



Original Article (Qualitative)

Identifying the Underlying Factors and Challenges of Irresponsible and Non-Meritocratic Appointments in Education

Farideh Nasiri , Sakineh Jafari 

Department of Educational Management, Faculty of Psychology and Educational Sciences, Semnan University, Semnan, Iran

Receive:

29 April 2025

Revise:

12 June 2025

Accept:

08 July 2025

Abstract

The aim of the present study was to identify the underlying factors and challenges in irresponsible and away from meritocratic appointments in education. The present study was applicable in terms of its purpose, and qualitative in terms of the method of data collection, which was conducted by content analysis. The research population included human resources department employees and middle managers of education in Semnan city, and 14 semi-structured interviews were conducted using a non-probability method with a theoretical saturation technique in the findings. The data were coded with MAXQDA 2020 software, and the results of data analysis led to the identification of 47 basic themes and 7 organizing themes in the context of the underlying factors in irresponsible and away from meritocratic appointments in education, which were classified into 4 overarching themes: management in the shadow of politics; organizational belonging bottlenecks; the conflict between economy and educational strategy; and fundamental structural faults; and 105 basic themes and 9 organizing themes were identified in the context of challenges in irresponsible appointments and away from meritocracy in education, which were classified into 4 comprehensive themes: managerial and organizational crises in the education system; social and cultural crisis in education; inequality crisis in education; and quality crisis in education. Considering the identification of the underlying factors and challenges in irresponsible appointments and away from meritocracy in education in this study, implementing the solutions presented in it can facilitate and bring about the realization of the appointment of competent people in education.

Keywords:

Appointment, irresponsible, lack of meritocratic, education

Please cite this article as (APA): Nasiri, F. and Jafari, S. (2026). Identifying the Underlying Factors and Challenges of Irresponsible and Non-Meritocratic Appointments in Education. *Management and Educational Perspective*, 7(4), 47-70.



<https://doi.org/10.22034/jmep.2025.517484.1504>



Authors retain the copyright and full publishing rights.

Published by Research Center of Resource Management Studies and Knowledge-Based Business. This article is an open access article licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

Publisher: Research Center of Resource Management Studies and Knowledge-Based Business

Corresponding Author: Sakineh Jafari

Email: sjafari.105@semnan.ac.ir

Extended abstract

Introduction

In today's world, where societies are changing and progressing at an unprecedented pace, human resources are the main pillar and capital of an organization (Nabavi, 2019). The most important factor in the sustainability of any system is the competence of its officials (Ortogoli Farahani et al., 2023). Therefore, appointing managers based on merit is one of the main challenges for policymakers (Rezaei Yazdeli et al., 2023) to identify, attract and retain the most competent managers as a competitive advantage, because meritocracy helps to recognize and reward real performance and, with equal opportunities for all (Suryani et al., 2024), increases employee participation, satisfaction and retention (Budhwar et al., 2019). It also leads to ensuring social justice, increasing motivation, dynamism, creativity and mobility of managers, reducing administrative and financial corruption, increasing organizational productivity and optimal budget consumption, and developing human capital (Yarmohammadi et al., 2024). In appointment based on meritocracy, hard work and achievements or personal abilities of the individual lead to wealth, employment and power; and excellence strengthens the reward of talents regardless of social status or personal connections (Hyder & Khan, 2024). Education, in terms of the nature of activity (Jafari, 2024), is one of the most important pillars of any social system and the basis of the cultural, social, economic and political development of any society (Ghadimi Yardoghdi & Hafezian, 2020), and in this, the manager has a very sensitive and significant role in it (Haseli & Ebrahimiān, 2021) so that they can fulfill the missions of educational systems (Soltani et al., 2024). Therefore, the education system must seek competent, capable, and knowledgeable managers in order to transform the structure of educational organizations and make the most of capital, technology, and human resources (Ghaedri Zefareh et al., 2023). Failure to appoint qualified managers leads to the selection of inefficient human resources that lack the necessary qualifications and skills, which imposes heavy costs on the organization, lacks productivity, and a sharp decline (NgaAssia & Okon Effanga, 2021), and will have irreparable consequences such as loss of employee motivation and public dissatisfaction, wasting potential talents, and consequently reducing efficiency and effectiveness (Ortogoli Farahani et al., 2023). Considering the extent, complexity, and importance of the education organization and its impact on other organizations, and also considering that education is one of the most important pillars of any social system; responsible appointment of managers based on meritocracy is one of the important and challenging issues, and since identifying the underlying factors and existing challenges is the most sensitive and important measure, the outcome of which is to improve the effectiveness of the organization and can play an effective role in making the right policies in this field; therefore, the present study sought to identify the underlying factors and challenges in irresponsible appointments and away from meritocracy in the education organization.

Theoretical foundations of the study

Meritocracy: Meritocracy is a system that provides conditions for the leadership and management of capable and elite individuals. Meritocracy is a model that is based on five bases of managerial competence, such as knowledge, ability, motivation, value, and management style (Schroder, 1989). Meritocracy is a social system in which the highest power and social status are entrusted to individuals with the greatest ability. Meritocracy is a social system in which advancement in society is based on individual abilities and merits, not derived from family, wealth, or social background (Imbroscio, 2016).



Research Methodology

The present study was applicable in terms of purpose, and qualitative in terms of data collection and thematic analysis strategy. The research participants included human resources department employees and middle managers of education in Semnan city in the period 2024, and 14 participants were selected using a non-probability method and considering the theoretical saturation technique in the findings. The data collection tool was a semi-structured interview. The research data was validated using participant feedback methods and the use of external observers. The data obtained were coded using the content analysis method and MAXQDA 2020 software.

Research findings

Based on the results obtained, the set of reasons that the interviewees mentioned regarding the factors that cause irresponsible and away from meritocratic appointments in the education organization; based on the type of conceptualization, they were classified into four overarching themes: management in the shadow of politics (hidden influence, blocked roads of talent); organizational belonging bottlenecks (inner shadows, invisible walls); conflict between economy and educational strategy (shadows of recession, unclear path of evaluation); and fundamental structural faults (silent structures). Also, the reasons that the interviewees mentioned regarding the challenges arising from irresponsible and away from meritocratic appointments in the education organization; based on the type of conceptualization, they were classified into four overarching themes: managerial and organizational crises (the mask of politics on the face of education, paralyzing bureaucracy in the path of education, strategic holes in the maze of sectional decisions, and stalled wheels: inefficiency in the allocation and utilization of resources), social and cultural crisis (solidarity crisis: a toxic and insecure atmosphere in education, lost light: a crisis of solidarity and motivation in education), inequality crisis (educational system imprisoned by inequality, a curtain on the future of the country), and quality crisis (silent damages in the education system.)

Discussion and Conclusion

The first finding of the research indicated that non-meritocracy appointments in the education organization arise from four root causes in the formation of meritocracy. These sources include: management in the shadow of politics, which is associated with concepts such as hidden influence and blocking the path of talent development, which is consistent with the studies of Akhtar & Abdullah (2023), Alqudah et al., (2022), Farhadinejad et al., (2022), and Michael et al., (2023), which have proposed political interference, party relations, and political influence as effective factors in non-merit-based appointments.

Another identified factor is the conflict between the economy and educational strategy, which is crystallized by the shadows of resource stagnation and ambiguity in the competency assessment system, which is consistent with the studies of Jamjoom (2023), Lashkari & Siah Mansouri (2023), and Mehralizadeh & Chenari (2024). Each of these factors is conducive to the dominance of individual tastes, political preferences, relationship-orientedness, and the neglect of meritocracy in management processes. Accordingly, it is suggested that in order to strengthen merit-based selection, measures such as designing a transparent and legal system for evaluating the competence of managers, establishing multi-level evaluation structures, curbing political and group influence in appointments, institutionalizing a culture of organizational belonging through training, career counseling, and creating professional growth paths should be put on the agenda of policymakers. Also, reviewing resource allocation, clarifying selection criteria, and dealing with traditional and inefficient structures

are other key strategies for reforming the appointment process in education. The first challenge in irresponsible appointments and away from meritocracy in education was the managerial and organizational challenge (the mask of politics on the face of education, paralyzing bureaucracy in the path of education and training, strategic holes in the maze of sectional decisions, and stalled wheels: inefficiency in the allocation and utilization of resources). According to the interviewees, in most of the appointments in the education organization, the qualifications and competence of the individuals are not taken into account and political thinking and political loyalty are key factors in these appointments. The results of this section are in line with the studies of Alqudah et al., (2022), Jamjoom (2023), Akhtar & Abdullah (2023), Michael et al., (2023), Baroun (2024), Elyasinajad (2016), Farhadinejad et al., (2022), Jafarpoor et al., (2023), and Zebardast et al., (2022).

The second challenge of education in irresponsible appointments and non-meritocracy was the social and cultural challenge in education (crisis of solidarity: toxic and insecure atmosphere in education, lost light: crisis of solidarity and motivation in education). Irresponsible appointments and non-meritocracy in the organization have provided a platform for deep conflicts and instability within the organization. The third challenge that arose in irresponsible appointments and non-meritocracy in education was the challenge of inequality in education (education system in the prison of inequality, obscurity on the future of the country). By intensifying injustice, irresponsible appointments in education reduce job opportunities and expand social inequality. The quality challenge in education (silent damages in the education system) was the fourth challenge in irresponsible and non-meritocratic appointments in education. Irresponsible and non-meritocratic appointments in education, through incorrect decision-making and ineffective policies, cause silent damages in the education system and exacerbate educational isolation.

علمی پژوهشی (کیفی)

شناسایی عوامل زمینه‌ساز و چالش‌های موجود در انتصاب‌های غیرمسئولانه و به دور از شایسته‌سالاری در آموزش و پرورش

فریده نصیری^۱ ID، سکینه جعفری^۲ ID

۱- دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران

۲- دانشیار مدیریت آموزشی، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران

چکیده

هدف پژوهش حاضر شناسایی عوامل زمینه‌ساز و چالش‌های موجود در انتصاب‌های غیرمسئولانه و به دور از شایسته‌سالاری در آموزش و پرورش بود. پژوهش حاضر به لحاظ هدف، کاربردی و به لحاظ چگونگی گردآوری داده‌ها کیفی بود که با استفاده از تحلیل مضمون انجام شد. جامعه پژوهش، شامل کارکنان بخش منابع انسانی و مدیران میانی آموزش و پرورش شهر سمنان بود که با استفاده از روش غیراحتمالی هدفمند و با تکنیک اشیاع نظری در یافته‌ها تعداد ۱۴ مصاحبه نیمه‌ساختار یافته انجام گرفت. داده‌ها با نرم‌افزار MAXQDA.2020 کدگذاری شد و نتیجه تحلیل داده‌ها منجر به شناسایی ۴۷ مضمون پایه و ۷ مضمون سازمان‌دهنده در زمینه عوامل زمینه‌ساز انتصاب‌های غیرمسئولانه و به دور از شایسته‌سالاری در آموزش و پرورش گردید که در قالب ۴ مضمون فراگیر مدیریت در سایه سیاست؛ تنگناهای تعلق سازمانی؛ تعارض اقتصاد و راهبرد آموزشی؛ و گسل‌های بنیادین ساختاری طبقه‌بندی شد و همچنین ۱۰۵ مضمون پایه، ۹ مضمون سازمان‌دهنده در زمینه چالش‌های موجود در انتصاب‌های غیرمسئولانه و به دور از شایسته‌سالاری در آموزش و پرورش شناسایی شد که در قالب ۴ مضمون فراگیر بحران‌های مدیریتی و سازمانی در نظام آموزش و پرورش؛ بحران اجتماعی و فرهنگی در آموزش و پرورش؛ بحران نابرابری در آموزش و پرورش؛ و بحران کیفی در آموزش و پرورش طبقه‌بندی گردید. با توجه به شناسایی عوامل زمینه‌ساز و چالش‌های موجود در انتصاب‌های غیرمسئولانه و به دور از شایسته‌سالاری در آموزش و پرورش در این پژوهش، اجرای راهکارهای ارائه شده در آن می‌تواند تحقق انتصاب افراد شایسته در آموزش و پرورش را تسهیل کرده و به همراه داشته باشد.

تاریخ دریافت: ۰۹ اردیبهشت ۱۴۰۴

تاریخ بازنگری: ۲۲ خرداد ۱۴۰۴

تاریخ پذیرش: ۱۷ تیر ۱۴۰۴

کلید واژه‌ها:


انتصاب،

غیرمسئولانه،

عدم شایسته‌سالاری،

آموزش و پرورش

لطفاً به این مقاله استناد کنید (APA): نصیری، فریده و جعفری، سکینه. (۱۴۰۴). شناسایی عوامل زمینه‌ساز و چالش‌های موجود در انتصاب‌های غیرمسئولانه و به دور از شایسته‌سالاری در آموزش و پرورش. فصلنامه رویکردهای نوین در مدیریت و بازاریابی، ۷(۴)، ۷۰-۴۷.

 <https://doi.org/10.22034/jmep.2025.517484.1504>

Authors retain the copyright and full publishing rights.

Published by Research Center of Resource Management Studies and Knowledge-Based Business. This article is an open access article licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

ناشر: مرکز پژوهشی مطالعات مدیریت منابع و کسب و کار دانش محور

نویسنده مسئول: سکینه جعفری

ایمیل: sjafari.105@semnan.ac.ir

مقدمه

در دنیای امروزی که جوامع با سرعت بی سابقه‌ای تغییر و پیشرفت می‌کنند، منابع انسانی، اصلی‌ترین رکن و سرمایه یک سازمان است (Nabavi, 2019) مهم‌ترین عامل دوام هر نظامی، شایستگی مسئولین آن است (Ortogoli Farahani et al, 2023). به همین دلیل انتصاب مدیران بر مبنای شایستگی یکی از چالش‌های اصلی سیاستگذاران است (Rezaei Yazdeli et al, 2023) تا شایسته‌ترین مدیران را به عنوان یک مزیت رقابتی، شناسایی، جذب و حفظ کنند چرا که شایسته سالاری به شناخت و پاداش به عملکرد واقعی کمک می‌کند و با فرصت برابر برای همه (Suryani et al, 2024) مشارکت، رضایت و حفظ کارکنان را افزایش می‌دهد (Budhwar et al, 2019). همچنین به تأمین عدالت اجتماعی، افزایش انگیزش، پویایی، خلاقیت و تحرک مدیران، کاهش فساد اداری و مالی، افزایش بهره‌وری سازمان و مصرف بهینه بودجه و توسعه سرمایه انسانی ختم می‌شود (Yarmohammadi et al, 2024). در انتصاب بر اساس شایسته‌سالاری، سخت‌کوشی و دستاوردها یا توانایی‌های شخصی فرد منجر به ثروت، اشتغال و قدرت می‌شود و برتری بدون توجه به موقعیت اجتماعی یا ارتباطات شخصی خود، پاداش استعدادها را تقویت می‌کند (Hyder & Khan, 2024). بی‌شک رشد و توسعه پایدار و همه‌جانبه سازمان‌ها در گرو حضور تیم مدیریتی شایسته در رأس آن سازمان‌هاست (Yarmohammadi et al, 2024). چرا که، قدرت شکل‌دادن و تأثیرگذاری بر جهت‌گیری مدیریت عمومی و اجرای سیاست‌ها را برعهده دارند. (Esmaeili et al, 2022) به اهمیت موضوع انتصاب مدیران و آسیب‌های ناشی از عدم انتصاب مدیران حرفه‌ای در طول عمر سازمان اشاره کردند. همانطور که (Nasri & Imen Talab, 2014) بر این باورند که برای افزایش کارایی و بهره‌وری هر سازمانی اعم از دولتی یا خصوصی انتصاب مدیر شایسته امری ضروری و از اصول اساسی موفقیت سازمان‌هاست.

آموزش و پرورش به لحاظ ماهیت فعالیت سازمان (Jafari, 2024)، از مهم‌ترین ارکان هر نظام اجتماعی و به‌عنوان اساس و زیربنای توسعه فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی و سیاسی هر جامعه می‌باشد (Ghadimi Yardoghdi & Hafezian, 2020) و در این میان مدیر نقش بسیار حساس و چشمگیری در آن دارد (Haseli & Ebrahimiān, 2021) که بتوانند رسالت‌ها و مأموریت‌های نظام‌های آموزشی را محقق نمایند (Soltani et al, 2024). از این‌رو نظام آموزش و پرورش، باید به دنبال مدیران شایسته، توانمند و آگاه باشد تا بتواند ساختار سازمان‌های آموزشی را دگرگون ساخته و از سرمایه، فناوری و نیروی انسانی حداکثر بهره را ببرد (Ghaedri zefareh et al, 2023). انتخاب و انتصاب مدیران بر اساس اصل شایسته‌سالاری در سازمان‌های پیشرو را از اصول ضروری و لازم می‌دانند. عدم انتصاب مدیران حائز شرایط، منجر به گزینش نیروی انسانی ناکارآمد می‌شود که فاقد صلاحیت و مهارت لازم است و باعث تحمیل هزینه‌های سنگین بر سازمان، عدم بهره‌وری و افت شدید می‌گردد (NgaAssia & Okon Effanga, 2021) و عواقب جبران‌ناپذیری از قبیل از بین رفتن انگیزه کارمندان و نارضایتی عمومی، اتلاف استعدادهای بالقوه و به تبع آن کاهش کارایی و اثربخشی (Ortogoli Farahani et al, 2023) را همراه خواهد داشت. اما متأسفانه مقایسه ایران در رابطه با فرایند انتصاب مبتنی بر شایسته‌سالاری با سایر کشورها نشان می‌دهد که ایران در وضعیت مناسبی قرار ندارد (Farhadinejad et al, 2022). پژوهش (Ghaedri zefareh et al, 2023) نیز حاکی از وضعیت نامطلوب نظام انتخاب و انتصاب مدیران بود. با توجه به اهمیت شناخت آسیب‌های سازمانی که یکی از مهم‌ترین آن‌ها بررسی چالش‌های ناشی از انتصاب‌های غیر

شایسته‌سالارانه در سازمان‌های دولتی ایران از جمله آموزش و پرورش است (Agharazi et al, 2021). (Mardani & Abdollahi, 2018) معتقد است که بین معیارهای موجود انتصاب و ارتقای مدیران مدارس و معیارهای مطلوب (شایسته‌سالاری) تفاوت زیادی وجود دارد. انتصاب بر اساس شایسته‌سالاری مستلزم استاندارد روشن و تصمیم‌گیری بی‌طرفانه است (Baroun, 2024)؛ اما (Zebardast et al, 2022) نشان دادند که روندهای انتصاب مدیران مدارس، شفافیت لازم را ندارد و سیاست‌زده است و نابرابری‌هایی در امکان مدیر شدن برای افراد وجود دارد. (Elyasinajad, 2016) نیز در بررسی فرایند انتخاب و نگهداری مدیران مدارس دوره اول متوسطه، به دخالت عوامل مختلفی از جمله ویژگی‌های فردی، بومی‌گزینی، اطاعت‌پذیری، نزدیک‌شدن به زمان بازنشستگی، خطای هاله‌ای، رابطه‌مداری و آموزش و پرورش سیاست‌زده اشاره کرد. سازمان‌ها از جمله آموزش و پرورش اغلب به دلیل خویشاوندسالاری استانداردهای مبتنی بر شایستگی را دور می‌زنند که به نفع خانواده و دوستان در استخدام است (Perez-Alvarez & Strulik, 2021). انتخاب و انتصاب مدیران اغلب به دلیل ارتباطات است و اغلب اهمیت شایستگی و ویژگی‌های لازم نادیده گرفته می‌شود. همچنین مزه‌های طرف‌داری و معاملات پشت پرده مانند ارواحی تالارهای قدرت را تسخیر می‌کند (Hyder & Khan, 2024). (Rahnavard et al, 2013) در پژوهش خود، بر سطحی‌نگری، پارتی‌بازی و نبود برابری فرصت به‌عنوان عوامل بازدارنده استقرار نظام شایسته‌سالاری تأکید می‌کنند.

قبیله‌گرایی سیاسی که با اتحاد با نهادهای سیاسی قدرتمند مشخص می‌شود، در مناطق خاصی رشد کرده است. این پویایی بر استخدام، مسیرهای شغلی و تصمیم‌گیری در سازمان‌ها تأثیر می‌گذارد (Akhtar & Abdullah, 2023). دخالت سیاسی (Jamjoom, 2023) و طرف‌داری نیز به رویه‌های مبتنی بر شایستگی آسیب می‌رساند (Alqudah et al, 2022). (Akhtar & Abdullah, 2023) در پژوهش خود نشان می‌دهند که دخالت و طرف‌داری سیاسی به رویه‌های مبتنی بر شایستگی از جمله انتصاب کارکنان آسیب می‌رساند. وابستگی‌های سیاسی توسط (Alqudah et al, 2022) نیز به عنوان یک عامل مهم که بر حوزه‌های مختلف محیط کار متنوع مانند استخدام و انتصاب تأثیر می‌گذارد، شناسایی شده است. همچنین مطالعه (Baroun, 2024) نشان می‌دهد که خویشاوندسالاری، رفیق‌پرستی، حمایت و دخالت سیاسی بر شیوه‌های انتصاب تأثیر می‌گذارد. نتایج مطالعه (Michael et al, 2023) بیانگر این است که تلاقی پویایی‌های سیاسی به طور قابل توجهی بر انتصاب مدیران تأثیر می‌گذارد. (Farhadinejad et al, 2022) در پژوهش خود نشان دادند که غلبه روابط بر ضوابط، اولویت دادن به وابستگی‌های حزبی، توجه به همگرایی فرد موردنظر با مدیر و اعمال فشارهای سیاسی برای انتصاب و در بعد عوامل مؤثر بر رسیدن به گزینه‌های مدیریت نیز وابستگی‌های حزبی و جناحی، اعمال نفوذ از بیرون سازمان، دستور مقام‌های مافوق و برخورداری از سوابق سیاسی و اجرایی، بالاترین اهمیت را دارا می‌باشند. نتایج پژوهش (Jafarpoor et al, 2022) نشان داد که غلبه فضای سیاسی و وابستگی انتخاب مدیران به جریانات سیاسی و دخالت شخصیت‌های حقیقی و حقوقی غیرمرتبط در فرایند انتخاب مدیران، از جمله مهم‌ترین عوامل محیطی در فرایند انتصاب مدیران در شرکت‌های دولتی کشور بوده است. همچنین اجرای سلیقه‌ای دستورالعمل‌ها و آیین‌نامه‌ها در انتصاب مدیران، انتخاب افراد مطیع و اولویت داشتن افراد همسو یا همانند در فرایند انتخاب‌شدن، مهم‌ترین عوامل رفتاری بوده است. علاوه بر این عدم استفاده از الگوی علمی و مدون در انتصاب مدیران، دقیق و جامع نبودن شاخص‌های سنجش توانایی‌های افراد جهت تصدی پست‌های مدیریت مانند تسلط بر قوانین و عدم انطباق و همخوانی بین تخصص افراد

انتصاب شده با تخصص، به‌عنوان مهم‌ترین آسیب‌های ساختاری در فرایند انتصاب مدیران در شرکت‌های دولتی کشور شناسایی شدند (Lashkari & Siah Mansouri, 2023; Mehralizadeh & Chenari, 2024).

شایسته‌سالاری و استفاده از مدیران مسئول یکی از اصول اساسی و عوامل موفقیت سازمان‌ها در حرکت به سوی پویایی و توسعه و تحول اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جوامع به شمار می‌رود و باتوجه‌به نقش حساس آموزش و پرورش در تربیت انسان، این امر اهمیت ویژه‌ای دارد. با اوصاف ذکر شده و پیشینه پژوهش تاکنون پژوهش‌های زیادی در خصوص شایستگی‌های مدیران و اهمیت داشتن مدیران شایسته و مسئولیت‌پذیر جهت افزایش کارایی و بهره‌وری در سازمان‌ها صورت پذیرفته است. همچنین برخی پژوهش‌ها وضعیت موجود نظام انتصابات مدیران کشور را مورد بررسی قرار داده‌اند و در برخی از این پژوهش‌ها به آسیب‌شناسی انتصاب مدیران حرفه‌ای و بازرگانی در سازمان‌ها و شرکت‌های دولتی پرداخته شده است؛ اما با توجه به نقش اساسی سازمان آموزش و پرورش در تربیت انسان و همچنین نیروی انسانی سایر سازمان‌ها، پژوهشی که به طور ویژه به بررسی عوامل زمینه‌ساز و چالش‌های موجود در انتصاب‌های غیرمسئولانه و به‌دور از شایسته‌سالاری در آموزش و پرورش پردازد؛ صورت نگرفته است. بنابراین، با توجه باتوجه‌به گسترده‌گی، پیچیدگی و اهمیت سازمان آموزش و پرورش و تأثیر آن بر سایر سازمان‌ها و همچنین نظر به اینکه آموزش و پرورش از مهم‌ترین ارکان هر نظام اجتماعی محسوب می‌گردد؛ انتصاب مسئولانه مدیران بر اساس شایسته‌سالاری به‌عنوان یکی از موضوعات مهم و چالش‌برانگیز بوده و از آن جایی که شناخت عوامل زمینه‌ساز و چالش‌های موجود حساس‌ترین و مهم‌ترین اقدامی است که خروجی آن ارتقای اثربخشی سازمان است و می‌تواند نقشی مؤثر در سیاست‌گذاری‌های درست در این زمینه داشته باشد؛ لذا پژوهش حاضر به دنبال شناسایی عوامل زمینه‌ساز و چالش‌های موجود در انتصاب‌های غیرمسئولانه و به‌دور از شایسته‌سالاری در سازمان آموزش و پرورش بود.

مبانی نظری پژوهش

شایسته‌سالاری: شایسته‌سالاری یا مریتوکراسی از دو واژه مریت^۱ به معنای شایستگی، قابلیت یا سزاواری و کراسی^۲ به معنای حکومت یا روش اداره امور تشکیل شده است. واژه و رویکرد شایسته‌سالاری از دهه ۱۹۹۰ در ادبیات مدیریت منابع انسانی مطرح و به‌سرعت مورد استفاده قرار گرفت (Alldergo et al, 2004). شایسته‌سالاری نظام و سیستمی است که برای رهبری و مدیریت افراد توانمند و نخبه شرایط را مهیا می‌سازد. شایسته‌سالاری الگویی است که بر پنج مبنای شایستگی مدیران مبتنی است از قبیل دانایی، توانایی، انگیزه، ارزش و سبک مدیریت (Schroder, 1989). شایسته‌سالاری یک نظام اجتماعی است که در آن بالاترین قدرت و مرتبه اجتماعی به افرادی با بیشترین توانایی سپرده می‌شود. شایسته‌سالاری یک نظام اجتماعی است که پیشرفت در جامعه بر اساس توانایی‌ها و شایستگی‌های فردیست نه برگرفته از خانواده، ثروت یا زمینه اجتماعی (Imbroscio, 2016).

اجزاء و محورهای فرآیند شایسته‌سالاری: شایستگی مجموعه‌ای پیچیده و موضوعی جدید است که باید طی یک فرایند بلندمدت، علمی و سنجیده در سازمان‌ها استقرار یابد. برای استقرار شایسته‌سالاری به ایجاد ساختار و نگرشی نوین

1. Merit

2. Cracy

و از سوی دیگر کوششی بلندمدت، مستمر و پیگیر برای دگرگونی اجتماعی و فرهنگی نیاز دارد. فرایند شایسته‌سالاری را می‌توان به شرح ذیل در نظر گرفت: (۱) شایسته‌خواهی: شایسته‌خواهی مقوله‌ای فرهنگی است و تغییر آن کاری سخت و اصلاح آن به صورت تدریجی خواهد بود. از این رو به کوششی درازمدت، مستمر و پیگیر برای دگرگونی فرهنگی نیاز است. (۲) شایسته‌شناسی: حفظ و نگهداری سوابق، ویژگی‌ها و توانمندی‌های کارکنان شایسته که امروزه با توسعه فن‌آوری اطلاعات از قبیل نرم‌افزاری و سخت‌افزار و ایجاد بانک‌های اطلاعاتی، اطلاعات کارکنان را می‌توان بر حسب توانمندی عمومی، فنی و تخصصی تهیه و بایگانی نمود. (۳) شایسته‌سنجی: این امر نیازمند تعریف دقیق، منسجم و بازخوانی دقیق توانمندی‌های فنی، اخلاقی، دینی، اجتماعی و فرهنگی برای تعریف معیارهای سنجش است. (۴) شایسته‌گزینی: شامل دو قسمت است: ابتدا باید مراحل قبلی ارزیابی و تحلیل شود و سپس جایگاه موردنظر به شایستگان تخصیص داده شود. (۵) شایسته‌گری: برای شایسته‌گری نیازمند جلب توجه و جذب مدیران لایق و شایسته هستیم که برای دستیابی به این مقصود نیازمند فضایی رقابتی هستیم. (۶) شایسته‌گماری: استفاده از شایستگان، باید با توجه به زمینه‌های فرهنگی، منافع فردی و گروهی انجام پذیرد. از این رو باید محتاطانه عمل نمود و ابتدا فرهنگ و قوانین لازم‌حیاتی ایجاد شوند. (۷) شایسته‌داری: حفظ کارکنان شایسته مهمتر از جذب آنان است. لذا باید با ایجاد عوامل انگیزشی و رعایت عدالت از خروج افراد شایسته و نشت نیروها از سازمان جلوگیری نمود. (۸) شایسته‌پروری: مهیا نمودن فضایی برای شکوفایی استعدادها و گسترش قابلیت و توانمندی افراد است. شایسته‌پروری دارای دو بعد است: الف) ارتقاء و رشد توانمندی‌های افراد شایسته ب) پرورش کارکنان شایسته جدید است (Rahmati, 2009; Nasr-E-Sfahani, 2010).

پیشینه پژوهش

در راستای موضوع (Mampane, 2015) در پژوهشی به بررسی رویه‌ها و فرایندهای دنبال شده در انتصاب مدیران برای مدیریت مدارس استان‌های امپومالانگا و لیمپوپو آفریقای جنوبی پرداخت. یافته‌های این پژوهش نشان داد که احساس انصاف و برابری در انتصابات اصلی و مسیرهای منتهی شدن به مدیریت مدارس وجود ندارد، فرایندهای تعیین شده به طور ناقص اجرا می‌شوند، بازی قدرت در میان ذی‌نفعان مختلف و سیاست‌ورزی خرد در رویه‌های انتصاب وجود دارد. در این راستا باید معیارهای انتخاب مدیران اصلاح شود و نظارت‌ها بر انتصاب مدیران افزایش یابد.

پژوهشی دیگر توسط (Sezer, 2016) با عنوان بررسی نظرات مدیران مدرسه در مورد تغییر مکرر مقررات مربوط به انتصابات و جا به جایی مدیران با روش کیفی انجام شده است. شرکت کنندگان در این مطالعه ۲۰ مدیر و ۲۰ معاون مدرسه بودند که در مراکز شهرهای اردو، گیسون و ترابزون کشور ترکیه در سال تحصیلی ۲۰۱۵-۲۰۱۴ مشغول به کار بودند. یافته‌ها حاکی از آن بود که نظرات مدیران مدارس در ارتباط با تغییر منظم مقررات عموماً منفی است و باعث ایجاد پارتی‌بازی و مشکلات اداری در انتخاب مدیران مدارس می‌شود و پیامد این امر عدم شایسته‌سالاری در نظام آموزشی می‌باشد.

پژوهشی با عنوان تأثیر سیاست‌های انتخاب و انتصاب مدیران مدارس بر مدیریت مدارس در ۲۶ ایالت برزیل توسط (Assis & Marconi, 2021) انجام شده است. نتایج نشان داد که در فرایند انتخاب مدیران می‌بایست به ویژگی‌های هر

منطقه آموزشی برای انتخاب افراد حرفه‌ای و شایسته توجه کرد و مهارت‌های مناسب برای مقابله با چالش‌های گوناگون در موقعیت‌های مختلف باعث می‌شود که نتایج آموزشی بهتری برای دانش‌آموزان حاصل شود.

پژوهشی با عنوان ادراک نحوه انتصاب و آماده‌سازی مدیران مناطق آموزش و پرورش استان کرمانشاه توسط (Zebardast et al, 2022) با رویکرد کیفی و روش پدیدارشناسی تفسیری انجام گرفته است. مشارکت کنندگان پژوهش شامل مدیران و معلمان مناطق آموزشی اورامانات کرمانشاه بودند. نتایج نشان داد که روندهای انتصاب مدیران مناطق اورامانات استان کرمانشاه شفافیت لازم را نداشت، سیاست زده بود و نابرابری‌هایی در امکان مدیر شدن برای افراد وجود داشت به نحوی که داشتن پشتوانه سیاسی به تنهایی و یا در تعامل با پشتوانه‌های اجتماعی و خانوادگی در انتصاب مدیران مناطق تاثیرگذار بود، مدیران انتصاب داده شده مرجعیت و کفایت لازم را برای رهبری آموزشی در سطح منطقه نداشتند. همچنین پژوهشی دیگر توسط (Shiri et al, 2022) با عنوان طراحی الگوی شایسته‌هراسی مدیران سازمان‌های دولتی انجام شده است. مشارکت کنندگان مدیران سازمان‌های دولتی استان لرستان بودند که با روش نمونه‌گیری هدفمند ۲۰ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. نتایج پژوهش نشان داد که شایسته‌هراسی و انتصاب‌های به دور از شایسته‌سالاری سبب 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 و عدم پیشرفت سازمان شده است.

پژوهشی دیگر توسط (Lashkari & Siah Mansouri, 2023) با عنوان بررسی رابطه شایسته‌سالاری مدیران با انگیزش شغلی و رضایت شغلی معلمان انجام شده است. جامعه آماری شامل معلمان مدارس ابتدایی شهرستان ورامین در سه ماه دوم سال ۱۳۹۹ با حجم آماری ۷۵۰ نفر بود. نتایج به دست آمده نشان داد که بین شایسته‌سالاری مدیران با انگیزش شغلی و رضایت شغلی معلمان رابطه وجود دارد.

همچنین مطالعه‌ای با عنوان بررسی پیامدهای شیوه انتخاب و انتصاب مدیران مدارس بر عملکرد آنان توسط (Mehralizadeh & Chenari, 2024) انجام شده است. جامعه آماری پژوهش معلمان و معاونین شاغل مدارس شهرستان کرخه بودند. نتایج بیانگر این است که در انتصاب، توجه نکردن به نقش‌های سازمانی همچون خبرگی، مهارت، توانمندی، شایستگی و اشتیاق مدیران، باعث می‌شود که تصمیمات نامناسب اتخاذ شده و کارهای بی‌فایده‌ای انجام پذیرد که به ضعف سازمان منجر شده و در نهایت مرگ سازمان را حاصل می‌نماید.

پژوهش دیگری توسط (Khodaparast et al, 2024) با عنوان سناریوهای مناسب مدل توسعه یافته جانشین پروری مبتنی بر شایستگی در سازمان‌های آموزش محور با رویکرد آینده پژوهی انجام شده است. جامعه آماری پژوهش شامل کارکنان ستادی و اداری پنج دانشگاه سراسری و آزاد به تعداد ۸۰۰۰ نفر می‌باشد، که با استفاده از فرمول کوکران تعداد ۳۶۶ نفر از آنان با روش نمونه‌گیری تصادفی خوشه‌ای انتخاب شدند. نتایج نشان داد که مؤلفه بازنگری مداوم از شایستگی‌ها و توانایی‌های کلیدی و تدوین طرح مسیر شغلی از تعیین خط و مشی و به همین ترتیب تا انتقال دانش از آموزش و بهسازی وقتی در کنار یکدیگر قرار گیرند بهترین سناریو برای هدف مورد نظر محسوب می‌شوند.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و به لحاظ چگونگی گردآوری داده‌ها، کیفی بود. با توجه به ماهیت پژوهش لازم بود روشی انتخاب گردد که با استفاده از آن، امکان استخراج، طبقه‌بندی و یکپارچه‌سازی آسیب‌های ناشی از انتصاب غیرمسئولانه و به دور از شایسته‌سالاری در سازمان آموزش و پرورش وجود داشته باشد؛ لذا از میان راهبردهای مختلف در روش کیفی، راهبرد تحلیل مضمون انتخاب گردید. مشارکت‌کنندگان پژوهش، شامل کارکنان بخش منابع انسانی و مدیران میانی آموزش و پرورش شهر سمنان در بازه زمانی ۱۴۰۳ بود که با استفاده از روش غیراحتمالی هدفمند و با در نظر گرفتن تکنیک اشباع نظری در یافته‌ها، تعداد ۱۴ نفر (۴ نفر نیروی زن و ۴ نفر نیروی مرد؛ با سابقه ۵ تا ۱۵ سال و ۳ نیروی زن و ۳ نیروی مرد؛ با سابقه ۱۶ تا ۲۹ سال) مشارکت‌کننده انتخاب شدند. ملاک انتخاب سابقه بالای ۵ سال در بخش منابع انسانی و یا پست مدیریت مشارکت‌کنندگان بود. ابزار گردآوری داده‌ها، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته^۱ بود. محورهای مصاحبه عوامل زمینه‌ساز و چالش‌های موجود در انتصاب غیرمسئولانه و به دور از شایسته‌سالاری در سازمان آموزش و پرورش، ضرورت حل آسیب‌های موجود، شرایط زمینه‌ای لازم و آثار احتمالی مرتب بر مقابله با چالش‌های ناشی از انتصاب غیرمسئولانه در آموزش و پرورش بود. میانگین مدت مصاحبه‌ها به صورت تقریب ۳۰ تا ۴۵ دقیقه بود. داده‌های پژوهش با استفاده از روش‌های بازخورد مشارکت‌کننده^۲؛ استفاده از ناظران بیرونی^۳ اعتباریابی شد. داده‌های به دست آمده، با استفاده از روش تحلیل مضمون^۴ (شناسایی یک پدیده) در سه سطح مضمون‌های پایه^۵ (کدها و نکات کلیدی موجود در متن)، مضمون‌های سازمان‌دهنده^۶ (مقولات به دست آمده از ترکیب و تلخیص مضمون‌های پایه) و مضمون‌های فراگیر^۷ (مضمون‌های عالی دربرگیرنده اصول حاکم بر متن به عنوان یک کل) و با نرم‌افزار MAXQDA. 2020 کدگذاری شد (جدول ۲).

یافته‌های پژوهش

با تحلیل جملات، سطرها و پاراگراف‌ها، ۴۷ مضامین پایه، ۷ مضامین سازمان‌دهنده و ۴ مضامین فراگیر در راستای عوامل ایجادکننده انتصاب غیرمسئولانه و به دور از شایسته‌سالاری در سازمان آموزش و پرورش استخراج شد (جدول ۱).

1. Misstructured Interview

2. Member checking

3. External audit

4. Thematic Analysis

5. Basic Themes

6. Organizing Themes

7. Global Themes

جدول ۱. نتایج کدگذاری عوامل زمینه‌ساز انتصاب غیرمسئولانه و به‌دور از شایسته‌سالاری در سازمان آموزش و پرورش

مضمون فرآگیر	مضمون سازمان‌دهنده	مضمون‌های پایه
	نفوذ پنهان	دیدگاه سیاسی به آموزش و پرورش؛ استفاده ابزاری از آموزش و پرورش به‌عنوان کسب قدرت و نفوذ سیاسی؛ روابط حزبی و گروهی؛ تأثیر گروه فشار و قدرت؛ سرمایه‌گذاری‌های سیاسی؛ قدردانی از حامیان خود؛ شرایط سیاسی حاکم بر جامعه
مدیریت در سایه سیاست	جاده‌های مسدود استعدادها	عدم جذب نیروی متخصص و کافی جهت به‌کارگیری در انتصابات؛ به‌کارگیری مجدد بازنشستگان؛ عدم آموزش ضمن خدمت مناسب جهت توسعه و پرورش نیروهای مستعد و شایسته؛ عدم وجود نظام استعدادیابی
	سایه‌های درون	نبود انگیزه جهت پذیرش مسئولیت؛ تأثیر سلیقه شخصی؛ سوگیری شخصی؛ نداشتن تجربه کافی در پست مشخص شده؛ محبوبیت اجتماعی؛ ترس از پیشی گرفتن افراد شایسته؛ اجرای سلیقه‌ای دستورالعمل‌ها؛ مغایرت اهداف فردی و سازمانی؛ نبود تعلق سازمانی
تنگناهای تعلق سازمانی	دیوارهای نامرئی	پارتی‌بازی؛ وجود فرهنگ رابطه‌سالاری به‌جای شایسته‌سالاری؛ وجود فرهنگ خویشاوندسالاری؛ ارتباطات غیررسمی؛ تبعیض جنسیتی؛ عدم رعایت عدالت و عدالت‌محوری برای افراد مستعد؛ عدم وجود مسیر مشخص و کارراهه شغلی جهت رشد افراد؛ انتخاب افراد همانند و همسو با خود؛ امتیاز طبقاتی
تعارض اقتصاد و راهبرد آموزش	سایه‌های رکود	فساد و رانت‌خواری؛ شرایط اقتصادی اجتماعی جامعه و سازمان؛ عدم تخصیص منابع مالی به آموزش و پرورش؛ عدم تخصیص بودجه به آموزش و پرورش
	مسیر مبهم ارزیابی	ضعف در نظام ارزیابی؛ نبود معیار مشخص و شفاف در انتصابات؛ نبود جزئیات دقیق و شفاف از مؤلفه‌های شایستگی؛ عدم وجود نظام مشخص جهت اجرای درست انتصابات؛ تقدم معیارهای غیر تخصصی از جمله ارزشی به تخصصی
گسل‌های بنیادین ساختاری	ساختارهای ساکت	تک‌بعدی نگاه کردن به انتصابات مدیران؛ عدم دادن اهمیت و اولویت دادن به آموزش و پرورش؛ نبود زیرساخت مناسب؛ شرایط اجتماعی فرهنگی جامعه؛ تمرکز بر مسائل کوتاه مدت و عدم توجه به اهداف بلند مدت؛ کوتاه‌مدتی بودن برنامه‌ها و طرح‌های آموزش و پرورش

بر اساس نتایج به‌دست آمده، مجموعه دلایلی که مصاحبه‌شوندگان در خصوص عوامل ایجادکننده انتصاب غیرمسئولانه و به‌دور از شایسته‌سالاری در سازمان آموزش و پرورش ذکر نموده‌اند؛ بر اساس نوع مفهوم‌سازی در ۴ مضمون فرآگیر

شامل مدیریت در سایه سیاست (نفوذ پنهان، جاده‌های مسدود استعدادها)؛ تنگناهای تعلق سازمانی (سایه‌های درون، دیوارهای نامرئی)؛ تعارض اقتصاد و راهبرد آموزشی (سایه‌های رکود، مسیر مبهم ارزیابی) و گسل‌های بنیادین ساختاری (ساختارهای ساکت) طبقه‌بندی شدند (شکل ۱).

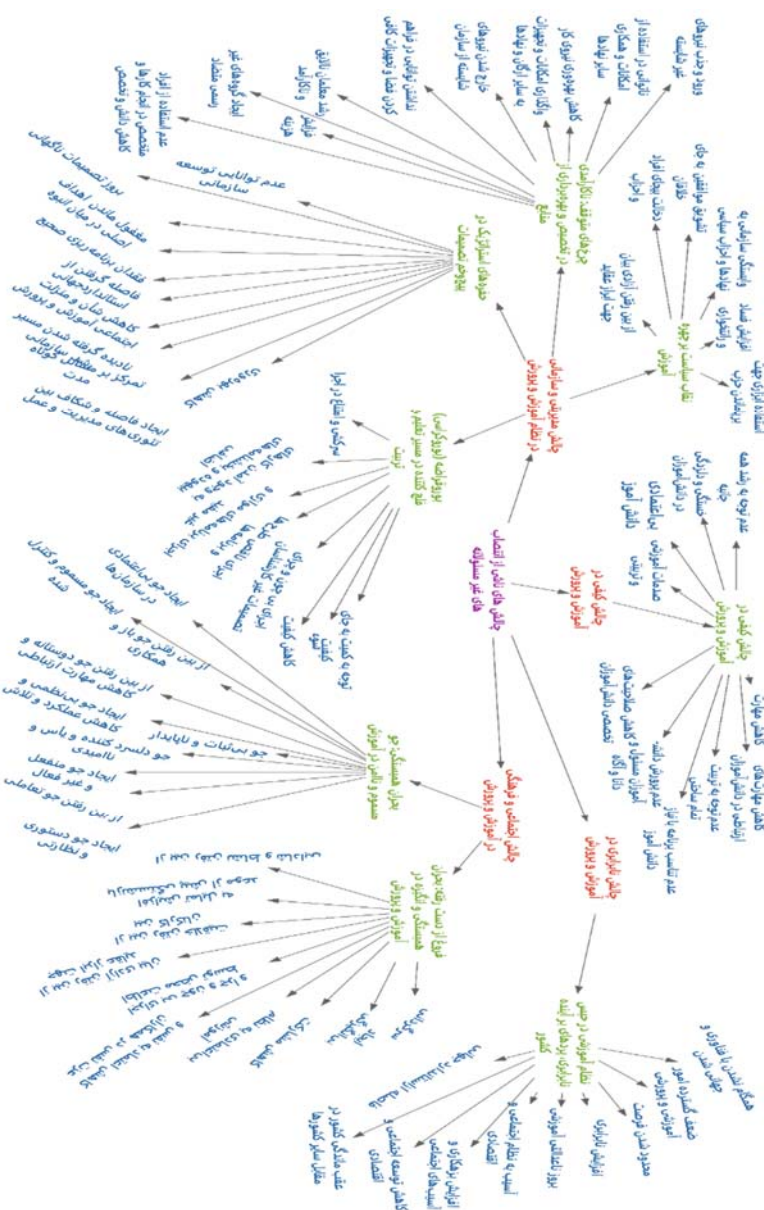
با تحلیل تک تک کلمات، عبارات، جملات، سطرها و پاراگراف‌ها، ۱۰۵ مضمین پایه، ۹ مضمین سازمان‌دهنده و ۴ مضمین فراگیر در راستای چالش‌های ناشی از انتصاب غیرمسئولانه و به‌دور از شایسته‌سالاری در آموزش و پرورش استخراج شد (جدول ۲).

جدول ۲. نتایج کدگذاری چالش‌های ناشی از انتصاب غیرمسئولانه و به‌دور از شایسته‌سالاری در آموزش و پرورش

مضمون فراگیر	مضمون سازمان‌دهنده	مضمون‌های پایه
نقاب سیاست بر چهره آموزش		استفاده ابزاری از کارکنان نیروها و دانش‌آموزان جهت برپا ماندن احزاب؛ دخالت بیجای افراد و احزاب در آموزش و پرورش؛ وابستگی سازمانی به سایر ارگان‌ها؛ نهادها و احزاب سیاسی به جای حفظ استقلال؛ افزایش فساد و رانت‌خواری؛ از بین رفتن آزادی بیان جهت ابراز عقاید؛ تشویق همکاران موافق با جریان قدرت به جای کارکنان خلاق
بوروکراسی فلج‌کننده فلج‌کننده در مسیر تعلیم و تربیت		به وجود آمدن کارهای بیهوده و بخشنامه‌های اضافی؛ کاهش کیفیت آموزشی اجرای ناقص طرح‌ها و برنامه‌ها؛ توجه به کمیت به جای کیفیت؛ اجرای بی‌چون و چرای تصمیمات غیر کارشناسان توسط کارکنان؛ اجرای برنامه‌های موازی و غیر مفید؛ سرکشی و امتناع در اجرای قوانین و آیین‌نامه‌ها؛ سوءمدیریت
حفره‌های استراتژیک در پیچ‌وخم مقطعی تصمیمات		دور شدن از رسالات خود؛ جابه‌جایی وسیله و هدف؛ عدم شناسایی اولویت‌های اصلی آموزش و پرورش در سطوح سازمانی؛ کاهش کارایی و اثربخشی برنامه‌های آموزش و پرورش؛ اتخاذ تصمیم‌گیری‌های مخرب؛ ایجاد هرج‌ومرج و بی‌نظمی سازمانی؛ ایجاد تعارض و تضاد؛ تمرکز بر مسائل کوتاه مدت؛ بروز تصمیمات ناگهانی؛ نادیده گرفته شدن مسیر رشد تعالی سازمانی؛ فقدان برنامه‌ریزی صحیح؛ کاهش بهره‌وری برنامه‌های آموزش و پرورش؛ مغفول ماندن برخی اهداف اصلی آموزش در میان انبوهی از فعالیت‌ها؛ عدم توانایی توسعه سازمانی؛ فاصله گرفتن از استانداردهای جهانی؛ ایجاد فاصله و شکاف بین نظریه‌ها و تئوری‌های مدیریت و عمل؛ کاهش شأن و منزلت اجتماعی آموزش و پرورش
چرخ‌های متوقف؛ ناکارآمدی در تخصیص و بهره‌برداری از منابع		کاهش بودجه و امکانات؛ هدر رفت سرمایه‌های سازمانی اعم از زمانی، مالی، انسانی و اطلاعاتی؛ کاهش اعتبارات نظام آموزشی؛ عدم نظارت کافی بر اجرای صحیح برنامه‌ها؛ ایجاد گروه‌های غیر رسمی متضاد؛ ورود و جذب نیروهای غیرمتخصص؛ رشد معلمان نالایق و ناکارآمد؛ کاهش بهره‌وری نیروی کار؛ افزایش هزینه‌ها؛ نداشتن توانایی در فراهم کردن فضا و تجهیزات کافی؛ عدم توانایی در استفاده از امکانات و همکاری سایر نهادها و دانشگاه‌ها در جهت منافع آموزش و پرورش؛ واگذاری امکانات و تجهیزات به سایر ارگان‌ها و نهادهای دیگر؛ خارج شدن معلمان و نیروهای شایسته از سازمان به محض پیدا کردن

مضمون فرآگیر	مضمون سازمان دهنده	مضمون های پایه
بحران همبستگی: جو مسموم و ناامن در آموزش و پرورش	بحران همبستگی: جو مسموم و ناامن در آموزش و پرورش	فرصت شغلی مناسب تر در خارج از سازمان؛ عدم استفاده از افراد متخصص در انجام کارها و کاهش دانش و تخصص؛ افزایش تمایل به بازنشستگی پیش از موعد
چالش اجتماعی و فرهنگی در آموزش و پرورش	فروغ از دست رفته: بحران همبستگی و انگیزه در آموزش و پرورش	جدال بین دو نیروی موافق و مخالف و ملتهب شدن جو مدرسه؛ ایجاد جو بی اعتمادی در سازمانها؛ جو بی ثبات و ناپایدار؛ جو دل سرد کننده و یأس و ناامیدی؛ از بین رفتن جو تعاملی؛ ایجاد جو بی نظمی و کاهش عملکرد و تلاش ذی نفعان؛ ایجاد جو دستوری و نظارتی؛ از بین رفتن جو دوستانه و کاهش مهارت ارتباطی؛ ایجاد جو منفعل و غیر فعال، ایجاد جو مسموم و کنترل شده؛ از بین رفتن جو باز و همکاری؛ ایجاد فضای ناامن و پرتنش
چالش نابرابری در آموزش و پرورش	نظام آموزشی در حبس نابرابری، پرده ای بر آینده کشور	کاهش همسویی و همبستگی سازمانی؛ بی انگیزگی کارکنان؛ ایجاد چالش و آسیب برای مدیران بعدی؛ عدم حمایت و تکریم مدیران توسط مدیران بالادستی؛ وجود تبعیض بین مدیران پایین دستی و بالادستی؛ به وجود آمدن نارضایتی عمومی در سازمان و جامعه؛ کاهش تقاضا برای احراز پست مدیریت توسط معلمان و افراد شایسته؛ ایجاد خشم نهفته در مدیران به جهت عملکرد ضعیف مسئولین؛ بی تفاوتی سازمانی در کارکنان ایجاد استرس و فشار روانی در زیر دستان؛ اثرات منفی روحی روانی؛ سرگردانی معلمان؛ از بین رفتن نشاط و شادابی در سازمان؛ بی اعتمادی دانش آموزان و کارکنان و اولیا به نظام آموزشی؛ اجرای بی چون و چرا و اطاعت محض توسط کارکنان؛ از بین رفتن آزادی بیان جهت ابراز عقاید؛ افزایش تمایل به بازنشستگی پیش از موعد
چالش کیفی در آموزش و پرورش	کاهش کیفیت؛ عدم شناسایی نیاز صحیح دانش آموزان؛ عدم پرورش دانش آموزان مسئول و دانا و آگاه؛ عدم توجه به تربیت تمام ساحتی؛ کاهش مهارت محوری در دانش آموز و توجه به دانش محض؛ کاهش صلاحیت های علمی و حرفه ای و تخصصی در دانش آموزان؛ کاهش مهارت های ارتباطی در دانش آموزان؛ ایجاد خستگی و دلزدگی در دانش آموزان؛ عدم تناسب برنامه ها با نیازهای دانش آموزان؛ صدمات آموزشی و تربیتی؛ بی اعتمادی دانش آموزان به نظام آموزشی	آسیب به آینده کشور؛ بروز ناعدالتی آموزشی؛ ضعف گسترده امور آموزشی و پرورشی در سطح جامعه؛ محدود شدن فرصت شغلی؛ افزایش نابرابری اجتماعی؛ افزایش بزه کاری و آسیب های اجتماعی؛ آسیب به نظام اجتماعی و اقتصادی در کشور؛ همگام نشدن با فناوری و جهانی شدن؛ کاهش توسعه اجتماعی و اقتصادی کشور؛ عقب ماندگی کشور در مقابل سایر کشورهای جهان؛ فاصله گرفتن از استانداردهای جهانی؛ عدم توانایی در رقابت جهانی

بر اساس نتایج به دست آمده از جدول بالا، مجموعه دلایلی که مصاحبه‌شوندگان در خصوص چالش‌های ناشی از انتصاب غیرمسئولانه و به‌دوراز شایسته‌سالاری در سازمان آموزش و پرورش ذکر نموده‌اند؛ بر اساس نوع مفهوم‌سازی در ۴ مضمون فراگیر بحران‌های مدیریتی و سازمانی (نقاب سیاست بر چهره آموزش، بوروکراسی فلج‌کننده در مسیر تعلیم و تربیت، حفره‌های استراتژیک در پیچ‌وخم تصمیمات مقطعی و چرخ‌های متوقف: ناکارآمدی در تخصیص و بهره‌برداری از منابع)، بحران اجتماعی و فرهنگی (بحران همبستگی: جو مسموم و ناامن در آموزش و پرورش، فروغ از دست رفته: بحران همبستگی و انگیزه در آموزش و پرورش)، بحران نابرابری (نظام آموزشی در حبس نابرابری، پرده‌ای بر آینده کشور) و بحران کیفی (آسیب‌های خاموش در نظام آموزشی) طبقه‌بندی شدند (شکل ۲).



شکل ۲. شبکه مضمون چالش‌های ایجاد شده از انتصابات غیر مسئولانه و به دور از شایسته‌سالاری در آموزش و پرورش

بحث و نتیجه گیری

پژوهش حاضر باهدف شناسایی عوامل زمینه ساز و چالش های موجود در انتصاب های غیرمسئولانه و به دوراز شایسته سالاری در نظام آموزش و پرورش انجام شد. تحلیل داده های به دست آمده از مصاحبه ها نشان داد که این پدیده، ضمن تضعیف کارآمدی مدیریتی، پیامدهای اجتماعی، فرهنگی و کیفی گسترده ای را به همراه دارد و نهایتاً مأموریت تربیت انسان مستقل و خلاق را با مخاطره روبه رو می سازد.

اولین یافته پژوهش حاکی از آن بود که انتصاب های غیر شایسته سالارانه در سازمان آموزش و پرورش، برخاسته از چهار منشأ ریشه ای در شکل گیری شایسته سالاری است. این منشأ عبارت اند از: مدیریت در سایه سیاست که با مفاهیمی چون نفوذ پنهان و انسداد مسیر رشد استعدادها همراه است که با مطالعات (Akhtar & Abdullah, 2023)، (Alqudah et al, 2022)، (Farhadinejad et al, 2022)، (Michael et al, 2023) مطابقت دارد که دخالت های سیاسی، روابط حزبی و نفوذ سیاسی را به عنوان عوامل مؤثر در انتصاب های غیر شایسته سالارانه مطرح کرده اند. همچنین، مشکلات جذب نیروی متخصص و استفاده از بازنشستگان در پژوهش (Agharazi et al, 2021)، (Perez-Alvarez & Strulik, 2021) به نوعی تأیید کننده «جاده های مسدود استعدادها» است.

تنگناهای تعلق سازمانی که نمود آن در سایه های درون سازمانی و دیوارهای نامرئی در ساختار تصمیم گیری ها دیده می شود که با مطالعات (Rahnavard et al, 2013)، (Elyasinajad, 2016)، (Zebardast et al, 2022)، (Sezer, 2016)، که به موضوع پارتی بازی، رابطه سالاری، خویشاوندسالاری و نبود عدالت در انتصابات اشاره کرده اند مطابقت دارد.

عامل شناسایی شده دیگر، تعارض اقتصاد و راهبرد آموزشی است که با سایه های رکود منابع و ابهام در نظام ارزیابی شایستگی ها تبلور می یابد که با مطالعات (Jamjoom, 2023)، (Lashkari & Siah Mansouri, 2023)، (Mehralizadeh & Chenari, 2024) که به نبود شفافیت، معیارهای ضعیف ارزیابی و کمبود منابع اشاره کرده اند همخوانی دارد و نهایتاً گسل های بنیادین ساختاری که در قالب ساختارهای ساکت و ایستا در سطوح کلان مدیریتی خود را نشان می دهند با پژوهش (Mardani & Abdollahi, 2018) که به تفاوت معیارهای موجود با معیارهای مطلوب شایسته سالاری اشاره دارد مطابقت دارد و همچنین (Shiri et al, 2022) که بر اهمیت شایسته سالاری و توجه به آموزش و اهداف بلندمدت تأکید دارند، با این بخش از یافته های پژوهش که به ساختارهای ناکارآمد و تمرکز کوتاه مدت اشاره دارد، مطابقت دارد.

هر یک از این عوامل، زمینه ساز تسلط سلايق فردی، ترجیحات سیاسی، رابطه محوری و نادیده انگاشتن شایسته سالاری در فرآیندهای مدیریتی هستند. بر این اساس، پیشنهاد می شود در راستای تقویت شایسته گزینی، اقداماتی چون طراحی نظام شفاف و قانونمند برای ارزیابی شایستگی مدیران، استقرار ساختارهای ارزیابی چند سطحی، مهار نفوذ سیاسی و گروهی در انتصابات، نهادینه سازی فرهنگ تعلق سازمانی از طریق آموزش، مشاوره شغلی، و ایجاد مسیرهای رشد حرفه ای، در دستور کار سیاست گذاران قرار گیرد. همچنین، بازنگری در تخصیص منابع، شفاف سازی معیارهای گزینش و مقابله با ساختارهای سنتی و ناکارآمد، از دیگر راهکارهای کلیدی برای اصلاح فرآیند انتصابات در آموزش و پرورش محسوب می شوند.

پاسخ به پرسش دوم نیز نشان داد که انتصابات غیرمسئولانه در نظام آموزش و پرورش با بروز چالش‌های متعدد همراه است. اولین چالش موجود در انتصاب‌های غیرمسئولانه و به‌دوراز شایسته‌سالاری در آموزش و پرورش، چالش مدیریتی و سازمانی (نقاب سیاست بر چهره آموزش، بوروکراسی فلج‌کننده در مسیر تعلیم و تربیت، حفره‌های استراتژیک در پیچ‌وخم تصمیمات مقطعی و چرخ‌های متوقف: ناکارآمدی در تخصیص و بهره‌برداری از منابع) بود. به عقیده مصاحبه‌شوندگان، در اغلب انتصابات موجود در سازمان آموزش و پرورش به صلاحیت و شایستگی افراد توجهی نشده و داشتن تفکرات سیاسی و وفاداری سیاسی از عوامل کلیدی در این انتصاب‌هاست. نفوذ و دخالت بی‌جای احزاب و نهادهای سیاسی در آموزش و پرورش، با استفاده ابزاری از کارکنان و دانش‌آموزان، استقلال این نهاد را تضعیف کرده و زمینه‌ساز افزایش فساد و رانت‌خواری می‌شود. وابستگی سازمانی به جریان‌های قدرت، موجب اولویت‌بخشی به منافع سیاسی به جای ارتقای کیفیت آموزشی شده و فضای آزاداندیشی و خلاقیت را از بین می‌برد. در نتیجه، تشویق نیروهای همسو با قدرت به جای افراد شایسته، نظام آموزشی را از رسالت اصلی خود، یعنی تربیت نیروی انسانی مستقل و آگاه، منحرف می‌سازد. نتایج این بخش با مطالعات (Alqudah et al, 2022)، (Jamjoom, 2023)، (Akhtar & Abdullah, 2023)، (Michael et al, 2023)، (Baroun, 2024)، (Elyasinajad, 2016)، (Farhadinejad et al, 2022)، (Jafarpoor et al, 2023) و (Zebardast et al, 2022) هم‌سو می‌باشد.

همچنین مواردی از قبیل به‌وجود آمدن کارهای بیهوده و بخشنامه‌های اضافی، اجرای ناقص طرح و برنامه‌ها، اجرای بی‌چون و چرای تصمیمات غیرکارشناسی توسط کارکنان، اجرای برنامه‌های موازی و غیرمفید، سرکشی و امتناع در اجرای قوانین و آیین‌نامه‌ها و سوءمدیریت از مهم‌ترین مشکلاتی هستند که بوروکراسی اداری را به چالش کشانده و آن را به بوروکراسی تبدیل نموده است و به عقیده مصاحبه‌شوندگان، این امر موجب کاهش کیفیت آموزشی و اجرایی و توجه صرف به کمیت شده و مسیر تعلیم و تربیت را فلج کرده است و با برخی پژوهش‌ها از جمله (Mehralizadeh & Chenari, 2024) و (Jafarpoor et al, 2023) هم‌سو می‌باشد.

تصمیم‌گیری ضعیف در کوتاه‌مدت نیز از دیگر چالش‌های موجود در انتصاب‌های غیرمسئولانه و به‌دوراز شایسته‌سالاری است که منجر به اتخاذ تصمیمات غیرکارشناسانه و مقطعی می‌شود که در نهایت به‌دور شدن از رسالت‌های اصلی سازمان، جابه‌جایی وسیله و هدف و عدم شناسایی اولویت‌های اصلی آموزش و پرورش می‌انجامد. این نوع تصمیمات نادرست باعث ایجاد هرج و مرج، تضاد و بی‌نظمی در سازمان شده و به کاهش کارایی و اثربخشی برنامه‌ها و در نتیجه بهره‌وری سازمان، نداشتن برنامه‌ریزی صحیح و عدم توانایی در توسعه سازمانی منجر می‌شود. در نتیجه، مسیر رشد و تعالی سازمانی مختل می‌شود و استانداردهای جهانی و شأن اجتماعی آموزش و پرورش تحت تأثیر قرار می‌گیرد. همچنین این یافته با بخشی از نتایج مطالعات (Shiri et al, 2022) که نشان دادند انتصاب‌های به‌دوراز شایسته‌سالاری سبب کاهش سرمایه دانش و مهارت برای آینده، کاهش کارایی و اثربخشی و عدم پیشرفت سازمان می‌گردد؛ هم‌راستا می‌باشد.

در نهایت، نظام آموزشی، به‌عنوان یکی از ارکان بنیادین توسعه پایدار، در مواجهه با کاهش بودجه، هدررفت سرمایه‌های انسانی و مالی، ضعف نظارت و ورود نیروهای غیرمتخصص، با چالش‌های سازمانی و مدیریتی عمیقی روبه‌رو است. این معضلات، نه تنها کیفیت آموزشی را به شدت کاهش داده، بلکه با افزایش هزینه‌ها، بهره‌وری نیروی کار را نیز تحت تأثیر

قرار داده است. کمبود فضا و تجهیزات، ناتوانی در بهره‌گیری از ظرفیت‌های علمی و همکاری‌های بین‌نهادهی و خروج نیروهای کارآمد از سازمان، نشان از ناکارآمدی در تخصیص و بهره‌برداری از منابع سازمان بوده و سبب متوقف نمودن چرخ‌های سازمان می‌شود. نتایج این بخش با مطالعات (Shiri et al, 2022) مطابقت دارد.

دومین چالش آموزش و پرورش در انتصاب‌های غیرمسئولانه و به‌دوراز شایسته‌سالاری، چالش اجتماعی و فرهنگی در آموزش و پرورش (بحران همبستگی: جو مسموم و ناامن در آموزش و پرورش، فروغ ازدست‌رفته: بحران همبستگی و انگیزه در آموزش و پرورش) بود. انتصاب‌های غیرمسئولانه و به‌دوراز شایسته‌سالاری در سازمان، بستری برای تضادهای عمیق و بی‌ثباتی درون‌سازمانی فراهم کرده است. تقابل نیروهای موافق و مخالف، به‌جای تقویت پویایی و نقد سازنده، منجر به التهاب و ایجاد فضای پرتنش در مدارس و سازمان‌های آموزشی شده است. جو بی‌اعتمادی، دلسردی و یأس در میان معلمان، مدیران و دانش‌آموزان شکل گرفته و خیلی از تعاملات سازنده را به رقابت‌های ناسالم و انفعال تبدیل نموده است. کاهش مهارت‌های ارتباطی، از بین رفتن فضای همکاری و ایجاد محیطی نظارتی و دستوری، خلاقیت و انگیزه را سرکوب کرده و عملکرد کلی سازمان را تضعیف نموده است. در چنین جوی مسموم و ناامن، همبستگی در آموزش و پرورش دچار چالش و آموزش و پرورش، به نهادهی پرتنش تبدیل شده است. همچنین با ایجاد تبعیض، عدم تکریم مدیران و کاهش حمایت سازمانی، موجب نارضایتی و فرسودگی شغلی کارکنان می‌شود. این عوامل به کاهش انگیزه، افزایش بی‌تفاوتی، کاهش خلاقیت و شکل‌گیری خشم نهفته در مدیران منجر شده و در نهایت، اعتماد بین کارکنان، دانش‌آموزان و اولیا را از بین می‌برد. نتیجه این چرخه معیوب، کاهش تمایل افراد شایسته به پذیرش مسئولیت‌های مدیریتی و تضعیف همبستگی و انگیزه در آموزش و پرورش در بلندمدت است. نتایج این قسمت از پژوهش حاضر که نشان داد؛ انتصاب مدیران به‌صورت غیرمسئولانه و به‌دوراز شایسته‌سالاری سبب کاهش انگیزه و همبستگی کارکنان شده و همچنین خلاقیت را از بین می‌برد؛ با نتایج (Mehralizadeh & Chenari, 2024) که نشان دادند در جهت تحقق اهداف سازمان‌ها و ایجاد تحرک و برانگیختن کارکنان و رشد و خلاقیت آنان، انتصاب مدیران لایق و شایسته می‌تواند این امور و اهداف را محقق سازد و همچنین با نتایج پژوهش (Lashkari & Siah Mansouri, 2023) نیز که نشان دادند، شایسته‌سالاری مدیران با انگیزش و رضایت شغلی معلمان رابطه دارد؛ هم‌راستا می‌باشد.

سومین چالش به وجود آمده در انتصاب‌های غیرمسئولانه و به‌دوراز شایسته‌سالاری در آموزش و پرورش، چالش نابرابری در آموزش و پرورش (نظام آموزشی در حبس نابرابری، پرده‌ای بر آینده کشور) بود. انتصابات غیرمسئولانه در آموزش و پرورش با تشدید ناعادالتی، فرصت‌های شغلی را کاهش داده و نابرابری اجتماعی را گسترش می‌دهد. این روند نه تنها موجب افزایش بزهکاری و آسیب‌های اجتماعی می‌شود، بلکه ضعف نیروی کار متخصص را در پی دارد و توسعه اقتصادی و اجتماعی کشور را کند می‌کند. در نتیجه، فاصله از استانداردهای جهانی و کاهش توان رقابت بین‌المللی، آینده کشور را با چالش‌های جدی مواجه می‌سازد. هم‌راستا با این مطالعه (Suryani et al, 2024) نیز بیان کرده‌اند که اصول شایسته‌سالاری گاهی اوقات با تعصب و تبعیض ناخودآگاه مختل می‌شود که موانع مهمی هستند که رشد شغلی را محدود می‌کند و باید به آنها رسیدگی شود.

چالش کیفی در آموزش و پرورش (آسیب‌های خاموش در نظام آموزشی)، چهارمین چالش موجود در انتصاب‌های غیرمسئولانه و به‌دوراز شایسته‌سالاری در آموزش و پرورش بود. انتصابات غیرمسئولانه و دور از شایسته‌سالاری در

آموزش و پرورش، از طریق تصمیم‌گیری‌های نادرست و سیاست‌گذاری‌های ناکارآمد، موجب بروز آسیب‌های خاموش در نظام آموزشی و تشدید انزوای آموزشی می‌شود. عدم شناسایی صحیح نیازهای دانش‌آموزان، بی‌توجهی به تربیت تمام‌ساحتی و کاهش مهارت‌محوری، کیفیت یادگیری را تنزل داده و زمینه‌افزایش‌دهنده‌ی کاهش صلاحیت‌های علمی و حرفه‌ای و بی‌اعتمادی به نظام آموزشی را فراهم می‌کند. این چالش‌های پنهان، نه‌تنها رشد همه‌جانبه دانش‌آموزان را مختل می‌کند، بلکه در بلندمدت، باعث ضعف نیروی انسانی و کاهش توان رقابتی کشور در عرصه‌های علمی و اقتصادی خواهد شد و نتایج پژوهش (Mampane, 2015) همسو با نتایج پژوهش حاضر است.

از محدودیت‌های مطالعه حاضر می‌توان به مقطعی بودن آن اشاره نمود. همچنین نتایج به‌دست‌آمده مربوط به انتصاب مدیران شهر سمنان است و امکان تعمیم این یافته‌ها به شهرهای دیگر وجود ندارد و می‌توان به انتقال یافته‌ها اکتفا کرد. پژوهش تنها بر دیدگاه و تجربیات افراد (مصاحبه‌شوندگان) تکیه کرده است و شواهد عینی (مثل داده‌های مرتبط با عملکرد کارکنان یا بررسی سوابق انتصاب‌ها) مورد بررسی قرار نگرفته‌اند.

باتوجه به یافته‌های پژوهش برای هر چالش پیشنهاد و راهکاری به شرح زیر ارائه می‌شود: ۱. پیشنهاد و راهکار مربوط به چالش مدیریتی: به منظور کاهش این چالش‌ها پیشنهاد می‌شود نظام آموزشی به تدوین استانداردهای علمی و شفاف برای انتصاب مدیران بر پایه شایستگی‌های مدیریتی، تخصص علمی، تجربه مرتبط، عملکرد گذشته و مهارت‌های رهبری توجه ویژه داشته باشد. ایجاد کانون و سامانه ارزیابی شایستگی شامل متخصصان آموزشی و معلمان باتجربه و برگزاری آزمون‌های مبتنی بر رقابت سالم ارزیابی صلاحیت مدیریتی و مصاحبه‌های چندمرحله‌ای می‌تواند فرآیند انتخاب مدیران را به سمت شفافیت و عدالت هدایت کند و از اعمال نفوذهای غیرمنصفانه جلوگیری نماید. تدوین قوانین محدودکننده انتصاب‌های سیاسی و ممنوعیت انتخاب مدیران صرفاً بر اساس وابستگی‌های حزبی و سیاسی از گام‌های اساسی در این زمینه است. همچنین، ایجاد سازوکارهای نظارتی پاسخگویی عمومی، ارائه گزارش‌های سالانه درباره شفافیت فرآیند انتصابات و بررسی مستمر عملکرد مدیران، می‌تواند مانع از ورود افراد نالایق و رانتی به مناصب مدیریتی شود. ۲. پیشنهاد و راهکار مربوط به چالش اجتماعی و فرهنگی: به منظور کاهش این آسیب پیشنهاد می‌شود نظام آموزشی با برگزاری کارگاه‌های آموزشی به تقویت مهارت‌های ارتباطی و همکاری تیمی به کاهش رقابت‌های ناسالم و ایجاد بستر مناسبی برای ایجاد همبستگی و تعامل سازنده اقدام نماید. ایجاد سیستم‌های پاداش و برای عملکردهای برتر، فضای امن و حمایت‌گر، حمایت سازمانی و تکریم از مدیران فعلی و کارکنان، می‌تواند انگیزه افراد شایسته را جهت قبول پست مدیریت افزایش دهد. ایجاد فضایی روانی و جسمی امن برای معلمان، مدیران و دانش‌آموزان که در آن بتوانند آزادانه نظرات خود را بیان و در کنار یکدیگر به رشد و یادگیری بپردازند، نقش حیاتی در کاهش تنش‌ها دارد. ایجاد مکانیزم‌های پاسخگویی عمومی و شفاف‌سازی در فرآیندهای انتصاب و ارزیابی عملکرد نیز می‌تواند از هرگونه فساد و ناکارآمدی جلوگیری کند. ۳. پیشنهاد و راهکار مربوط به چالش نابرابری: برای مقابله و کاهش ناشی از صدمات چالش نابرابری در آموزش و پرورش ناشی از انتصابات غیرمسئولانه و به‌دوراز شایسته‌سالاری، ضروری است که طراحی فرآیندهای انتصاب شفاف و رقابتی باشد که به طور منصفانه و بدون توجه به وابستگی‌های سیاسی، به افراد شایسته فرصت حضور در مناصب مدیریتی را دهد. ایجاد سازوکارهای ارزیابی دقیق و عادلانه برای انتخاب مدیران و مسئولان، شامل آزمون‌ها و مصاحبه‌های تخصصی، می‌تواند از هرگونه تبعیض ناخودآگاه جلوگیری کرده و به ایجاد فضایی برابر

برای همه افراد کمک کند. همچنین، در جهت کاهش نابرابری، باید قوانین و مقرراتی تصویب شود که از تخصیص ناعادلانه منابع جلوگیری و فرصت‌های شغلی برابر را برای تمامی مناطق و اقشار جامعه فراهم آورد. همچنین با آموزش‌های مستمر و فرصت‌های برابر به تقویت نیروی کار متخصص و توسعه مهارت‌های مدیریتی و تخصصی برای تمامی افراد مختلف پرداخته شود. ایجاد یک سیستم آموزشی شفاف و منصفانه که از تبعیض و تعصب‌های ناخودآگاه جلوگیری کند، می‌تواند به رفع موانع رشد شغلی و توسعه پایدار اجتماعی و اقتصادی کمک کند. ۴. پیشنهاد و راهکار مربوط به چالش کیفی: به‌منظور کاهش این چالش پیشنهاد می‌شود با ایجاد برنامه‌های بازآموزی و به‌روزرسانی شایستگی‌ها برای مدیران آموزشی شامل دوره‌های مدیریت آموزشی، رهبری تحول‌گرا، مهارت‌های ارتباطی و تصمیم‌گیری می‌تواند تا حدودی نسبت به کاهش چالش‌های کیفی اقدام کرد. علاوه بر این با برنامه‌های مشاوره و پشتیبانی روانی می‌توان نسبت به نگهداشت مدیران شایسته‌سالار کمک کرد. همچنین، توجه به تربیت تمام‌ساختی و تمرکز بر مهارت‌محوری با سیاست‌گذاری‌های آموزشی و تقویت همکاری‌های بین‌نهادی میان آموزش و پرورش، دانشگاه، نهادهای اجتماعی و بخش خصوصی نیز به بهبود مستمر کیفیت آموزشی کمک می‌کند. این همکاری‌ها به‌طور قابل توجهی آسیب‌های خاموش در نظام آموزشی را کاهش داده و کیفیت آموزش را در بلندمدت ارتقا می‌دهد.

سپاسگزاری:

این طرح تحقیقاتی با استفاده از اعتبار ویژه پژوهشی (پژوهانه) دانشگاه سمنان با شماره طرح ۱۴۰۳۱۰۵۶ ط / ۱۴۰۴ / ۲۲۶ انجام شده است.

References

- Agharazi, M., Mousakhani, M., & Mirsepasi, N. (2021). Content analysis and identification of dimensions and indicators of pathology of the non-appointment of professional managers in Iranian government organizations. *Iranian Political Sociology Monthly*, 4(1), 452-469. [In Persian] <https://sid.ir/paper/1096295/fa>
- Akhtar, J., & Abdullah, I. (2023). Meritocracy or aristocracy? Appraising the performance appraisal systems. *Emerald Emerging Markets Case Studies*, 13(1), 1-23. <https://doi.org/10.1108/EEMCS-06-2022-0216>
- Alldergo, M., Jonson, C., & stoltzfuz, J. (2004). Leadership development at 3m: new process, new techniques, new growth. *Human resource planning*, 26(3), 45-45. <https://www.proquest.com/openview/7b13477c6252a894d2838361daf1cbb1/1>
- Alqudah., I. H., Carballo-Penela, A., & Ruzo-Sanmart'in., E. (2022). High-performance human resource management practices and readiness for change: an integrative model including affective commitment, employees' performance, and the moderating role of hierarchy culture. *European Research on Management and Business Economics*, 28(1), 100177. [doi:10.1016/j.iedeen.2021.100177](https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2021.100177)
- Assis, B. S. D., & Marconi, N. (2021). The effect of policies for filling school principal positions on school management in Brazil. *Revista De Administracao Publica*, 55, 881-922. <https://doi.org/10.1590/0034-761220190470>
- Baroun, A. (2024). Political tribalism, meritocracy and human capital management in Kuwait's diverse work setting. *International Journal of Cross-Cultural Management*, [doi.org/14705958241253064](https://doi.org/10.14705958241253064)

- Budhwar, P., Pereira, V., & Mellahi, K. (2019). The state of HRM in the Middle East: challenges and future research agenda. *Asia Pacific Journal of Management*, 36, 905-933 . <https://doi.org/10.1007/s10490-018-9587-7>
- Elyasi-Nejad, A. (2016). Examining the selection and retention process of middle school principals and identifying the most important influencing factors in Joghatai County (Master's thesis, Ferdowsi University, Mashhad, Iran). Retrieved from Ganj, Iran Scientific Information Database. [In Persian] <https://irandoc.ac.ir/taxonomy/term/4355>
- Esmaili, S., Asadi, S., & Sharafi, A. (2022). Identifying the components of library managers' appointments. *Information Science and Public Libraries Research*, 28(1), 32-49. [In Persian] doi.org/10.52547/publij.28.1.32
- Farhadinejad, M., Lili Doost, F., & Hassani, M. (2022). Examining the current state and outlining the ideal status of the appointment system in Iranian government organizations. *Organizational Resources Management Research*, 12(2), 85-110. [In Persian] <https://doi.org/20.1001.1.22286977.1401.12.2.5.7>
- Ghaderi Zafreh, E., Zamani, A., & Pour Atashi, M. (2022). Pathology of the selection and appointment system of elementary school principals in District 5 of Isfahan City. *Innovation and Value Creation Journal*, 11(21), 1-12. [In Persian] <https://doi.org/20.1001.1.27170454.1401.11.21.12.4>
- Ghadimi yardoghdhi, R., & Hafezian, M. (2020). Structural relationships between social intelligence and self-differentiation with the mediating role of teachers' religiosity. *Applied Issues in Islamic Education*, 5(2), 143-166. [In Persian] <https://doi.org/10.29252/qaie.5.2.143>
- Haseli, Sh., & Ebrahimi, F. (2021). The impact of educational managers on the learning environment in secondary schools. *Other Topics Related to Education*, 2(1), 12-20. [In Persian] <https://esjournal.ir/fa/paper.php?pid=24>
- Hyder, M., & Khan, M. Z. (2024). A look behind The curtain: Examining meritocracy within professional services firms in Pakistan. *Remittances Review*, 9(2), 775-792 . <https://www.researchgate.net/publication/380169212>
- Imbroscio, D. (2016). Urban policy as meritocracy: A critique. *Journal of Urban Affairs*, 38(1), 79-104. doi:10.1111/juaf.12262
- Jafari, S. (2024). Identifying the challenges of public schools regarding educational justice and training. *Research in Educational Systems*, 18(65), 57-71. [In Persian] doi: [10.22034/jiera.2024.470225.3198](https://doi.org/10.22034/jiera.2024.470225.3198)
- Jafarpour, M., Hassani Moghaddam, S., & Yarahmadi, M. (2023). Pathology of appointment methods of commercial managers in state-owned companies. *Business Studies*, 21(119), 1-26. [In Persian] doi: [10.22034/bs.2022.557094.2585](https://doi.org/10.22034/bs.2022.557094.2585)
- Jamjoom, Y. S. (2023). Managing Saudi Arabia's talent in a time of crisis: how does it work? *International Journal of Professional Business Review*, 8(3), 0631 . doi: [10.26668/businessreview/2023.v8i3.631](https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i3.631)
- Khodaparast, M., Kiakojouri, Davood., Mortazavi Amiri, S. J., & Jafari Kalarijani S. A. (2024). Suitable Scenarios for the Developed Competency-based Succession Planning Model in Training-oriented Organizations with a Futures Research Approach. *Journal of Management & Sustainable Development Studies*, 3(4), 237-258. [In Persian] doi: [10.71572/msds.2024.1192072](https://doi.org/10.71572/msds.2024.1192072)
- Lashkari, K., & Siah Mansouri, Z. (2023). Examining the relationship between managers' meritocracy and teachers' motivation and job satisfaction in elementary schools of Varamin County. 1st International Conference on Management, Industrial Engineering, Accounting, and Economics, Babol. [In Persian] <https://civilica.com/doc/1691262/>
- Mampane, S. T. (2015). Procedures and processes followed in the appointment of principals for school leadership and management. *Journal of Social Sciences*, 42(3), 239-245. doi: [10.1080/09718923.2015.11893411](https://doi.org/10.1080/09718923.2015.11893411)
- Mardani, S., & Abdollahi, D. (2018). Identifying the state of meritocracy in the selection and appointment of school principals. National Conference on Management and Industrial Engineering in Iran, Isfahan. [In Persian] <https://civilica.com/doc/831129/>
- Mehralizadeh, Y., & Chenani, J. (2024). Examining the consequences of school principals' selection and appointment methods on their performance (Case study: Kharkkeh County). *Journal of*

- Management in Educational Organizations, 13(1), 179-193. [In Persian] <https://doi.org/10.61186/meo.13.1.179>
- Michael, N., Michael, I., & Fotiadis, A. K. (2023). The role of human resources practices and branding in the hotel industry in Dubai. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 22(1), 1-25. <https://doi.org/10.1080/15332845.2023.2126927>
- Mozafari, N., Vaezi, R., & Koushki Jahromi, A. (2024). Identifying the challenges of selecting and appointing managers in Iran's administrative system (Case study: Administrative and Employment Organization of the country). *Human Resources Studies*, 14(1), 64-84. [In Persian] <https://doi.org/10.22034/jhrs.2024.195963>
- Nabavi, S. S. (2019). Analyzing the student admission process at Farhangian University to provide a model. *Theory and Practice in Teacher Training*, 5(8), 127-152. [In Persian] [doi.20.1001.1.26457156.1398.5.8.7.3](https://doi.org/10.2001.1.26457156.1398.5.8.7.3)
- Naseri, F., & Iman Talab, H. (2014). Appointment of managers based on meritocracy in public and private organizations. *International Conference on Accounting and Management*, Tehran. [In Persian] <https://civilica.com/doc/393234/>
- NgaAssia, P., & Okon Effanga, E. (2021). Optimal Manpower Recruitment and Promotion Policies for the finitely graded systems using dynamic programming. *Heliyon*, 7(7), 1-12. [doi: 10.1016/j.heliyon.2021.e07424](https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e07424)
- Ortogoli Farahani, E., Atrian, F., & Rostaei Hossein Abadi, Y. (2023). Examining strategies for developing meritocracy in organizations and its role in promoting social health. *Islamic Lifestyle with a Focus on Health*, 7(2), 227-237. [In Persian] <https://www.sid.ir/paper/1134051/fa#downloadbottom>
- Perez-Alvarez M., & Strulik, H. (2021). Nepotism, human capital and economic development. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 181, 211-240. [doi: 10.1016/j.jebo.2020.11.034](https://doi.org/10.1016/j.jebo.2020.11.034)
- Rahnavard, F., Shirazi, M., & Ghaisari, F. (2013). Identifying the inhibiting factors for establishing a meritocracy system among professional managers in government organizations in Ahvaz County. *Productivity Management (Beyond Management)*, 7(25), 15-32. [In Persian] [doi.20.1001.1.27169979.1392.7.2.1.2](https://doi.org/10.2001.1.27169979.1392.7.2.1.2)
- Rezaei Yazdeli, M., Vaddadi, A., Rabiei Mandajin, M. R., & Jamshidi Evanki, M. (2023). Designing a competency model for managers influencing the performance of Tehran Social Security hospitals. *Payesh*, 22(2), 175-183. [In Persian] [doi.10.52547/payesh.22.2.175](https://doi.org/10.52547/payesh.22.2.175)
- Sezer, S. (2016). School Administrators' Opinions on Frequently Changing Regulations Related to Appointments and Relocation: A New Model Proposal. *Educational Sciences: Theory and Practice*, 16(2), 335-356. [doi 10.12738/estp.2016.2.0197](https://doi.org/10.12738/estp.2016.2.0197)
- Shiri, A., Seifi, A., & Heidarneshad, Z. (2022). Designing a model of meritophobia among managers of government organizations. *Public Organizations Management*, 10(3), 11-26. [In Persian] [doi.20.1001.1.2322522.1401.10.39.1.6](https://doi.org/10.2001.1.2322522.1401.10.39.1.6)
- Soltani, P., Mehralizadeh, Y., Shahi, S., Parsa, A., & Biremipour, A. (2024). Identification and prioritization of factors affecting the selection of school principals using the meta-synthesis method. *Research in Educational Systems*, 18(65), 24-40. [In Persian] <https://doi.org/10.22034/JIERA.2024.441289.3117>
- Suryani, A., Rossanti, N. P. E., & Adda, H. W. (2024). Breaking through the glass ceiling: meritocracy steps for women's civil service careers. *Manajemen dan Bisnis*, 23(2), 271-283. [DOI:10.24123/mabis.v23i2.798](https://doi.org/10.24123/mabis.v23i2.798)
- Yarmohammadi, S., Naghizadeh Baghi, A., Moharramzadeh, M., & Azizian Kohan, N. (2024). Optimal management of sports organizations with a meritocracy approach. *Public Management Perspective*, 15(3), 82-103. [In Persian] [doi.10.48308/jpap.2024.235348.1388](https://doi.org/10.48308/jpap.2024.235348.1388)
- Zebardast, M. A., Nosrati kalaveh, O., & Salimi, J. (2022). Superintendent Perceptions of Preparation Adequacy and Appointment: A Study of the Uramanat Regions of Kermanshah Province. *The Journal of New Thoughts on Education*, 18(4), 67-87. [In Persian]. [doi.10.22051/jontoe.2021.34336.3226](https://doi.org/10.22051/jontoe.2021.34336.3226)