلی "علت" و "معلول" است. پنج معیار به عنوان عوامل علت شناسایی شده اند که شامل شایستگی های فردی و شغلی (C4)، حمایت رهبری (C5)، مدیریت منابع انسانی (C7)، نظم و قوانین سازمانی (C10)، و نظام ارتقا و شایسته سالاری (C12) می باشند. عوامل علت دارای مقادیر مثبت Di-Ri هستند که نشان دهنده تأثیرگذاری بیشتر آن ها بر سایر معیارهاست. در مقابل، هشت معیار دیگر به عنوان معلول شناخته شده اند که تأثیرپذیری بیشتری از سایر عوامل دارند و مقادیر Di-Ri آن ها منفی یا نزدیک به صفر است. این دسته بندی نشان می دهد که عوامل علت، زیربنای تغییرات در رفتار سازمانی شایسته سالارانه را تشکیل می دهند، در حالی که عوامل معلول بیشتر تحت تأثیر این زیربناها (عوامل علت) قرار می گیرند. در این مطالعه در میان عوامل علت، "حمایت رهبری" (C5) و "نظام ارتقا و شایسته سالاری" (C12) به عنوان معیارهایی با تأثیرگذاری بالا و برجسته هستند. این دو عامل بر تمامی معیارها به جزء "نظم و قوانین سازمانی" (C10) تأثیر معناداری دارند. حمایت رهبری با مقدار Di-Ri برابر $1/074$ بالاترین تأثیرگذاری را در میان عوامل علت داراست که نشان دهنده نقش حیاتی آن در پیشبرد شایسته سالاری سازمانی است. از سوی دیگر، نظام ارتقا و شایسته سالاری با مقدار Di-Ri نزدیک به صفر ($0/002$) نشان دهنده تعادل بین تأثیرگذاری و تأثیرپذیری آن است، به طوری که این معیار هم به عنوان یک عامل محرک عمل می کند و هم از سایر عوامل تأثیر می پذیرد.

از منظر تأثیرپذیری، سه معیار "سیستم انگیزشی بر پایه عدالت" (C11)، "نظام ارتقا و شایسته سالاری" (C12)، و "نظام ارزیابی عملکرد" (C13) بالاترین سطح تأثیرپذیری را دارند و از تمامی ۱۰ عامل دیگر تأثیر می پذیرند. این موضوع نشان می دهد که این سه معیار به عنوان خروجی های اصلی سیستم شایسته سالاری عمل می کنند و موفقیت آن ها به طور مستقیم به عملکرد سایر عوامل بستگی دارد. به ویژه، سیستم انگیزشی بر پایه عدالت با بالاترین مقدار $Di+Ri$ ($34/030$) نشان دهنده اهمیت بالای آن در تعامل با سایر معیارها و نقش کلیدی اش در تحقق شایسته سالاری است.

یکی از یافته های قابل توجه این پژوهش، نقش خاص "نظم و قوانین سازمانی" (C10) است. این معیار تنها عاملی است که از هیچ معیار دیگری تأثیر معناداری نمی پذیرد و صرفاً بر سه معیار سیستم انگیزشی بر پایه عدالت، نظام ارتقا و شایسته سالاری، و نظام ارزیابی عملکرد تأثیر می گذارد. این ویژگی، نظم و قوانین سازمانی را به عنوان یک عامل مستقل و پایه ای معرفی می کند که بدون وابستگی به سایر عوامل، می تواند بر خروجی های اصلی شایسته سالاری اثر بگذارد. این موضوع بر اهمیت وجود قوانین شفاف و منسجم در سازمان ها تأکید دارد.

۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

پژوهش حاضر در ابتدا از یک طرف با تمرکز بر رویکرد کیفی به شناسایی عوامل تعیین کننده رفتار سازمانی شایسته سالارانه در صنعت برق استان تهران پرداختند که این عوامل تعیین کننده شامل انگیزه و جهت گیری فردی، طرز تفکر و نگرش سازمانی، تلقی از نقش و تأثیر فرد، شایستگی های فردی و شغلی، حمایت رهبری، مدیریت تغییر و نوآوری، مدیریت منابع انسانی، مدیریت روابط و مشارکت، ساختار و روابط شفاف، نظم و قوانین سازمانی، سیستم انگیزشی بر پایه عدالت، نظام ارتقا و شایسته سالاری، و نظام ارزیابی عملکرد می باشند و از طرفی دیگر در بخش کمی از تکنیک دیمتال فازی استفاده شد که مهم ترین عوامل پیشاینده و اثرگذار بر رفتار سازمانی شایسته سالارانه شامل حمایت رهبری، مدیریت منابع انسانی، نظم و قوانین سازمانی، شایستگی های فردی و شغلی و در نهایت نظام ارتقا و شایسته سالاری هستند. درواقع در تحلیل دیمتال فازی، تعیین پیشایندهای تأثیرگذار (علت) و تأثیرپذیر (معلول) نشان می دهد که برخی متغیرها، نقش بنیادی تری در سیستم دارند و تغییر آنها می تواند اثرات گسترده ای بر سایر متغیرها بگذارد. همچنین پژوهش حاضر، با مرور تحقیقات قبلی نشان داد که تحقیقات به صورت محدود یافته های این پژوهش را پوشش می دهند. از جمله نسیف (Nacife, 2019) که دو عامل سازمانی مؤثر بر رفتارهای شایسته سالارانه را به عنوان عامل اول (سیاست، ادراک، ساختار، تغییرات، ارتباطات، مدیریت و رهبری، تعارض، عدالت و شفافیت) و دوم (انگیزش، فرهنگ، نگرش، گروه و شناخت) شناسایی کرده بود که اساس نظری پژوهش حاضر را تشکیل می داد. باوجود این، هیچ یک از تحقیقات قبلی به صورت یکجا، با یافته های حاضر همخوانی کامل نداشت. ولی بخش های یافته های حاضر با نتایج برخی تحقیقات همخوانی دارد.

چنانچه در مقوله عوامل تعیین کننده رفتار سازمانی شایسته سالارانه سه زیر مقوله ای: عوامل فردی (ایجاد انگیزه و جهت گیری فردی، طرز تفکر و نگرش سازمانی، تلقی از نقش و تأثیر فرد، مهارت ها و شایستگی های فردی و شغلی)، مدیریتی (حمایت رهبری، مدیریت تغییر و نوآوری، مدیریت منابع انسانی و مدیریت روابط و مشارکت) و سازمانی (ساختار و روابط سازمانی، نظم و قوانین سازمانی، سیستم انگیزشی و عدالتی، نظام ارتقا و شایسته سالاری، نظام ارزیابی عملکرد) شناسایی شد (مطابق جدول ۳). یافته های این بخش با نتایج برخی تحقیقات قبلی همسویی دارد. برای نمونه؛ هو و همکاران (Hu et al, 2020) دریافتند که باورهای شایسته سالارانه با وضوح هدف و تداوم هدف (مانند ایجاد انگیزه و جهت گیری فردی) مرتبط است. به طوری که باورهای شایسته سالارانه در خود تنظیمی شغلی جوانان نقش مستقیم داشته و به طور غیرمستقیم با حقوق مورد انتظار مرتبط بود؛ بنابراین باورهای شایسته سالارانه افراد نه صرفاً برای انگیزه مالی؛ بلکه برای ایجاد انگیزه و جهت گیری فردی، طرز تفکر و نگرش سازمانی، تلقی از نقش و تأثیر فرد، مهارت ها و شایستگی های فردی و شغلی بیشتر دارای اهمیت است. همچنین دو و همکاران (Du et al., 2022) به این نتیجه دست یافتند که خودارزیابی های اصلی (تلقی از نقش و تأثیر خود) و نگرش حرفه ای (طرز تفکر و نگرش سازمانی) به طور مثبت سازگاری شغلی را پیش بینی می کند. مطالعه گارسیا- سیرا (García-Sierra, 2023) نشان داد که افراد با پیشینه اجتماعی- اقتصادی پایین که دارای باورهای شایسته سالارانه قوی در دوران نوجوانی هستند، در

بزرگسالی به احتمال بیشتر موقعیت کاری نامطمئن دارند و احتمالاً به طور کامل کار نمی‌کنند. درحالی‌که این اثر برای افرادی که دارای وضعیت اجتماعی-اقتصادی بالایی هستند، برعکس است. می‌توان از تحقیق گارسیا-سرا این‌گونه نتیجه گرفت که اگر حمایت‌های مدیریتی و سازمانی از فرد کمتر باشد، و فرد بی‌عدالتی یا سیستم انگیزشی معیوب را تجربه کند، باورهای شایسته‌سالارانه او به انگیزه مالی سوق پیدا می‌کند. در نتیجه ثبات شغلی (تنظیم امور شغلی) و مشارکت او در تغییر و نوآوری سازمان کمتر خواهد شد. به عبارتی، زمانی که سازمان این باور را در افراد ایجاد نماید که به نقش و حضور مؤثر آن‌ها در محیط کار اهمیت می‌دهد و در ساختار و روابط سازمانی خود با دیگر افراد به رعایت انصاف و عدالت می‌پردازد، جهت‌گیری و نگرش مثبت را در کارکنان شکل می‌دهد. چنانچه این حس ارزشمندی، منجر به تلاش بیشتر و باکیفیت‌تر در جهت بهبود عملکرد شغلی فرد (رفتارهای شایسته‌سالارانه) می‌شود، انگیزه درونی ایجاد شده در آن‌ها باعث می‌شود به قوانین و نظام حاکم در سازمان بیشتر احترام گذاشته و در تحقق فراتر از اهداف سازمان (نوآوری و فراتر از نقش‌ها) گام بردارند. از سوی دیگر زمانی که کارکنان با حمایت‌های مدیریت منابع انسانی در امور سازمان مشارکت داده می‌شوند، دانش و تجارب خود را در جهت توسعه و پیشرفت سازمان به اشتراک می‌گذارند. همچنین نتایج این پژوهش در بخش کمی نشان می‌دهد که شایسته‌سالاری در رفتار سازمانی به ترکیبی از عوامل علت و معلول وابسته است. حمایت رهبری و نظام ارتقا و شایسته‌سالاری به عنوان محرک‌های اصلی، نقش اساسی در ایجاد بستر مناسب برای شایسته‌سالاری دارند، درحالی‌که سیستم انگیزشی عادلانه و نظام ارزیابی عملکرد به عنوان نتایج این فرایند، نیازمند توجه و تقویت سایر عوامل هستند. نظم و قوانین سازمانی نیز به عنوان یک ستون مستقل، پایه‌ای برای پایداری این سیستم فراهم می‌کند. این یافته‌ها می‌تواند به مدیران و سیاست‌گذاران سازمانی در طراحی استراتژی‌های سازمانی برای تقویت شایسته‌سالاری کمک کند، به‌ویژه با تمرکز بر تقویت رهبری و ایجاد قوانین شفاف و عادلانه.

پیشنهادهای پژوهشی و کاربردی: محققان می‌توانند در پژوهش‌های آتی به طراحی مدل‌های رفتار سازمانی شایسته‌سالارانه بومی در سازمان‌ها با استفاده از روش‌های ترکیبی و داده‌های تجربی بپردازند تا شناختی جامع‌تر از عوامل مؤثر بر این پدیده در محیط‌های مختلف به دست آید. همچنین مطالعه تطبیقی رفتار شایسته‌سالارانه در سازمان‌های دولتی و خصوصی با توجه به تفاوت‌های فرهنگی، سبک رهبری و ساختار سازمانی می‌تواند به درک بهتر چالش‌ها و فرصت‌ها در این حوزه کمک کند. مدیران سازمان‌ها می‌توانند با ایجاد شفافیت در روابط سازمانی و تسهیل دسترسی کارکنان به اطلاعات شغلی، حس اعتماد و مشارکت را تقویت کنند. همچنین، پیشنهاد می‌شود مدیران به توزیع منصفانه منابع و پاداش‌ها توجه ویژه‌ای داشته باشند و از قوانین دست‌وپاگیر اجتناب کنند تا زمینه برای بروز رفتارهای فرانقشی، افزایش انگیزه و بهبود عملکرد کارکنان در راستای نوآوری در سطح سازمان و عملکرد فراسازمانی فراهم شود.

تعارض منافع: برای ارائه مطالب و نگارش این مقاله هیچ گونه کمک مالی از هیچ فرد، نهاد و سازمانی، دریافت نشده است و نتایج و دستاوردهای این مقاله به نفع یا ضرر سازمان یا فردی خاص نخواهد بود. حضور نویسندگان در این پژوهش به عنوان شاهدی بیطرف ولی متخصص بوده است و نویسندگان هیچ گونه تعارض منافی ندارند.

Reference

- Ahmadi, H. (2022). Identifying and analyzing the factors affecting the core competencies of teachers for effective talent management; Case study: teachers in Ardabil city, *Theory and Practice ITeacher Education*, No. 14, 73-96. (in Persian)
- Abd Sabour, F., Abtahi, S. H., Sharifzadeh, F., & Babaei Zakliki, M. A. (2008). A systematic approach in analysis of meritocracy obstacles in Iran Ministry of Energy. *PhD thesis in Public Administration*, Allameh Tabatabaei Faculty of Accounting and Management. (in Persian)
- Aghamoradi, Sh & Bahari, N. (2020). Investigating the relationship between the components of meritocracy and improving employee performance with the mediating role of Organization- -nal culture (Case study: Tehran Municipality Cultural and Artistic Organization). *Scientific Journal of Cultural Leadership Studies*, 2(3), 70-87. (in Persian)
- Atkinson, C., Millar, D., Schlossberg, A., Stein, Dr H. (2018). Whitepaper: Broad Diversity as a Driver of eritocracy, Invesco.
- Bilhim, J. (2013). Managers'role in the cultural change to have occurred within portuguese public administration: the case of meritocracy. *Passagens: International Review of Political History & Legal Culture*, 5(2).
- 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).
- Buening, T. K., Segal, M., Basu, D., & Dimitrakakis, C. (2021). Fair Set Selection: Meritocracy and Social Welfare. *CoRR*.
- Barbosa, L. (2014). Meritocracy and Brazilian Society. *Journal of Business Administration*, 54(1), 80-85. <https://www.gv.br/artigos/revista-rae-vol-54-num-1-ano-2014-nid-48323>.
- Cabaluna, A. (2021). Meritocracy as Foundation of Human Resource Practices Cognizant to the LGBT Community. *International Journal of Academic Accounting, Finance & Management Research (IJAAFMR)*, 5(7), 1-33.
- Castilla, E. J., & Ranganathan, A. (2020). The production of merit: How managers understand and apply merit in the workplace. *Organization Science*, 31(4), 909-935.
- Castillo, J., Iturra-Sanhueza, J., Meneses, F., Maldonado, L., & Atria, J. (2021). Measuring perceptions and preferences for meritocracy.
- Chen, G. Y., & Kim, J. W. (2022). The Effects of Meritocratic Attribution of Inequality and Group identity on Cooperative Behavior in Public Goods Experiment.
- Cho, Y., Fang, Z., & Sim, N. C. S. (2023). Meritocratic beliefs and economic growth: A mediating effect of economic inequality. *Asia and the Global Economy*, 3(2), 100072.
- Clarke, J., Hurst, C., & Tomlinson, J. (2024). Maintaining the meritocracy myth: A critical discourse analytic study of leaders' talks about merit and gender in academia. *Organization Studies*, 45(5), 635–660.
- Colquitt, J. A., Scott, B. A., Rodell, J. B., Long, D. M., Zapata, C. P., Conlon, D. E., & Wesson, M. J. (2013). Justice at the millennium, a decade later: a meta-analytic test of social exchange and affect-based perspectives. *Journal of applied psychology*, 98(2), 199.
- 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.
- Dinc, M. S. (2017). Organizational behavior in higher education. Lap Lambert Academic Publishing.
- 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.
- Faria, J. R. V. de and Faria, J. H. de. (2017). "The State Conception and Public Administration in Brazil in the Scope of the Reform of the State Reform Plan". *Journal Public Administration and Social Management*, 9(3), p0, 140-147.
- Fehr, D., & Vollmann, M. (2025). Misperceiving economic success: experimental evidence on meritocratic beliefs and inequality acceptance: D. Fehr and M. Vollmann. *The Journal of Economic Inequality*, 23(3), 835-855.
- Folger, R., & Skarlicki, D. P. (2001). Fairness as a dependent variable: Why tough times can lead to bad management. In *Justice in the workplace* (pp. 97-118). Psychology Press.
- Garcia, D. (2011). The merit of meritocracy. *Journal of personality*.
- 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.
- Gore, L. L. (2019). The Communist Party-dominated governance model of China: Legitimacy, accountability, and meritocracy. *Polity*, 51(1), 161-194.
- Geng, X., Chiu, C. Y., & Wang, Y. (2025). Meritocracy Beliefs Are Positively Related to Institutional Trust Only in Societies With Many Economic Freedoms: A Multi-Society Multi-Level Analysis. *Journal of Social Issues*, 81(4), e70046.
- Gibson, J., Ivancevich, J., & Konopaske, R. (2011). Organizations: Behavior, structure, processes. McGraw-Hill Higher Education.
- 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.
- Guneyi, A. (2025). What is Meritocracy? A Critical Review of the Meritocracy Literature from a Public Administration Perspective. *Publicus*, (4), 23-75.
- Gurgel, C. R. M. (2017). "In addition to State Reform". *Journal Public Administration and Social Management*, pp. 159-170.
- Hassani, K., Sheikh Esmaili, S., & Maghsoudi, K. (2013). Investigating the dimensions and components of meritocracy in managers and employees of educational institutions. *Management and Development Process*, 26(2), 119-140. (in Persian)
- Hobson, J. (2004). *The Eastern Origins of Western Civilization*, Cambridge, U.K.: Cambridge University Press.
- 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).
- 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.
- Jing, X., Fitri, A. H., Jon, B. R. (2025). The Impact of Merit System Towards Employee Job Satisfaction at Brafle Language Institute Indonesia. *International Journal of Education and Economic Sciences (IJEES)*, 1(1), 9-18.
- Kashani, P. E. (2020). The effects of managers on organizational behaviours and functions. *African Journal of Hospitality Tourism and Leisure*, 9(1), 10.

- Karavand, O., Chenari, V., & Amir Nejad, Gh. (2023). Designing a Model of Social Capital Building Factors with Emphasis on Moral Capital in Regional Electricity Companies of Iran. *Ethics in Science and Technology*, 17(4), 140-148. (in Persian)
- Kazemi, M. S., Oreizi, H. R., Golparvar, M. (2011). Relationship between manager's values and personality on meritocracy, civic participation and organizational alienation in traditional and bureaucratic organizations, *Applied Psychology*, 2(18), 48-65. (in Persian)
- 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)
- Kimathi, J. M. (2000). *Employees Attitude Towards Promotion on Merit: a Case Study of Kenya College of Communications Technology* (Doctoral dissertation, University of Nairobi).
- Kim, C. H., & Choi, Y. B. (2017). How meritocracy is defined today?: Contemporary aspects of meritocracy. *Economics & Sociology*, 10(1), 112.
- Kwon, R., & Pandian, R. K. (2024). Multidimensionality in merit attitudes: The role of hard work, skills, and social connections in Europe. *Social Science Research*, 122, 103056.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Lois, G., & Riedl, A. (2022). Interplay between different forms of power and meritocratic considerations shapes fairness perceptions. *Scientific Reports*, 12(1), 1-12.
- McCourt, W. (2007). The merit system and integrity in the public service (Development Economics and Public Policy Working Paper No. 20). University of Manchester.
- Malik, T. (2022). The Effect of Position Promotion and Competency on Employee Performance in The Secretariat of West Sulawesi Province. *Journal of Indonesian Scholars for Social Research*, 2(2), 194-200.
- 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.
- Maulidan, J. A., Azis, N., & Ibrahim, R. (2020). Mediated Effect Job Satisfaction on the Relationships between Compensation, Organizational Culture, and Meritocracy on Employee Performance.
- Nacife, J., Marconi, T., & Estela, N. (2021). Validation of Meritocratic Organizational Behavior as an Innovative Instrument.. *International Journal of Humanities and Social Science*, Vol. 11, No. 9.
- Nacife, J. M., Teixeira, M. B., & Najberg, E. (2020). The construct of meritocratic organizational behavior as a strategy for managing people.
- Nacife, J. M. (2019). The Meritocratic Organizational Behavior for Management in Educational Organizations. *European Journal of Scientific Research*, 152(1), 93 – 107.
- Nahai, R. N. (2013). Is meritocracy fair? A qualitative case study of admissions at the University of Oxford. *Oxford Review of Education*, 39(5), 681-701.
- Neuman, L. (Ed.). (2003). *Access to information: A key to democracy*. Carter Center.
- Nugroho, A. A., Rahayu, N. S., & Yusuf, R. R. (2023). The Role of e-Government to Improve the Implementation of Merit System in Indonesian Local Governments. *KnE Social Sciences*, 516-542.
- Panja, A. K. (2022). effect of organiaational bahaviour on corporate effectiveness. *Journal of Contemporary Issues in Business and Government*, 27(3), 2965-2971.
- 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.
- Rintaka, M. I. N. I., Ratminto, & Sumiar, H. R. (2024). Merit system: A case study of the top management team fulfillment process. Corporate Board: Role, Duties and Composition, 20(3), 62–70.

- Seyednagavi, M., Din Mohammadi, 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)
- Shahavi, F., & Pourkarimi, J.(2026). Meta-synthesis of the components of the meritocratic education system. *New Advances in Educational Management*, 7(1),1-27. (in Persian)
- Siemoneit, A. (2023). Merit first, need and equality second: hierarchies of justice. *International Review of Economics*, 70(4), 537-567.
- 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.
- Son Hing, L. S., Bobocel, D. R., Zanna, M. P., Garcia, D. M., Gee, S. S., & Oraziatti, K. (2011). The merit of meritocracy. *Journal of personality and social psychology*, 101(3), 433.
- Stahl, O. G. (1979). Managerial effectiveness in developing countries. *International Review of Administrative Sciences*, 45(1), 1-5.
- 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.
- Sumiar, H. R. (2024). Merit system: A case study of the top management team fulfillment process.
- Syofyan, E., Hernando, R., & Septiari, D. (2021). The Role of Leadership Style on Evaluation Fairness. *Jurnal Akuntansi*, 13(1), 1-15.
- Thakur, A., & Bendor, J. (2024). Endogenous reorganization: Status, productivity & meritocratic dynamics. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 227, 106747.
- Torbati, E., Amin, F., Heidary Dahooie, J.(2024).Examining Factors Influencing Competency-Based Recruitment Processes in Organizations, *Technology in Entrepreneurship and Strategic*,3(1). (in Persian)
- Trivellas, P., & Drimoussis, C. (2013). Investigating leadership styles, behavioural and managerial competency profiles of successful project managers in Greece. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 73, 692-700.
- 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.
- Verger, N. B., Duymedjian, R., & Glăveanu, V. P. (2026). The meritocracy of preservation: Reimagining merit beyond production. *Organization*, 33(2), 294-312.
- Yenny,O.(2025).The Effect of Performance Appraisal and Organizational Culture on Promotion Opportunities for Outstanding Emoloyees. *International Journal of Accounting*, 3(1), 105-111.
- Young, M. (2017). *The rise of the meritocracy*. Routledge.
- Yuan, Y. (2019). Meritocracy and Political Authority Legitimacy (Doctoral dissertation, Central European University).
- Zhao, Y., & Zhong, R. (2026). From meritocracy to human interdependence: Redefining the purpose of education. *ECNU Review of Education*, 9(2), 20965311251351988.